

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

MESTRADO EM: SOCIOLOGIA ECONÓMICA DAS ORGANIZAÇÕES

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO,
REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL E
COMPETITIVIDADE**

Luis Filipe Amorim de Campos Carvalho

LISBOA

OUTUBRO DE 2003

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

MESTRADO EM: SOCIOLOGIA ECONÓMICA DAS ORGANIZAÇÕES

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO,
REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL E
COMPETITIVIDADE**

Luis Filipe Amorim de Campos Carvalho

Orientação: Professor Doutor José Manuel Monteiro Barata

Júri:

**Presidente: Professor Doutor José Manuel Monteiro
Barata**

**Vogais: Professor Doutor Vítor Paulo Gomes da
Silva
Professora Doutora Maria João Ferreira
Nicolau dos Santos**

LISBOA

OUTUBRO DE 2003

RESUMO

Assiste-se actualmente, a um ritmo crescente de mudança do contexto sócio-económico, para o que contribui, em grande parte, o fenómeno da globalização que contém na sua base importantes mudanças, tecnológicas, políticas, económicas e sociais.

À organização piramidal taylorista sucede a estrutura achatada, onde a tradicional divisão do trabalho, imposta pelo modelo clássico, assume novas formas. Transformações que correspondem à integração de tarefas, ao desenvolvimento dos recursos humanos, às novas formas de controlo sobre a produção, à descentralização da responsabilidade pela produção e ao trabalho qualificado em grupo.

As novas competências, induzidas por esta evolução, passam pela emergência das tecnologias de informação e comunicação como pilares imprescindíveis desta mudança aliadas a uma lógica de redes que permite a disseminação e a aquisição do conhecimento, propiciando o surgimento das organizações que ensinam e aprendem. Estas novas competências, definem-se como flexíveis e adaptativas, os factores de qualificação alteraram-se e os novos conteúdos passam por uma formação ao longo da vida. Neste contexto, as organizações precisam de estar preparadas para assimilar as mudanças ambientais, minimizando os efeitos negativos, ao mesmo tempo que maximizam os positivos.

É nesta conformidade que o presente trabalho tem por objectivo a procura de pistas que permitam desenvolver a tese de que é possível a sobrevivência e a competitividade das organizações no futuro, atravessando as mudanças que se vêm operando no ambiente organizacional. Com o estudo do caso de uma empresa que superou a fase de organização tradicional para se posicionar como uma organização contemporânea, alicerçada numa gestão eficaz e projectada para o futuro, procura enquadrar-se o trabalho em vectores que se consideram fundamentais para a gestão actual: Tecnologias de Informação e Comunicação; Gestão da Informação e do Conhecimento e Reestruturação Organizacional.

Hoje a mudança é permanente, implicando a conjunção destes factores, para que a organização desenvolva uma gestão da informação que propicie bases de entendimento e que potenciem as decisões estratégicas tomadas.

PALAVRAS CHAVE

Mudança; Cultura Organizacional; Tecnologias de Informação;

Redes;

Formação

Organização que Aprende.

ABSTRACT

The social economic context has been changing at a growing rhythm, mainly due, as a major reason, the globalization phenomenon, which contains in its base important changes, as technologic, political, economic and social.

After the Taylorist organization comes the flattened structure, where the traditional work division, ruled by the classical model, assume new forms. These changes are the tasks integration, the human resources development, the new production control ways, the responsibility decentralization by the production and the qualified work group.

The new competences, induced by this evolution, passed by the emergence of the communication and information technologies as non prescindable pillars of this change, along with a logic network that allows the knowledge's dissemination and acquisition, affording the emerge of teaching and learning organizations. These new competences are flexible and adaptative, the qualification factors changed and the new contents passed by a lifetime formation.

In this context the organizations need to be prepared to assimilate the environment changing, minimizing the negative effects along with the emphasize of the positive ones.

Is in this way of thinking that this work is insert, trying to find paths to develop the thesis that the organizations' survival and competition are possible in the future, bearing the changes in the organizations' environment.

The study case of a company that surpassed the traditional organization phase, into a contemporary one, projecting themselves in the future, based in a efficient management, is this paper's mainframe for directions that are fundamental in the current management: communication and information technologies; information management; knowledge management and structure organization redesign.

Nowadays the change is permanent, implying the conjunction of these factors, in purpose of a developing information management, which gives the basis of understanding and increased the taken strategical decisions.

KEY WORDS

Change;	Culture;	Information Technologies;
Nets;	Formation	Learning organization

GLOSSÁRIO

ASRS:	Automated Storage and Retrieval Systems
AGV:	Automated Guided Vehicles
CAD:	Computer Aided Design
CAD/CAM:	Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing
CAM:	Computer Aided Manufacturing
CHIM:	Computer Human Integrated Manufacturing
CIM:	Computer Integrated Manufacturing
CMC:	Comunicação Mediada por Computadores
DADOS:	Conjunto de factos objetivos que relatam um evento
DSS:	Decision Support Systems
EDI:	Electronic Data Interchange
FMS:	Flexible Manufacturing Systems
INTERNET:	Interação entre vários utilizadores através de uma rede global
INTRANET:	Interação entre vários utilizadores de uma rede local (empresarial)
PD:	Processamento de Dados
SGBD:	Sistema de Gestão de Bases de Dados
SI:	Sistemas de Informação
SI/TI:	Sistemas de Informação/Tecnologias de Informação
TI:	Tecnologias de Informação
TIC:	Tecnologias de Informação e Comunicação
TPS:	Transaction Processing Systems
WBT:	Web Based Training – Disseminação na Web de formação e programas de treino
WEB:	(WWW – world wide web), Rede de alcance mundial de informação multimédia em hipertexto.

INDÍCE

RESUMO	1
GLOSSÁRIO	4
INDÍCE	5
INDÍCE DE FIGURAS	7
INDÍCE DE QUADROS	8
INDÍCE DE TABELAS	9
INDÍCE DE GRÁFICOS	10
PREFÁCIO	11
AGRADECIMENTOS	14
CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES SOBRE A PROBLEMÁTICA DA DISSERTAÇÃO	15
I. CONTEXTUALIZAÇÃO E RAZÕES DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL	15
II. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA DISSERTAÇÃO	18
A. QUESTÃO DA DISSERTAÇÃO	18
B. OBJECTIVOS DA DISSERTAÇÃO	18
C. HIPÓTESES A CONSIDERAR	19
D. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	19
E. LIMITAÇÕES DO TRABALHO	20
1. CULTURA E LIDERANÇA ORGANIZACIONAIS COMO FACTORES DE COESÃO	21
A CULTURA ORGANIZACIONAL: O CONCEITO	21
INFLUÊNCIAS NA CULTURA ORGANIZACIONAL	23
A GESTÃO PELA CULTURA	25
A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL	27
CONCLUSÃO DO CAPÍTULO	31
2. GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL RUMO À COMPETITIVIDADE	33
2.1. GESTÃO DA INFORMAÇÃO	33
<i>A Mudança Tecnológica</i>	34
<i>A Comunicação em Rede</i>	36
<i>A Gestão da Tecnologia como suporte da Informação</i>	39
<i>A Informação, a Comunicação e os Desafios para a Gestão</i>	41
<i>A Decisão e a Estratégia Baseadas na Informação</i>	45
2.2. GESTÃO DO CONHECIMENTO	51
<i>A Mudança no Conhecimento</i>	52
<i>O Conhecimento em Rede</i>	54
<i>Tipos de Conhecimento e a sua Transferência</i>	57
<i>O Capital Intelectual</i>	58
<i>A Organização que Ensina e Aprende</i>	60
<i>A Formação Contínua ao Longo da Vida</i>	62
2.3. MUDANÇA ORGANIZACIONAL	64
<i>Os Novos Paradigmas da Produção</i>	65
<i>Impacto Humano</i>	67
<i>A Contribuição dos SI/TI</i>	69
<i>Impacto Tecnológico-Organizacional</i>	72
<i>A Aldeia Global em Rede e a Organização do futuro</i>	77
CONCLUSÃO DO CAPÍTULO	84

3. ESTUDO DE CASO: SOGRAPE	88
3.1. ENQUADRAMENTO MUNDIAL E CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR DE VINHOS EM PORTUGAL	89
<i>Pontos Fortes</i>	89
<i>Pontos Fracos</i>	89
<i>Ameaças</i>	89
<i>Oportunidades</i>	90
3.2. GRUPO SOGRAPE	96
<i>Fundação da SOGRAPE</i>	96
<i>Estratégia Empresarial</i>	97
Área Agrícola	99
Área de Vinhos de Mesa	99
Área de Vinhos do Porto	100
Área de Internacionalização	100
Área da Distribuição	101
<i>Reestruturação e Participações Sociais</i>	101
<i>Estrutura do Grupo SOGRAPE</i>	103
<i>Posição no Mercado</i>	104
<i>A Sogrape: Gestão da Informação e do Conhecimento e Reestruturação Organizacional</i>	106
<i>Sobre a Estratégia e Estrutura Organizacional</i>	107
<i>Sobre a Cultura Organizacional</i>	108
<i>Sobre a Gestão e Liderança Organizacional</i>	108
<i>Sobre Organização do Trabalho por Equipas</i>	109
<i>Sobre a Introdução das TIC e a Gestão da Informação</i>	110
<i>Sobre a Mudança Organizacional</i>	111
<i>Sobre a Aprendizagem, Organização que Aprende e Novas Formas de Trabalho</i>	111
CASO SOGRAPE: CONCLUSÃO	114
CONCLUSÃO GERAL	118
BIBLIOGRAFIA	123
ANEXOS	129
I - GUIÃO DE ENTREVISTA A RESPONSÁVEIS DA ORGANIZAÇÃO	130
II - A FORMAÇÃO PROFISSIONAL	152
III - A AUTO-APRENDIZAGEM	161
IV - A MARCA MATEUS ROSÉ E A HISTÓRIA	164

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - FASES TEMPORAIS DE ACEITAÇÃO DA MUDANÇA.	17
FIGURA 2 - CICLO METODOLÓGICO DA GESTÃO DA TECNOLOGIA	40
FIGURA 3 - FASES EVOLUTIVAS DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	42
FIGURA 4 - ESQUEMA DE INTERVENÇÃO PARA INFORMAÇÃO E DECISÃO	45
FIGURA 5 - AS 5 FORÇAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER	46
FIGURA 6 - MODELO DA CADEIA DE VALOR DE MICHAEL PORTER	48
FIGURA 7 - CICLO DE INTERACÇÃO DA ESTRATÉGIA E DA INFORMAÇÃO	50
FIGURA 8 - PROPÓSITOS COMUNS À CRIAÇÃO DE REDES	55
FIGURA 9 - COMUNICAÇÃO NUMA ESTRUTURA HIERÁRQUICA	79
FIGURA 10 - COMUNICAÇÃO NUMA ESTRUTURA FUNCIONAL	79
FIGURA 11 - A REALIDADE DA LIGAÇÃO EM REDE	80
FIGURA 12 - O GRUPO DE TRABALHO E A DISTÂNCIA GEOGRÁFICA	80
FIGURA 13 - FORÇAS DE AMEAÇA DA ORGANIZAÇÃO PARA A MUDANÇA	82
FIGURA 14 – ESTRUTURA DO GRUPO SOGRAPE	104

INDÍCE DE QUADROS

QUADRO 1 - VERTENTES DE MUDANÇA	15
QUADRO 2 - NÍVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGUNDO SCHEIN	22
QUADRO 3 - VARIÁVEIS PARA A FORMAÇÃO DA CULTURA	23
QUADRO 4 - AS QUATRO CULTURAS ORGANIZACIONAIS SEGUNDO SCHNEIDER	23
QUADRO 5 - AS DIMENSÕES CULTURAIS SEGUNDO HOFSTEDE	24
QUADRO 6 - TIPOS DE LIDERANÇA	29
QUADRO 7 - DIFERENTES FORMAS DE VISÃO ENTRE GESTORES E LÍDERES	31
QUADRO 8 - OS TIPOS DE REDE QUE CONFEREM VANTAGENS ADICIONAIS	38
QUADRO 9 - VANTAGEM DO USO ESTRATÉGICO DA INFORMAÇÃO	51
QUADRO 10 - PADRÕES BÁSICOS DE CONHECIMENTO	57
QUADRO 11 - NÍVEIS DE OPERAÇÃO DO INTELLECTO PROFISSIONAL	60
QUADRO 12 - CARACTERÍSTICAS DAS NOVAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS.	78
QUADRO 13 - PRINCÍPIOS OPERATIVOS DA ORGANIZAÇÃO EM REDE	81
QUADRO 14 - COMO VAI SER A ORGANIZAÇÃO DO FUTURO SEGUNDO CASTELLS	82
QUADRO 15 - PRODUTIVIDADE, RENDIBILIDADE E RECURSOS HUMANOS	97

INDÍCE DE TABELAS

TABELA 1 - AS VIAS DE GESTÃO E SUAS IMPLICAÇÕES SEGUNDO CROZIER	26
TABELA 2 - PARADIGMAS CONCEPTUAIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL	27
TABELA 3 - CICLO DE EVOLUÇÃO DA GESTÃO DA TECNOLOGIA	40
TABELA 4- PLANO DE DESENVOLVIMENTO EM 7 ETAPAS DA INDÚSTRIA DO VINHO EM PORTUGAL	94
TABELA 5 – PERSPECTIVAS DE MERCADO PARA OS VINHOS PORTUGUESES	95

INDÍCE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – MAIORES PRODUTORES DE VINHO MUNDIAIS	91
GRÁFICO 2 – MAIORES EXPORTADORES DE VINHO MUNDIAIS	91
GRÁFICO 3 – MAIORES IMPORTADORES DE VINHO MUNDIAIS	92
GRÁFICO 4 – PREVISÃO DE EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES PORTUGUESAS	93
GRÁFICO 5 – RANKING DAS MELHORES EMPRESAS PORTUGUESAS	105
GRÁFICO 6 – TENDÊNCIA DAS HORAS DE FORMAÇÃO	112
GRÁFICO 7 – TENDÊNCIA DO RECRUTAMENTO	113

PREFÁCIO

Johannes Guthenberg foi, sem dúvida, o precursor e fundador, ainda que sem o imaginar, da denominada era da informação. Foi ele que, por volta de 1440, deu o primeiro passo nessa direcção ao explorar a faceta industrial da sua própria invenção: a tipografia.

Por incrível que pareça, foi a partir daqueles pedaços de aço trabalhados de forma a comportarem na extremidade, em sentido invertido, a imagem das letras a imprimir que se desencadeou toda a evolução da informação da era moderna. Os primeiros passos foram tímidos e, tanto quanto se sabe, a primeira obra impressa teria sido a Bíblia, que estaria, aliás, de acordo com os padrões e importância literária e cultural da época.

Até aos nossos dias, muitas foram as melhorias introduzidas no processo de impressão e fabricação do livro, veículo de informação privilegiado até meados do século passado quando se dá o advento do computador.

Rapidamente se difunde esta nova tecnologia que vai sobretudo, devido à sua dimensão e custo, ter influência, principalmente, sobre a informação nas grandes organizações.

É a partir das últimas duas décadas, quando aparece o computador pessoal e as ligações entre computadores, dando início à tecnologia de redes informáticas para a qual a importante e vital tecnologia das comunicações contribuiu de forma decisiva, que a utilização do computador se *democratiza* dando origem à sua utilização, como ferramenta de trabalho, em praticamente todos os sectores da vida social e económica.

É assim que, no final do século passado e início deste, toda a reflexão de carácter sócio-económico passa obrigatoriamente por dois fenómenos centrais, condicionantes do desenvolvimento e estruturação organizativa, que são a globalização da actividade económica e a evolução tecnológica a um ritmo acelerado.

Por si só, estes fenómenos requerem mudanças profundas a todos os níveis que vão desde os modos de organização do trabalho até às condições de desenvolvimento e formação dos recursos humanos, passando pelas relações de trabalho, pela gestão da informação e do conhecimento e pela reestruturação organizacional como factores, decisivos de competitividade. Adaptação a uma nova realidade que, a não ser feita, acarretará graves consequências aos que a ela não aderirem.

Os gestores, consultores e académicos que se dedicam ao estudo das organizações, discutem a transformação que se está a verificar, convergindo para a convicção de que as organizações do futuro vão ser muito diferentes. Esta convicção baseia-se nos novos

paradigmas influenciadores desta transformação e, embora existam vários factores que lhe deram origem, as tecnologias de informação e comunicação estão sem dúvida na base de toda esta mudança pela flexibilidade e rapidez que imprimiram ao tratamento da informação. Informação essa que tem de ser gerida num contexto de competitividade crescente e global, onde as decisões têm de ser tomadas considerando o impacto que daí advirá num quadro económico já não só nacional mas agora também mundial. Não será este o único aspecto importante da tomada de decisão, mas não o considerar será por certo uma importante lacuna.

É então que se perfila a necessidade de gerir algo tão importante para este suporte de gestão, o conhecimento, agora sem fronteiras regionais ou nacionais. Emerge assim a sociedade do conhecimento baseada em trabalhadores altamente qualificados o que significa muito mais que uma mudança social, assistimos sim a uma viragem fundamental da condição humana.

Quando verificamos que o número de organizações cresce e as máquinas, que fizeram a diferença em termos competitivos, já estão, em geral, na posse de todas elas, não criando, portanto, a necessária diferenciação competitiva, facilmente concluímos que a diferença agora é encontrada em quem conduz essas máquinas. É o conhecimento que esse condutor possui que fará a diferença.

As organizações são levadas a adaptarem as suas estruturas a este novo tipo de trabalhador que já não é facilmente moldável pelo poder económico; ele tem de concordar em expôr e partilhar o seu conhecimento, obrigando as estruturas organizacionais a achatarem-se eliminando níveis intermédios desnecessários e levando as organizações a uma nova postura. A gestão deste tipo de conhecimento levará as organizações a aprenderem e ensinarem transformando-se no que se designa por *Learning Organization*.

O conhecimento deixará de ser um dado adquirido quer tácito ou explícito, será na aprendizagem constante que se moldará o novo trabalhador, uma aprendizagem que se fará ao longo da vida e em constante evolução, sob pena de perda de empregabilidade do próprio trabalhador e de competitividade das organizações que o empregam.

Assim sendo, todos, sem excepção, estarão virados para a administração do seu conhecimento como um valor de capital intelectual aplicado à lógica competitiva da economia global. Esta gestão exigirá cada vez mais, gestores aptos para a gestão do conhecimento e do capital intelectual nas organizações.

As novas competências, têm como princípio uma adaptação a um ambiente incerto e em mutação, uma capacidade de trabalho mais abstracto e automatizado, utilizando códigos e símbolos, uma capacidade de tomar decisões e assumir responsabilidades, um trabalho em grupo interagindo com colegas, clientes e fornecedores, para além de um horizonte temporal e geográfico mais alargado, diferenciando, no entanto, estas competências por níveis de qualificação.

Existe, no entanto, um *gap* ao nível da formação, entre a *performance* desejada e a que efectivamente se obtém. Por isso, a formação e aprendizagem, nas suas mais diversas formas, toma um carácter estratégico decisivo na construção de uma competitividade de base sustentada, ou seja, que não seja construída numa lógica de curto prazo, onde trabalho não qualificado e baixos custos sejam as estratégias dominantes no mercado.

Os novos conteúdos de qualificação passam, agora, por uma responsabilidade baseada na iniciativa, uma competência baseada no conhecimento, uma interdependência sistémica e uma formação contínua.

Torna-se imprescindível o alargamento da base de competências dos cidadãos, para enfrentar o actual contexto de mudança tecnológica, organizacional e social.

É então, que a mudança tecnológica e sobretudo a difusão das tecnologias de informação e comunicação (TIC), ao assumirem uma dinâmica fundamental, procuram as bases de entendimento que potenciem as decisões estratégicas tomadas pelas organizações fazendo emergir uma nova forma de competitividade baseada agora na diferenciação e na inovação permanentes.

“Dominar um assunto e percebê-lo bem dá-nos, ao mesmo tempo, a perspectiva e a compreensão de muitas coisas.”

Vincent Van Gogh

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, desejo exprimir o meu agradecimento, muito especial, ao Professor Doutor José Manuel Monteiro Barata, orientador desta tese, não só pelos seus superiores pareceres, pistas e compreensão com que sempre me acompanhou e incentivou, mas também pela flexibilidade demonstrada face às limitações sentidas, devidas, em particular, à minha vida profissional e pessoal.

Ao Senhor Dr. Oliveira Bessa, Digníssimo Administrador da SOGRAPE, um obrigado pela receptividade e disponibilidade que me concedeu na efectivação da entrevista sem a qual este trabalho estaria incompleto.

Agradeço a todos os professores que nos acompanharam ao longo da fase curricular do curso de mestrado, ajudando-nos com os seus conhecimentos e ensinamentos, incentivando-nos e orientando-nos para o objectivo final do curso.

Um muito obrigado, também, para todos os colegas do curso, que ao longo dos meses em que este durou se mostraram sempre abertos e cooperantes, criando no grupo um ambiente de estudo coeso e de partilha de conhecimentos.

Não poderia deixar de agradecer aos meus filhos, a quem tenho consciência de ter faltado em algumas ocasiões, por força da imposição dos meus horários de estudo.

Aos que não acreditaram, nem apoiaram, o meu obrigado pela força que aí fui buscar para enfrentar o desafio.

Finalmente,

*De tudo, ficaram três coisas:
A certeza de que estamos sempre começando...
A certeza de que precisamos continuar...
A certeza de que seremos interrompidos antes de terminar...
Portanto devemos:
Fazer da interrupção, um caminho novo...
Da queda, um passo de dança...
Do medo, uma escada...
Do sonho, uma ponte...
Da procura, um encontro...*

Fernando Pessoa

“Nada perdura, senão a mudança”

Heraclito (filósofo grego)

Considerações preliminares sobre a problemática da dissertação

I. CONTEXTUALIZAÇÃO E RAZÕES DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Os tempos de mudança que se vivem são originados por uma tempestade cuja origem se centra em três importantes vertentes e que têm posto em estado de turbulência todos os gestores e os negócios que representam (Quadro 1).

TECNOLOGIAS: Assumem uma importância extrema, transformando os negócios profunda e drasticamente, sobretudo as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Quando se fala em transformação, refere-se à própria essência dos negócios.
GOVERNOS: Estão a desenvolver novas formas de pensar e repensar o seu papel a nível económico e social. Como exemplo, temos a crescente onda de privatizações, o aumento do comércio livre ¹ e a desregulamentação.
GLOBALIZAÇÃO: Apresenta-se como um fenómeno universal; as organizações de todo o mundo competem entre si no fornecimento de produtos similares e serviços idênticos, mas, mais competitivos.

Quadro 1 - Vertentes de mudança

As três vertentes formam uma frente de pressões tecnológicas, competitivas e culturais que obrigam a transformar todos os conceitos e técnicas de gestão actuais. A este ciclo que começou por chamar-se a *Era da Informação*, devido ao manancial de dados postos à disposição de quem tem por obrigação gerir as organizações, rapidamente se transformou em *Sociedade da Informação* e em *Sociedade do Conhecimento* para agora nos depararmos com o novo paradigma da *Sociedade em Rede* (Castells, 2000: p.87).

Dentro desta tempestade encontram-se os gestores que de alguma forma têm de confrontar-se com estas pressões, muitos deles atónitos com o que lhes caíu em cima, outros reagindo na tentativa de acompanhar a mudança, outros ainda, em menor número, levando à sua frente esta tempestade, pela percepção atempada do que estava em jogo, tornaram-se imaginativos e criadores no meio do caos.

¹ Este aumento do comércio livre refere-se ao conjunto de estados que compõem a UE e entre os quais deixou de haver barreiras alfandegárias.

Só agora os contornos desta tempestade começam a tomar forma e a tornar-se claros. Do que não restam dúvidas é que na sua origem estão as vertentes acima enunciadas e, todas elas, levam as organizações a reestruturar-se de uma forma drástica e radicalmente diferente. Obrigam-nas a inovar a uma velocidade meteórica que se pode sintetizar numa única frase: *Toda a inovação de hoje será obsoleta amanhã.*

Os gestores confrontam-se, hoje, com inúmeras variáveis que transformaram a mudança num processo descontínuo, veloz e imprevisível. Têm de estar preparados para responder à incerteza no seu meio de actuação.

Esta é uma situação que passa obrigatoriamente por uma antecipação da forma de organização futura, pela definição das fases que deverão ser cumpridas para a sua concretização e pela análise das competências e recursos necessários ao cumprimento do seu objectivo.

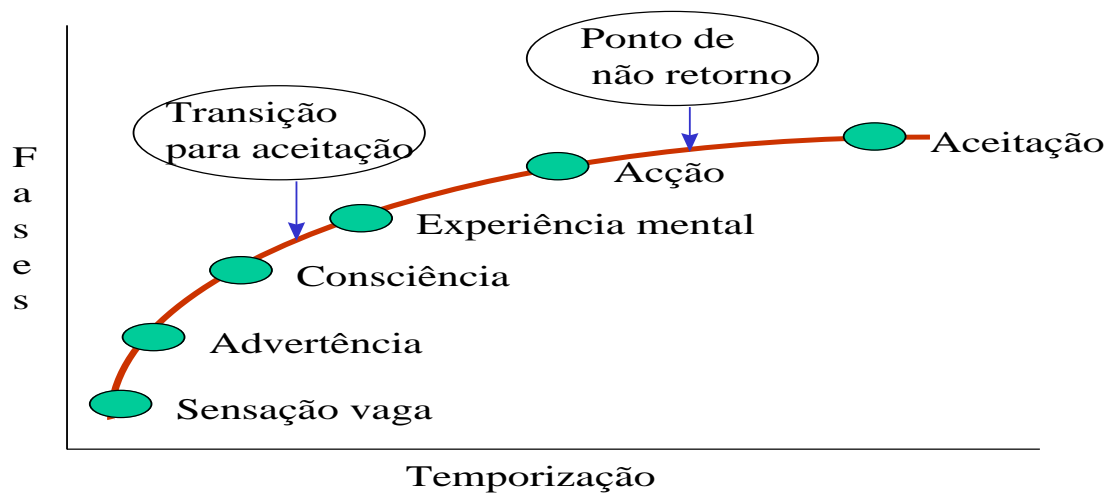
Apesar dos esforços de mudança organizacional terem assumido muitos rótulos, o seu objectivo é sempre o mesmo: *Encarar o meio envolvente mais exigente e competitivo e gerir a sua mudança em termos organizacionais.*

Muitas vezes as organizações cometem erros de avaliação e partem de princípios errados ao pretenderem enfrentar esta mudança utilizando a tecnologia para melhorar processos que já se encontram desactualizados. O ideal, nestes casos, é a inovação do processo, é criar algo que não existe, reinventá-lo e não melhorá-lo. A reinvenção não muda o que existe, cria o que não existe e confronta os pressupostos em que se baseiam as decisões na actual organização.

As tecnologias baseadas em computadores permitem que o gestor tenha a liberdade de se afastar dos processos rotineiros e incida a sua atenção na criação de novos processos que criem valor acrescentado à empresa.

Também os desafios da mudança sistémica que hoje se vivem não podem ser resolvidos pela hierarquia, nem por líderes isolados. Exigem uma mistura de diferentes tipos de pessoas, em diferentes posições e que lideram de maneiras diferentes. Isto choca, por vezes, com o cepticismo e angústia dos colaboradores, seja por pessimismo quanto ao futuro ou descrença na mudança, seja por falta de lealdade das organizações para com os seus colaboradores ou vice-versa.

A figura que se segue é demonstrativa das várias fases temporais que os colaboradores atravessam até à aceitação da mudança (Figura 1).



DINÂMICA DA CURVA DA MUDANÇA

The Price WaterHouse Change Integration Team (1996) (Adapt.)

Figura 1 - Fases temporais de aceitação da mudança.

É com a interacção a uma escala global que se poderão compreender as mudanças organizacionais a que temos assistido, interpretando fenómenos no âmbito de mudanças tecnológicas, económicas, sociais, culturais e políticas.

As organizações ao sentirem que o espaço de actuação começa a ficar restrito, procuram na globalização² a maximização dos seus lucros e, de certa forma, a sobrevivência e competitividade e a influência no mercado. Para serem bem sucedidas, apoiam-se nas novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) que por sua vez têm permitido e orientado o sentido da mudança levando-nos da denominada *Sociedade de Informação* à *Sociedade do Conhecimento* e à *Sociedade em Rede*.

Alvin Toffler (Toffler, 1984), defendia que estávamos a assistir à emergência do que classificava como a «Civilização da Terceira Vaga» que viria substituir a civilização industrial da segunda vaga. A sociedade de massas daria lugar a uma nova sociedade desmassificada, onde, a diversidade de valores, formas familiares, comunicação, produção, consumo, estrutura das organizações, trabalho, emprego e modo de vida em geral já não seriam uniformes. Estas ideias encontram eco nas de Manuel Castells

² Convencionou-se designar por globalização todo um conjunto de forças interactuantes diversificadas e abrangentes que integram um fenómeno novo que ocorre e se desenvolve num sistema mundial desde finais dos anos oitenta. Significando que a economia mundial interage a nível internacional como uma força que tende a assumir-se com elevado grau de integração, mas para além da economia há também a denominada "terceira revolução tecnológica" (processamento, difusão e transmissão de informações) acelerada pelas tecnologias de informação e comunicação e a queda das barreiras comerciais que possibilitaram a existência da primeira.

(Castells, 2000) uma vez que, tanto um como outro, defendem que a sociedade tem por base a informação e a tecnologia.

O próprio Castells, ao referir que nas sociedades actuais a economia que as caracteriza é global e informacional salienta que “(...) *a produtividade é gerada, e a concorrência é feita numa rede global de interacção.*” (Castells, 2000: p.87), e na sua perspectiva, as TIC influenciam a economia, a estrutura social e a cultura.

Verifica-se, pois, que todas as transformações que têm vindo a ocorrer na sociedade têm repercussões sobre a estrutura organizacional, sobre os padrões de trabalho e emprego e sobre o próprio indivíduo enquanto trabalhador. É assim que Boaventura Sousa Santos defende que “*O sistema mundial em transição é constituído por três constelações de práticas colectivas: a constelação de práticas interestatais, a constelação de práticas capitalistas globais e a constelação de práticas sociais e culturais transnacionais.*” (Sousa Santos, 2001: p.63).

II. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA DISSERTAÇÃO

A. Questão da dissertação

Para se conseguir obter uma visão coerente no meio desta tempestade é necessário organizar as ideias e encontrar resposta a algumas questões que nos tracem o rumo a seguir. Surge-nos, então, uma questão para a qual tentaremos encontrar pistas de resposta neste trabalho: **A gestão da informação e do conhecimento, apoiada pelas tecnologias de informação e comunicação (TIC) e por uma reestruturação organizacional, permitirão fazer face ao actual ambiente empresarial transformando as empresas de modo a garantir-lhes a sobrevivência e a competitividade?**

B. Objectivos da dissertação

Partindo da questão central da dissertação, **defende-se a tese de que a sobrevivência e a competitividade das organizações do futuro está intimamente ligada e só será possível com a gestão e interconexão dos vectores fundamentais: Informação, Conhecimento e Reestruturação Organizacional.**

Pretende-se, assim, verificar se os princípios teóricos apresentados se enquadram na gestão actual das organizações e se possuem potencial para auxiliar ao desenvolvimento de novas estruturas organizacionais. Caracterizando uma organização, com base nestes

pressupostos, procura identificar-se no seu perfil e princípios básicos o que a diferencia das organizações tradicionais ao mesmo tempo que se procura identificar as principais dificuldades e desafios que atravessa no processo de mudança organizacional bem como os meios e soluções utilizados para o enfrentar.

C. Hipóteses a considerar

Existem, em complemento à questão central da dissertação, aspectos cuja importância e valor intrínsecos importa equacionar e como tal elaboram-se as três hipóteses que procuramos comprovar:

- **As Tecnologias de Informação e Comunicação são o suporte da mudança organizacional.**
- **A Gestão da Informação e do Conhecimento garantem vantagem competitiva às empresas.**
- **A sobrevivência e competitividade das organizações obriga a uma nova estrutura organizativa.**

D. Estrutura da dissertação

O trabalho de dissertação encontra-se estruturado em três partes distintas e um capítulo inicial introdutório. (que no seu todo significam a globalidade do tema e a convicção de que representa os vectores fundamentais ao desenvolvimento organizacional).

Findas as considerações preliminares, que consistem basicamente num capítulo de introdução, procuramos contextualizar o tema da dissertação descrevendo os objectivos e outros elementos para a caracterização geral do trabalho.

Assim, na **primeira parte**, efectua-se uma abordagem teórica da cultura organizacional que consideramos a base de partida para a coesão interna de uma organização. Sem uma cultura organizacional enraizada será certamente muito mais difícil gerir uma organização, sobretudo se tivermos em conta que vivemos tempos atribulados em que as mudanças são constantes e aparecem a velocidades estonteantes.

Ao entrarmos na **segunda parte** enveredamos por um caminho que vem permitindo toda uma abertura a um mundo novo e, até muito recentemente, impensável. Trata-se de uma ferramenta que possibilitou e acelerou a globalização em geral e a económica em particular pela velocidade imposta na transferência de dados e informação: *a emergência da rede na sociedade contemporânea*. Fenómeno que vem abrir as portas a todo o tipo

de actividades incluindo a formação que passa a dispôr de um veículo de transferência de conhecimento rápido que abarca o mundo inteiro.

Esta **segunda parte** seccionou-se em três sub-capítulos: Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e Mudança Organizacional, onde se concentra o cerne do trabalho.

A **terceira parte** do trabalho respeita ao estudo de caso sobre o qual nos debruçamos por forma a tentar enquadrá-lo na teoria desenvolvida e procurar confirmar se existe correspondência entre a teoria e a prática desta organização, seleccionada pela vantagem de ser de origem tradicional e pela sua adaptação ao ambiente organizacional actual.

Finalizamos este trabalho com a conclusão retirada ao estudo do caso e outra de carácter geral à dissertação.

E. Limitações do trabalho

Como em muitas áreas do conhecimento científico, o tema em questão é polémico. No entanto, o objectivo do trabalho não é apresentar um rol de teorias que sejam vistas como a única alternativa para gerir a informação e proceder a uma reestruturação organizacional, ao contrário, a intenção é a de avaliar algumas perspectivas de ultrapassagem das dificuldades e demonstrar o potencial que os novos paradigmas comportam.

Assim sendo, o tema em questão não segue uma moda actual pois questões como a cultura e a aprendizagem organizacional já demonstraram que vieram para ficar e a reestruturação organizacional tornou-se um imperativo nos dias que correm. Este é um tema que além de ser polémico é também contemporâneo e será um trunfo para a sobrevivência e competitividade das organizações do futuro. Não existe a pretensão, dada a sua amplitude, de o esgotar neste trabalho pretendendo-se somente relevar aspectos que importa considerar dentro desta problemática de mudanças a que se vem assistindo.

A proposta deste trabalho não consiste num modelo acabado mas num conjunto de etapas que deveria ser analisado pelas organizações que pretendem enfrentar o desafio e sobreviver. Baseia-se, pois, na perspectiva de que a partir destas ideias cada organização, de acordo com as suas características, deve respeitar as suas peculiaridades e agir segundo a estratégia por si delineada optando pela solução mais adequada ao seu caso.

“O nosso gasto mais dispendioso é o TEMPO”

Teofrasto (filósofo grego)

1. Cultura e Liderança Organizacionais como Factores de Coesão

A análise que se vem efectuando sobre a cultura organizacional nos últimos vinte anos, tem como base de partida a procura de melhores caminhos para a reorganização e reestruturação das organizações e, bem assim, a sua maior *performance*.

É ao procurar encontrar-se as razões para a diferença entre as organizações americanas e as japonesas, especialmente no que concerne à sua competitividade e sucesso, que se começou a desenvolver a ideia de que a cultura organizacional constitui um factor de eficácia e de produtividade.

Pergunta-se então se, com toda esta atenção desperta pela cultura e especialmente pela cultura organizacional, não estaremos a enfrentar mais uma moda que mais cedo ou mais tarde deixará de ser utilizada como uma das formas de perceber e gerir as organizações, como tantas outras que ciclicamente aparecem para logo serem substituídas por uma nova. Estaremos perante uma nova metáfora ou poderá mesmo falar-se de um novo paradigma? Segundo alguns autores “(...) estaremos em presença de uma mudança acentuada no aparelho da teoria da gestão.” (Lopes e Reto, 1990).

Efectivamente, não podemos deixar de constatar que a empresa e a sua função social estão a sofrer profundas modificações e que a moda da gestão pela cultura começa a apresentar-se com uma longevidade tal que não deixa ninguém indiferente, nomeadamente os práticos e os académicos, vanguarda da sua teorização. Assim, se por um lado, a cultura condiciona o modo como se adquirem, interpretam, partilham e acumulam dados, informação e conhecimento a nível individual, de grupo, organizacional, inter-organizacional e societal, também, por outro, pode ter um impacto marcante nas decisões relativas à adopção e utilização de novas tecnologias, tecnologias essas que acabam por exercer também influência nos processos descritos.

A Cultura Organizacional: o Conceito

O conceito de cultura organizacional terá tantas definições, quantos os autores que sobre ela se debruçam, e têm sido muitas as que nos últimos anos apareceram. Todas têm em comum a defesa dos valores, das crenças e das normas na formação de uma sólida cultura organizacional sem os quais, esta, dificilmente se cimentaria nas organizações.

Para Schein (Edgar Schein, 1992), o conceito de cultura organizacional tem o sentido de um modelo dinâmico na forma como ela é aprendida, transmitida e modificada. Nesse sentido deveremos entender as forças evolutivas e dinâmicas que controlam a forma como as culturas se desenvolvem e modificam. Defende que a maneira útil de pensar o conceito de cultura é visualizá-la como uma aprendizagem acumulada e partilhada por um determinado grupo, integrando globalmente comportamentos, emoções e elementos cognitivos do funcionamento psicológico dos seus membros.

É de opinião que a cultura organizacional se apresenta como uma configuração de suposições básicas partilhadas por um grupo que as apreendeu à medida que os seus problemas de adaptação externa e integração interna se iam resolvendo tendo produzido resultados bastantes para ser válida e que, por isso, é ensinada aos novos membros como a maneira certa de observar, pensar, sentir e resolver problemas (Quadro 2):

Níveis culturais	Incidência
Pressupostos vários	Determinam a percepção da organização, a maneira de pensar e de sentir. É o que indica e define a identidade da organização. Funcionam como um factor de estabilidade da cultura e não são questionáveis
Valores	São concepções sobre como as coisas devem ser, o que é certo ou errado. Costumam ser criados pelos fundadores ou líderes como solução em momentos de crise do funcionamento do grupo. Ficam agregados à ideologia e orientam os comportamentos dos indivíduos na organização.
Artefactos visíveis	É o de maior consciência e corresponde à maneira de agir no seio da empresa permitindo que a empresa seja identificada pelos padrões de comportamento dos seus membros e pela envolvente que constrói.

Schein (1992) (Adapt.)

Quadro 2 - Níveis da Cultura Organizacional segundo Schein

Por seu lado, Carvalho Ferreira entende a cultura como “(...) *um sistema padronizado de significados revelados pelas diversas formas e manifestações que esta pode assumir e através do qual se torna possível aos indivíduos interagirem e criarem formas de vida em comum, (...)*” (Carvalho Ferreira et al.,2001: p.441), (Quadro 3), não se afastando da visão anterior.

Variáveis	Implicações
Normas	Determinam os comportamentos aceites e os que o não são e para além disso discrimina os que estão sujeitos a punição. As normas, servem para permitir que as crenças se mantenham e que se reconheçam os valores sem questionabilidade.
Valores	Normalmente são definidos pela gestão e significam aquilo em que se acredita e que merece prioridade para a organização. Definem o sucesso em termos concretos, para os empregados, e estabelecem os padrões a alcançar na organização indicando uma direcção comum para todos, servindo de guia para o comportamento organizacional. Uma vez definidos não devem ser alterados.
Crenças	Regem a vida de toda a organização e consideram-se verdades inquestionáveis.

J. M. Carvalho Ferreira, José Neves, António Caetano (2001)

Quadro 3 - Variáveis para a formação da cultura

Nestes termos, a cultura reflecte a missão da organização e dá-lhe um sentido de identidade, o que leva a que se instaure uma prática que condiciona a vida da organização, preenchendo, a cultura, várias funções importantes:

- Dá aos trabalhadores alguma coisa com que podem identificar-se
- Ajuda a criar um comprometimento com algo superior
- Auxilia a estabilizar a organização enquanto sistema social
- Funciona como referencial das actividades da empresa e como guia comportamental

Autor (2002)

Nesta perspectiva, Schneider (Schneider, 1996), defende que qualquer organização que funcione saudavelmente possui embutida uma das 4 culturas essenciais (Quadro 4):

Tipo de cultura	Incidência
Cultura de Controlo	Respeita ao poder e ao seu exercício
Cultura de Colaboração	Contempla o trabalho em equipas
Cultura de Competência	Valoriza essencialmente os resultados
Cultura de cultivo	Virada para o crescimento e potencialidade

Schneider (1996)

Quadro 4 - As quatro culturas organizacionais segundo Schneider

É assim que defende que “*O modo básico, ou método de operação fundamental, escolhido por uma organização estabelece e rapidamente se torna equivalente à cultura dessa organização.*” (Schneider, 1996: pp.29-33). Assim sendo, define-a como o modo de agir para alcançar o sucesso considerando, também, que a cultura dá consistência à organização e aos seus trabalhadores e que, portanto, está intimamente ligada à liderança.

Influências na Cultura Organizacional

Constata-se que a cultura não é uma herança que trazemos do berço ou que os países e organizações carreguem desde a sua fundação. A cultura vai sendo criada nas nações desde o seu aparecimento, vai sendo inculcada em cada um dos seus habitantes e é por sua vez transmitida, pelos seus nacionais às organizações nele criadas.

A cultura organizacional é permeável à influência do meio que a envolve, pode ser nacional ou mesmo de uma determinada região específica porque cada sociedade tem a sua própria cultura. Assim sendo, a influência externa à organização poderá ser superior a factores tão importantes para ela como o mercado que abrange e de que sobrevive, ou a tecnologia que utiliza. Nesta perspectiva considera-se que organizações com idêntico

nível tecnológico podem apresentar diferenças consideráveis quando considerados os tipos de contexto em que se inserem, de país para país, ou mesmo, dentro do mesmo país, de região para região, estas diferenças verificam-se a nível de estrutura organizacional ou nas relações laborais, mas sempre dependendo do tipo de cultura em que estão inseridas.

Dada a sua não universalidade, Hofstede (1991) encara-a como um “(...) *programa mental que é transmitido aos indivíduos desde a sua infância nos diferentes lugares de socialização(...) e cria neles a disposição para se comportarem de determinada maneira.*”. Em Hofstede, verifica-se uma das críticas efectuada a Peters e Warterman (Peters e Waterman, 1987). Segundo os últimos, a sua universalidade leva a que possa ser aplicada independentemente da localização das organizações. Já o primeiro vem demonstrar que não é assim, a cultura da organização é específica à sua implantação nacional ou regional e depende de factores nacionais que não são controláveis pela importação de outras culturas, considera que as culturas nacionais possuem 4 dimensões culturais (Quadro 5).

Dimensão cultural	Implicações
Distância Hierárquica	O grau de tolerância existente numa sociedade para com uma repartição desigual ou hierarquizada do poder no interior das organizações do trabalho.
Gestão da Incerteza	O grau de inquietude segundo o qual a sociedade se apercebe das situações de mudança como sendo ameaçadoras e devam ser geridas ³ .
Individualismo versus Colectivismo	O grau de preferência entre o indivíduo e o grupo, como forma de resolução de conflitos sociais e profissionais ⁴ .
Masculinidade versus Feminilidade	O grau de consideração pela sociedade de critérios descritos como masculinos ⁵ ou femininos ⁶ .

Hofsted (1991) (Adapt.)

Quadro 5 - As Dimensões Culturais segundo Hofstede

Em complemento dos estudos de Hofstede, D'Iribarne, citado por Kovács e Cerdeira, aprofunda as suas conclusões pela investigação da especificidade histórica de cada país e

³ Daqui se entende que por exemplo, nos países com baixo receio do risco os indivíduos se sintam seguros, como tal não recebem correr riscos. Ao contrário, nos países com um controlo de risco elevado, os indivíduos tentam evitar o risco e situações não estáveis.

⁴ O individualismo caracteriza as sociedades em que os laços entre os indivíduos não são fortes e em que cada um se ocupa de si mesmo e dos seus. O colectivismo caracteriza as sociedades em que as pessoas estão mais integradas em grupos fortes e coesos.

⁵ Valores dominantes da masculinidade: Segurança, independência e insensibilidade.

⁶ Valores dominantes da feminilidade: igualdade, interdependência, qualidade de vida e consensualidade.

pela pesquisa da razão de tais diferenças de cultura e de padrões de comportamento. Embora o seu ponto de partida seja diferente do de Hofstede, uma vez que defende que os traços culturais são herdados, no entanto, ao verificar que existe uma grande disparidade nos processos colectivos de gestão, introduz o conceito de *pacto social*, cuja definição se prende com a forma específica de articular o que se espera de uma autoridade organizada, da moral e da pressão informal que, segundo ele, estabelece uma ponte entre a cultura societal e a cultura organizacional, significando que é na cultura societal que os indivíduos encontram uma espécie de esquema geral de consenso para regulação das suas relações na empresa.

É assim que o trabalho e a empresa começam a ser vistos *como espaços de produção social e cultural*, ou seja, *como espaços de produção de subjectividade, de identidade e de integração para indivíduos e grupos* e não apenas como *espaços de produção de bens e de serviços* (Kovács, 1989).

A Gestão pela Cultura

A desregulamentação e globalização impõe uma evolução acelerada das sociedades de hoje, criando um problema às organizações, que ultrapassa em muito a gestão clássica, ou *management* na sua versão anglo-saxónica.

A gestão está desvalorizada face às dificuldades em responder aos desafios actuais uma vez que se tem baseado na organização científica do trabalho, consubstanciada na célebre fórmula de Taylor, «*do governo dos homens à administração das coisas*» (Crozier, 2000: p.46) atacando com ela o governo rotineiro, hierárquico e tradicional.

No entanto, a organização científica do trabalho, não fez mais que reforçar a hierarquia tornando-a menos acessível.

É assim que Crozier defende, como panaceia para resolução da complexidade da gestão actual, o retorno à simplicidade dos valores de origem, estruturas simples organizadas em unidades operacionais autónomas dotadas de autonomia para actuarem segundo uma nova forma de gestão participativa e imbuídas da cultura da organização, “*Voltar ao governo dos homens é elaborar a forma de governo não hierárquico, que permite escapar aos pesadelos dos regulamentos da ordem burocrática.*” (Crozier, 2000: p.46).

Face ao postulado, pensaríamos num retorno ao ciclo das relações humanas e da psicologia, o que não é totalmente o caso, o que se enfrenta aqui é o problema do governo da organização, como o define Crozier, procurando no comportamento humano

e nos grupos que compõem a organização a determinação, em que todos estão comprometidos, para o cumprimento das regras estabelecidas.

A função da gestão é agora organizar tarefas, gerir as relações internas e externas apoiando as condições que possibilitam esta coexistência. Defende, este autor, que 3 vias se perfilam, e começam a fazer avançar a gestão neste sentido, naturalmente, comportando riscos (Tabela 1):

Vias de gestão	Implicações	Riscos
Gestão Participativa	A chefia torna-se um animador, confia nos subordinados e facilita as suas tarefas, permitindo que afirmem a sua personalidade. Será capaz de mobilizar os recursos que em outras situações não seria possível.	As relações autónomas que emergem entre os vários grupos e entre estes e as hierarquias tornam difíceis as opções racionais do responsável impedindo um comportamento sincero.
Projecto de Empresa	Mobilização das pessoas em torno de valores comuns e regras de pertença ao grupo que constituem a base da cultura que se substituirá a regras e ordens impostas. Mobiliza as pessoas com base voluntaria e participativa.	Mesmo com êxito, o risco de que os valores oficiais e os valores do grupo sejam diferentes existe, e põem em causa o projecto em si por divergências entre a gestão e a operação.
Círculos de Qualidade	Opção pelo racional e consciente, distingue-se da prática tradicional das relações humanas. Imaginação e inteligência é usada na criação de algo novo que irá ser avaliado.	Aparentemente servem como meio de envio de mensagens à hierarquia pelo inovar e questionar práticas anteriores.

Michel Crozier (2000) (Adapt.)

Tabela 1 - As Vias de Gestão e suas implicações segundo Crozier

A emergência desta nova realidade não tem sido célere, dadas as resistências de quem perde privilégios com a nova organização, nomeadamente as hierarquias intermédias que vêm esvaziadas as suas funções, mas vai-se impondo pela necessidade do mercado concorrencial que rodeia as organizações.

A cultura, enquanto forma de gestão pode aparecer como “*Corporate Culture*”, mais preocupada com os resultados práticos da gestão, ou como cultura mais virada para a diferenciação cultural, identidade individual ou grupal, no seio da organização. Aparece inserida numa estratégia de controlo (cultura de controlo), sendo utilizada com frequência pelos gestores de topo que a utilizam e manipulam de acordo com, ou em nome de, interesses organizacionais. É um instrumento de indução de comportamentos amplamente estudada e comprovada como o demonstra Peters e Warterman “*O domínio e a coerência da cultura são, sem excepção, uma qualidade essencial das companhias de excelência*” (Peters e Waterman, 1987: p.87), estas organizações sabem também que

os indivíduos esperam responder às necessidades da produção por saberem exactamente o que se espera deles e o que lhes compete fazer de acordo com os valores orientadores que possuem, que são poucos e suficientemente claros.

A questão que se coloca é a de saber qual o tipo de cultura que melhor servirá a organização, se imposta pelo topo ou pelo contrário emergente do ambiente em que esta se insere. Neste ponto, verifica-se que nem sempre a imposição de uma cultura forte é sinónimo de eficácia pois vai colidir com a natural emergência de uma cultura local. Cada organização, ao confrontar-se com os paradigmas da concepção cultural, tendo presente o ambiente em que se insere, deve optar pela cultura que melhor se lhe adapte e lhe permita enfrentar as dificuldades e os problemas que advêm da sua inserção no meio externo bem como a sua integração interna tendo presente os riscos que assume ao optar por um ou outro tipo (Tabela 2):

Homogeneidade Cultural	Heterogeneidade Cultural
Carácter singular da cultura	Carácter plural da cultura
Cultura una	Subculturas e diversidades
Integração	Diferenciação
Controlo (indivíduo executor)	Ordem negociada (indivíduo actor)

J. M. Carvalho Ferreira, José Neves, António Caetano (2001)

Tabela 2 - Paradigmas conceptuais da cultura organizacional

A cultura vai assim facilitar ou dificultar a resolução de problemas pelo que “(...)as organizações podem obter bons resultados com culturas “fortes”, com culturas “fracas”, com uma cultura “singular”(única e geral) ou com uma cultura ”plural”, residindo a questão fulcral na rapidez e adequação das respostas às exigências do meio envolvente.” (Carvalho Ferreira et al.,2001: p.466).

A Liderança Organizacional

A ligação entre a cultura e a liderança organizacional e a importância que a primeira vem apresentando, neste ambiente de mudança, leva a que o conceito de liderança tenha vindo a adquirir um novo estatuto e a sofrer uma alteração profunda. Deixou de ser exclusivo de elites dirigentes. Os seus atributos também têm sofrido uma desmistificação e a sua aprendizagem passou a ser uma constante nas organizações. É considerada como uma das quatro novas ideias de gestão, surgidas na presente década, que mais tem contribuído para a revolução da gestão e sobretudo para a gestão da mudança que se vive em todas as organizações.

A liderança pode e deve ser aprendida. A crença de que os líderes já nascem com as características que lhes são atribuídas nunca foi tão posta em causa como agora. É verdade que, algumas pessoas já possuem um talento nato que os leva à liderança nas mais variadas situações que a vida proporciona, mas certo é que são tão poucos os que estão nesta situação que não se pode depender deles. Na verdade não se pode dizer que uma dada característica, estilo ou personalidade de liderança exista. A liderança passou a ser uma função emergente mais do que uma mera característica de pessoas nomeadas formalmente para serem líderes.

Um dos aspectos que mais se salientam é que as características requeridas deverão estar presentes em muita gente durante algum tempo e não serem típicas de algumas pessoas durante todo o tempo. Isto vai ocorrer à medida que mais pessoas desenvolverem capacidades de liderança e na consequência das mudanças a que estão sujeitas.

Se a componente estrutural das organizações está em constante mudança e esta cada vez se torna mais rápida e de difícil acompanhamento, mais necessidade se sente de encontrar líderes, que acompanhem e arrastem os outros nesta mudança, para bem da melhoria das organizações que fazem parte deste universo que se vai tornar o futuro num prazo cada vez mais curto.

Nesta situação, muito mais gente terá de desempenhar o papel de líder, isto implica um crescente envolvimento na criação e manutenção da cultura das organizações transferindo os seus valores para os restantes colaboradores. Inclui o tornar-se numa fonte de inspiração com ampla visão, energia e dinamismo, em suma, implica que o líder se transforme em agente da mudança dentro da própria organização. Por outro lado e mercê de determinados padrões de liderança, independentemente das suas funções na organização, surgem alguns líderes a quem se reconhece uma autoridade informal e que são também dinamizadores da mudança organizacional. A liderança não é uma função para uns quantos, isto é um mito a erradicar, é assunto para todos dentro da organização.

A liderança, vai sendo insuflada na organização à medida que os seus colaboradores vão sendo sensibilizados e se sentem envolvidos na melhoria da produtividade e parte integrante deste processo de mudança em curso na organização. *A liderança não é uma posição, é um processo.*

Os líderes diferem quanto ao seu grau de ambição, a dimensão das audiências que obtêm e o carácter exclusivo das suas mensagens. A única definição válida para um líder é a de alguém que é seguido. *A liderança não significa privilégios mas sim responsabilidade.*

Para o exercício da liderança existem algumas constantes que devem ser observadas:

- Devem ser bons contadores de histórias, isto é, devem fazê-lo de forma convincente, clara e persuasiva
- Devem apreciar a natureza da audiência
- Devem investir a sua energia ou canalizar a de outros em prol da organização
- Devem personificar na sua própria vida os contornos principais das histórias que relatam
- Devem exercer a liderança de uma forma directa ou influenciando os outros de uma forma indirecta
- Devem encontrar uma maneira de compreender e utilizar os conhecimentos que são cada vez mais técnicos
- Devem descobrir formas de liderar com tendências complexas
- Devem descobrir novas formas de comunicação instantaneas
- Devem filtrar as comunicações a audiências não especialistas

Tichy (1999) (Adapt.)

Em resumo, um líder deve considerar as constantes e as variáveis da liderança e as tensões que tornam complexo o seu papel e embora existam vários modelos de liderança, o que se considera mais aproximado à realidade é o modelo de Hersey e Blanchard (in Carvalho Ferreira, Neves e Caetano, 2001: pp.388-390), em que se propõem 4 estilos distintos de liderança (Quadro 6):

Liderança Dirigente	Líder mais directivo, dá apoio aos colaboradores mas as decisões são sempre tomadas por ele;
Liderança de “Coaching”	Líder altamente directivo e apoiante dos colaboradores. Controla e é responsável; Considerado o mais importante;
Liderança Apoiante	Líder que dá grande apoio aos colaboradores e é pouco directivo;
Liderança de Delegação	Líder que dá pouco apoio aos colaboradores, é pouco directivo e discute os problemas com os colaboradores até atingir o consenso.

Hersey e Blanchard (2001) (Adapt.)

Quadro 6 - Tipos de Liderança

Daqui se conclui que a quantidade de apoio e directividade que um líder deve dar, depende do nível de desenvolvimento que os seus colaboradores possuem em determinada tarefa e este é definido com a competência e empenhamento na realização dessa mesma tarefa.

Num quadro da natureza desta mudança que atravessamos como é que um líder pode vir a mobilizar os outros para um futuro que lhes parece incerto, e quem estará na

disposição de o fazer, assumindo com coragem e determinação o ónus da transformação do pessimismo em optimismo?

Será, provavelmente, quem detenha as características constantes da lista de Tichy a que acrescentaríamos as seguintes:

- O líder não fica à espera, produz vitórias desde cedo e mostra que algo está a acontecer
- O seu carácter também conta e é uma poderosa fonte de credibilidade pois o princípio da liderança é a clareza dos valores pessoais
- O líder, se por um lado tem a cabeça nas nuvens, por outro lado tem os pés bem assentes em terra
- O líder deve ser capaz de criar, na sua organização, uma comunidade de valores partilhados uma vez que a partilha dos valores marca a diferença
- O líder sabe que nada pode fazer sózinho, a palavra chave é “nós” e não “eu”
- O líder deixa o exemplo da sua vida como legado aos restantes colaboradores da organização

Autor (2002)

Aponta-se para que no futuro, os líderes sejam peritos em algumas áreas específicas daí retirando, certamente, algum do seu poder. Mas o seu ponto forte será o domínio de importantes áreas, que no seu conjunto serão o seu suporte de credibilidade e confiança:

- Uso da linguagem
- A capacidade de ouvir
- A sabedoria na propagação de valores
- Desenvolvimento das capacidades dos empregados
- A clarificação dos valores
- A dignidade pessoal
- A mestria em criar relações entre todos os envolvidos.

Champy e Nohria (1996) (Adapt.)

Assim, tendo em atenção o anteriormente descrito, nem todos podem ser líderes, como se pretende em algumas teorias de *empowerment* e achatamento estrutural das organizações, nem se pode sê-lo sempre, os líderes emergem de situações de crise e de necessidades sentidas pelas organizações devem estar aptos a enfrentar a turbulência das mudanças e possuir requisitos essenciais como:

- Ser guiados por forte ambição
- Manter, ao mesmo tempo, um profundo sentido de humildade
- Procurar constantemente e de forma persistente a verdade
- Não fugir à ambiguidade, à incerteza e ao paradoxo
- Assumir total responsabilidade pelos seus actos
- Ser altamente disciplinados no seu dia-a-dia
- Manter total autenticidade.

Por outro lado, também é necessário que se saiba ser liderado, aceitando-o como um desafio que coexiste em simultâneo e paralelamente à arte de liderar. São os desafios e não a posição que se tem, que devem determinar quem e quando liderar e o quando e por quem ser liderado.

Os gestores têm de aprender a comportar-se perante ambas as situações com atitudes adequadas, apesar da diferença de visão entre estes e os líderes (Quadro 7). As metas, os objectivos e as necessidades mudam constantemente e mais ainda nos dias que correm, desta forma não é desejável que a liderança permaneça estática.

GESTOR	LÍDER
Administra	Inova
Imita	Cria
Mantém	Desenvolve
Aceita a realidade	Investiga-a
Enfatiza os sistema e a estrutura	Tem a obsessão pelas pessoas
Tem uma visão de curto prazo	Tem uma perspectiva de longo prazo
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e porquê
Concentra-se no resultado imediato	Tem os olhos postos no futuro
Aceita o <i>status quo</i>	Desafia-o regularmente
Faz as coisas bem	Faz as coisas certas

Você, S.A. (1998) (Adapt.)

Quadro 7 - Diferentes formas de visão entre gestores e líderes

Nenhuma organização ganhará se continuar a criar divisões, entre líderes e liderados, sem que descubra as oportunidades e capacidades para em determinadas situações os seus colaboradores funcionarem de uma ou outra maneira com o mesmo interesse e motivação.

Conclusão do capítulo

Em conclusão, a cultura forma-se por associação de variáveis tão importantes como valores, crenças e normas intrínsecas à implantação de uma organização e apesar da globalização a que se assiste, ou talvez por isso, se torne tão necessária às organizações. Quando se refere a cultura como o desenvolvimento cujo padrão se reflecte nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis, rituais e vivências comuns os quais cimentam a ligação entre indivíduos ou grupos, considera-se que ela representa uma base

sobre a qual as organizações se devem rever no sentido de melhor se apetrecharem para as mudanças organizacionais contínuas e aceleradas em que vivem.

A reflexão sobre a cultura da empresa tem de ter em conta uma escuta atenta sobre o que as pessoas pensam sobre a organização, a sua gestão, a estrutura e as relações entre as pessoas internamente e na sua relação com o exterior. Tem de considerar cada vez mais a formação do pessoal dirigente e dos seus quadros, numa escuta activa dos subordinados, das reclamações destes e dos clientes numa perspectiva de percepção do sistema que produz anomalias que levam a incidentes bloqueadores da melhor *performance* da organização sem o que nenhuma gestão conseguirá realmente atingir os plenos objectivos a que se propõe.

Face à cultura organizacional e complementando-a, a liderança vem definir o papel do líder e o seu estilo de liderança. Define-se assim, a liderança, como fundamental para o enraizar da cultura na organização bem como para o desenvolvimento da motivação e satisfação dos colaboradores levando ao seu comprometimento e confiança na organização. Face às mudanças que se vivem emerge a necessidade de preparar os líderes para agirem como agentes propiciadores de motivação. Historicamente, nunca foi tão necessário que a acção dos líderes se fizesse sentir junto dos colaboradores e também por isso Schein defende que a única e essencial função da liderança é a manipulação.

Sofrendo todas estas influências, as organizações têm de minimizar os impactos humanos, nomeadamente, no que se refere a visões pessimistas dos actores em presença, trabalhadores e sindicatos. Os últimos porque face às mudanças organizacionais e à introdução das TIC perdem margem de manobra e poder negocial e os primeiros porque receiam a perda de postos de trabalho. Desta forma, as organizações percebem que a cultura organizacional é um importante meio de gestão e quando bem enquadrada pode ser uma importante alavanca de potenciação competitiva.

É esta reflexão que leva as organizações a perceberem que “(...) *cada ser humano procura um significado, e não apenas os cinquenta quadros superiores que usufruem de regalias especiais.*” (Peters e Waterman, 1987: p.88). É esta diferença que as transforma em organizações excelentes e competitivas exigindo responsabilidade à gestão e uma superior liderança organizacional.

“Só o mais sábio dos homens e o mais estúpido dos homens nunca mudam”

Confúcio (filósofo chinês)

2. Gestão da Informação e do Conhecimento e Mudança Organizacional Rumo à Competitividade

2.1. Gestão da Informação

Ao entrar na era da informação, as organizações de sucesso têm em comum uma gestão eficiente da informação porque sabem que esta é um recurso tão importante como o capital ou as pessoas, uma vez que sem informação não podem sobreviver no mundo concorrencial em que se inserem.

Nesta perspectiva, a gestão da informação é uma função complexa e tem impacto em todo o sistema vivo da empresa bem como no seu relacionamento com o exterior.

Face ao reconhecimento da sua importância a gestão da informação coloca problemas organizacionais que, na maior parte das vezes, são obstáculo ao seu perfeito exercício. Para os ultrapassar a gestão da informação tem de se apoiar em duas vertentes consideráveis e de suporte, a gestão de um sistema de informação fidedigno que, por sua vez, é a face visível do segundo suporte, um sistema informático capaz de recolher e armazenar os dados essenciais a estes actos de gestão.

Como as funções e os processos que dominam a sociedade na era da informação são cada vez mais organizados em torno da troca e partilha de conhecimentos, estes só serão possíveis através de uma interconexão entre participantes. Esta ligação é efectuada pelos mais diversos tipos de redes de comunicação, despontando assim a organização em rede. Desta forma, e porque este trabalho procura no desenvolvimento acelerado das TIC a vantagem competitiva das organizações, iremos debruçar-nos sobre as redes de informação por elas propiciadas.

A organização em rede como facto histórico tem uma existência bastante longa⁷, existiu sempre em maior ou menor grau. No entanto importa observar a emergência da sua importância no advento de uma sociedade cuja prática de trabalho em rede leva à sua utilização de forma mais intelectual. O que torna a rede inovadora é a facilidade de

⁷ Como exemplo de um sistema de rede, note-se a articulação criada pelos judeus em todo o mundo com o fim de salvar outros judeus condenados aos campos de concentração nazi.

implantação que se gerou a partir de uma base de, relativamente fácil, adaptação que lhe é fornecida pelas tecnologias da informação.

A sua forma dominante, nos dias de hoje, é fonte de diferenciação e de poder ao mesmo tempo que se torna um veículo privilegiado de transformação da sociedade.

A sociedade actual começa, inexoravelmente, a estar ligada em rede e quem não participar ou pertencer a esta rede está a excluir-se do processo societal que está a criar-se por força do paradigma tecnológico emergente.

A Mudança Tecnológica

Como escrevia Castells (Castells, 2000) “*É claro que a tecnologia não determina a sociedade. Nem a sociedade escreve o curso da transformação tecnológica, (...) o dilema do determinismo tecnológico é, provavelmente, um problema infundado, dado que a tecnologia é a sociedade, e a sociedade não pode ser entendida ou representada sem as suas ferramentas tecnológicas.*” (Castells, 2000:p.25).

Devido a este facto e porque as TIC se introduziram em todas as áreas da actividade humana temos como consequência o surgimento de novos métodos e funcionalidades de trabalho derivadas das alterações organizacionais emergentes deste novo paradigma⁸ que segundo Castells (2000) se apresenta com três características essenciais:

- A primeira característica é que se tratam de *tecnologias para actuar sobre a informação*, não somente informação para actuar sobre a tecnologia, como foi o caso das anteriores revoluções tecnológicas.
- A segunda característica considera a *capacidade de penetração dos efeitos das novas tecnologias*.
- A terceira característica, prende-se com a *lógica de interconexão (...) a sua morfologia de rede*.

A tecnologia não quer forçosamente dizer automação, a sua utilização exige a capacidade para reconhecer uma solução poderosa e depois procurar os problemas que esta pode vir a resolver. O verdadeiro poder da tecnologia é o de permitir que as organizações criem formas de trabalho inovadoras e mais eficientes e não que trabalhem melhor com os mesmos processos e regras existentes.

⁸ “*Um paradigma económico e tecnológico é um agrupamento de inovações técnicas, organizacionais e administrativas inter-relacionadas cujas vantagens devem ser descobertas não apenas numa nova gama de produtos e sistemas, mas também e sobretudo na dinâmica da estrutura dos custos relativos de todos os possíveis input's para a produção.*”

As mudanças na eficiência dos processos que usam a tecnologia de informação como veículo impulsionador, são apenas a ponta de um iceberg ainda não totalmente visível dadas as possibilidades que as TIC apresentam.⁹

Apesar da grande capacidade das TIC, quando aplicadas a processos, ser muito elevada, é necessário, contudo, que as inovações no uso de computadores e nas comunicações sejam combinadas com as inovações sobre o uso da informação e sua estruturação e para tal importa ter em vista:

- A estratégia do negócio
- A arquitectura lógica do sistema de informação
- A sua carteira de aplicações.

Numa perspectiva evolucionista das TIC, Castells (2000) defende que “*A mudança contemporânea de paradigma pode ser vista como uma transferência de uma tecnologia baseada principalmente em input's baratos de energia para uma outra que se baseia predominantemente em input's baratos de informação derivados do avanço da tecnologia em microelectrónica e telecomunicações*”, tendo em conta a velocidade com que a informação circula e se encontra disponível para as organizações.

Para além disto, as TI deram um passo de gigante ao acrescentarem uma componente de valor extraordinário como as Comunicações. Foram as comunicações que permitiram o crescimento de redes ligando organizações umas às outras e em todo o mundo.

A utilização de redes, tão em voga hoje em dia, permite a eliminação de papel circulante pelo uso de soluções como o correio electrónico (E-mail), gestão de fluxos documentais (Workflow Management) ou o apoio ao trabalho em equipe (Groupware).

As possibilidades são ilimitadas. Tecnologias até há pouco tempo desconhecidas como Intranets e Extranets, Multimédia, Sistemas de Suporte à Gestão, Gestão de Processos, EDIs, tratamento de imagens e som e muitas outras permitem que a informação flua e se dirija aos pontos mais remotos do globo. Tornaram-no uma aldeia muito pequena e globalizaram toda a espécie de conhecimentos e informação.

⁹ O exemplo visível da aplicação das TIC é a sua utilização, em tempo real, na banca, onde deixou de ter de se esperar por ligações telefónicas entre as suas agências para se confirmarem dados relativamente a contas sediadas em agências diferentes. A Telemedicina e muitos outros.

A Comunicação em Rede

O conceito de rede transformou-se, nas últimas duas décadas, numa alternativa de mudança para as organizações. Possibilitou uma gama de processos que são capazes de responder à procura de flexibilidade, ligação e descentralização das esferas de actuação e articulação.

Definimos então uma rede, no contexto organizacional de fluxos de informação, como um conjunto de nós interligados formando uma estrutura aberta ou fechada¹⁰ que permite uma expansão ilimitada através dos seus nós, gerando novos por forma a que estas estruturas se alarguem e penetrem em todos os campos da vida social. Assim, não são mais que sistemas inter-ligados capazes de reunir indivíduos e organizações, de forma participativa, em torno de objectivos e temáticas comuns.

Contrariamente à pirâmide hierárquica, centralizadora e possuidora de unidade de comando e de direcção, a nova organização em rede supõe uma repartição de responsabilidades entre as diferentes equipas que a integram suportando um conjunto de tarefas que deixaram de ser sequenciais e passaram a ser executadas em simultâneo e desenvolvidas paralelamente.

A partir desta evolução percebeu-se a importância da colaboração participativa como meio eficaz de realizar transformações a todos os níveis e, assim, estas novas organizações são estruturas flexíveis e estabelecem-se por relações horizontais, interligadas e com uma dinâmica que pressupõe trabalho, em equipas, colaborativo e participativo.

Posto isto, será então possível manter alguma ordem e mesmo coerência nesta complexidade de actividades simultâneas?

O que se afigura de primordial importância é a comunicação e difusão da informação dentro da organização. O funcionamento deste tipo de organização baseia-se no postulado de que a comunicação se efectua em todos os sentidos e que existe uma partilha efectiva de informação que acaba por gerar novas sinergias impulsionadoras da criação de nova informação.

¹⁰ Por redes fechadas, entende-se aquelas que funcionando como uma rede local só participam na rede global quando existe uma necessidade de comunicação do interior para o exterior ligando-se, então, a outras redes abertas através dos seus nós de intersecção cujo, e mais conhecido, exemplo são as intranets, redes internas, das organizações.

Por outro lado, o que mais influencia a comunicação na organização é a disponibilização de tecnologia apropriada e indispensável para a tornar abrangente e eficaz a um custo relativamente baixo.

Numa rede de comunicações os fluxos de informação correm em ambos os sentidos e só poderão ser interrompidos pelo poder de quem detem a autoridade para inibir a sua interligação nos vários nós que a compõem.

O poder actual encontra-se precisamente na configuração desses nós, é por eles que passa a permissão de acesso e alargamento ou não da rede, são os únicos a sobrepôr-se ao verdadeiro poder dos dias de hoje que se espelha nos fluxos da informação.

É o princípio de uma nova existência social pela interligação cultural e organizacional que nos é permitida com o acesso à rede, agora também globalizada. É esta globalização que nos leva a contactar com novas culturas e formas de organização e a entrar numa era em que o conhecimento se expressa através deste canal sem limitações.

A organização em rede¹¹, aparece como um modelo característico daquilo que se denomina a *Era da Informação ou do Conhecimento* e baseia-se na vontade e afinidade dos seus participantes, caracterizando-se por ser um recurso organizacional significativo para as relações inter-organizacionais e pessoais.

Esta nova organização não pode fechar-se sobre si mesma, tem de contar com as outras que concorrem no mesmo mercado e, por força da procura de competitividade, é obrigada a expandir-se e a procurar novos mercados fora das suas fronteiras naturais, da região onde se implanta e do país que elege como o seu mercado interno, é assim forçada a alargar os seus horizontes para além destas fronteiras e a internacionalizar-se.

Alcança um estágio económico mais avançado e internacional, globaliza-se e apoia-se nas TIC como suporte desta globalização e mais precisamente na tecnologia das redes.

Estabelece relações com outros mercados e obtém deles a informação que pretende sobre esses mesmos mercados, criando um factor crucial para a sua expansão e conhecimento, só possível através das redes de interconecção que vai criando.

Por seu lado, as TIC possibilitam a recolha descentralizada dessas informações ao mesmo tempo que as integram no sistema flexível de informação e estratégia da organização. Estas informações passam a circular pelas redes formadas, quer internas à organização quer entre organizações, ou mesmo pessoais e de computadores fornecendo-lhes a base em que assenta a sua competitividade.

¹¹ As redes são constituídas por comunidades virtuais ou presenciais.

Para esta realidade se alicerçar é indispensável que as organizações se adaptem a novos modelos de gestão e alterem as suas estruturas hierárquicas e, de entre estas, as que melhor respondem ao desafio são as que adoptam a estrutura horizontal, uma vez que possuem em si o princípio das redes interactivas e dinâmicas autocomandadas em que a descentralização, participação e coordenação são uma constante do seu funcionamento. É assim que Manuel Castells define a empresa em rede como a forma organizacional da economia informacional e global, “(...) organizações bem sucedidas são aquelas capazes de gerar conhecimentos e processar informações com eficiência; adaptar-se à geometria variável da economia global; ser flexível o suficiente para transformar os seus meios tão rapidamente quanto mudam os objectivos sob o impacto da rápida transformação cultural, tecnológica e institucional; e inovar, já que a inovação se torna a principal arma competitiva.” (Castells, 2000: pp.191-192).

Citando Dieter Ernst, Castells, defende que as organizações, na economia global, se estruturam segundo os sectores mais importantes das suas actividades, em cinco tipos de redes onde procuram adquirir vantagens adicionais:

Redes de Fornecedores	Entre a organização e os seus fornecedores de input's intermediários para a produção
Redes de Produtores	Acordos para junção de capacidades de produção; financeira e recursos humanos com vista a alargar a sua cobertura geográfica e aumentar a sua oferta de produtos
Redes de Clientes	Organizar a distribuição; comercialização; revenda e clientes finais nos vários mercados
Redes de Padrões	Criadas como definidoras de padrões globais com vista a alargar a sua influência a outras organizações
Redes de Cooperação tecnológica	Facilitam a aquisição de tecnologias que capacitam o desenvolvimento conjunto de processos e produção

Castells (2000)

Quadro 8 - Os tipos de rede que conferem vantagens adicionais

A expansão das redes possibilita a aproximação de pessoas, organizações e comunidades na permuta de informação que permite a construção de um novo conhecimento e saber.

A lógica de redes transforma as organizações em organizações mais poderosas a todos os níveis e, especialmente, na sua intervenção nos mercados.

É, deste modo, que a organização em rede transforma sinais em mercadorias ao mesmo tempo que processa a informação na economia informacional e global e em simultâneo adquire novos conhecimentos e qualificações para as suas equipas dirigentes e técnicas.

A Gestão da Tecnologia como suporte da Informação

A monarquia absoluta que foi exercida durante duas décadas pelos directores de informática, dominadores do poder da tecnologia, chegou ao fim na década de 80 quando apareceram os computadores pessoais. Podemos então distinguir as várias épocas da evolução dos SI/TI (Monteiro Barata, 1995:pp. 156-175):

- Início por volta da década de 60
- Era do processamento de dados (PD) em meados da década de 70
- Em meados da década de 80 emerge a era dos SI/TI
- No presente vivemos a era das redes

Com esta evolução, naturalmente surgem aspectos relacionados com as estratégias a implantar nas organizações, estratégias que já não são inseríveis nos planeamentos de base organizacionais mas que são agora utilizadas como ferramentas da competitividade, globalizada, entre organizações (Monteiro Barata, 1995:pp.156-157).

A evolução tecnológica que nos trouxe às redes, sistemas abertos, orientação por objectos, data warehouse, groupware, client-server, para além de outros, reforçou e elevou a competência tecnológica.

No entanto, dada a premência de obter melhor informação, interna e externa, apareceram mudanças significativas nas funções a desempenhar pelos responsáveis informáticos. Agora, é-lhes exigida responsabilidade não só pelas infra-estruturas tecnológicas de suporte como pelo sistema de informação e simultaneamente devem acompanhar a evolução tecnológica, o conhecimento e experiência do negócio e o trabalho em equipa.

A gestão da tecnologia é hoje vista mais como uma função complementar, não por ser menos importante mas, porque permite a libertação da capacidade inventiva da organização para a verificação do uso que se pode fazer dela, enquanto tecnologia disponível a nível do mercado. Deixou de ser importante para o negócio, o importante é o uso que dela se faz como suporte a esse mesmo negócio, não permitindo que a gestão se deixe ficar dependente dela para a criação de vantagens competitivas e para a própria gestão da organização.

Apesar da relativa baixa de importância no contexto da gestão da informação, a tecnologia tem de ser gerida e, para tal, há um número de passos que devem ser seguidos no sentido de garantir que são satisfeitas as necessidades e os constrangimentos da organização nesta matéria (Tabela - 3).

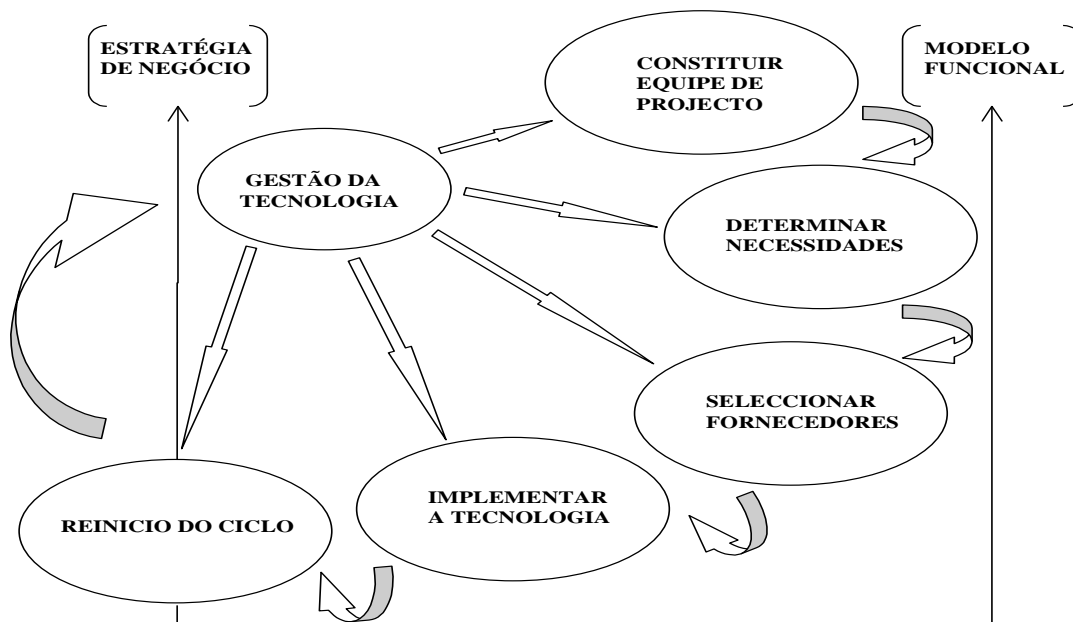
Fases	Acções	Implicações
1ª Fase	Constituir grupo de projecto	Deve ser constituído com o Sponsor, representantes informáticos e utilizador
2ª Fase	Determinar necessidades	Avaliar as necessidades de informação e tecnologias necessárias à sua obtenção
3ª Fase	Seleccionar fornecedores	Constitui o factor crítico de sucesso, após a determinação das necessidades
4ª Fase	Implementar	Formação de utilizadores e verificação do respeito quanto às especificações iniciais
5ª Fase	Gerir a tecnologia	Manter condições flexíveis para resposta às solicitações da organização
	Reiniciar o ciclo	Identificação do momento ideal para introduzir novas soluções tecnológicas.

Zorrinho (1995) (Adapt.)

Tabela 3 - Ciclo de evolução da gestão da tecnologia

Estes passos culminam com a detecção da altura propícia para se reiniciar o ciclo, introduzindo novas soluções tecnológicas, já que o objectivo central da utilização da tecnologia consiste em manter a flexibilidade da resposta às solicitações do funcionamento da organização.

Quando os ajustes efectuados sobre o processo em exploração já não são a resposta adequada à flexibilidade e rapidez que se pretende, introduzem-se novas soluções tecnológicas actuais para a sua concretização e reinicia-se o ciclo do processo de gestão da tecnologia (Figura - 2).



Zorrinho (1995) (Adapt.)

Figura 2 - Ciclo metodológico da gestão da tecnologia

A Informação, a Comunicação e os Desafios para a Gestão

É por via da informação, sustentada por um suporte tecnológico físico, que a organização se liga ao seu meio ambiente e daí retira as suas necessidades e condicionantes, sofre pressões e pressiona pela publicitação da sua oferta.

Ao adquirir informação do seu meio ambiente, organiza-se e adquire conhecimentos úteis ao seu funcionamento ao mesmo tempo que retém os dados que julga pertinentes e significativos da sua própria experiência e lhe permitem competir com outras organizações.

Todas as organizações, desde a sua constituição produzem, no seu funcionamento normal, informação que se traduz no seu SI. Este SI passa por um processo de desenvolvimento, para apoio à actividade da organização, sem o qual não lhe seria possível dar resposta às solicitações do meio envolvente nos dias de hoje, devido não só ao enorme volume de dados a processar pelas organizações como às restrições próprias de um sistema concorrencial veloz e volátil como o que vivemos.

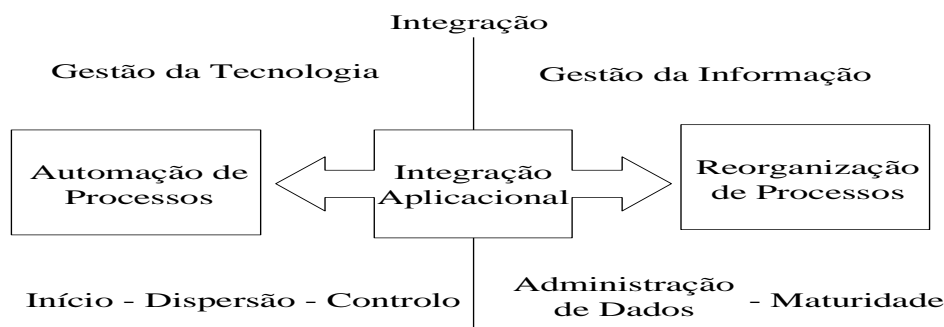
A informação é, pois, tudo o que reduz a incerteza sobre um determinado facto ou evento e apresenta-se como um instrumento de aproximação e compreensão do mundo que nos rodeia permitindo-nos interagir com ele.

Dependendo dos objectivos pretendidos pelas organizações, estes eventos ou factos, que ali ocorrem, interligam-se com uma determinada lógica criando uma estrutura informacional que passa a constituir um sistema de informação (SI)¹². Este SI compõe-se de um conjunto de procedimentos, organizados segundo determinada lógica, que ao serem accionados produzem a informação necessária à gestão da organização. Os SI desempenham uma função de extrema importância ao propiciarem a disseminação de aspectos que se relacionam com a realidade do meio organizacional e que, ao vincular os seus membros, condicionam a sua actuação sobre essa mesma organização ao mesmo tempo que consolidam a cultura organizacional.

A informação nas organizações vem sendo evolutiva e apresenta-se em duas fases distintas, na primeira trata-se simplesmente de obter melhores resultados com a

¹² Considera-se um Sistema de Informação como um conjunto de meios e procedimentos cuja finalidade é apoiar as operações que consomem informação e formem, explícita ou implícitamente, à organização e sua envolvente, uma imagem que sirva de referencial à acção.

automatização dos processos. Já na segunda fase, após uma integração das aplicações existentes, procura-se, então, gerir a informação de forma mais integrada e coerente. Naturalmente, estas fases, são espaçadas no tempo e requerem alguma maturidade entre cada uma delas, não se podendo avançar para a fase seguinte sem que estejam reunidas as condições de integridade e segurança, por parte da organização, para que se dê o passo seguinte (Figura 3).



Zorrinho (1995):p.18 (Adapt.)

Figura 3 - Fases evolutivas dos Sistemas de Informação nas organizações

Face ao anteriormente postulado, verifica-se a necessidade de um suporte que permita a gestão e tratamento da informação de forma abrangente na organização. Tratamento esse que passa pelo processamento, memorização, transmissão e formatação da informação através de suportes tecnológicos que permitem, hoje, operacionalizar e seleccionar o tratamento automático da informação, que não é mais que transformar dados em informação que será, depois, absorvida pela organização. Este suporte tecnológico que se articula entre si por via de vários, e diferentes, recursos apelida-se *Sistema Informático* e baseia-se nas tecnologias do computador já enunciadas.

As tecnologias do computador, por sua vez, são uma realidade que engloba *Hardware*¹³ e *Software*¹⁴ e o denominado *Firmware*¹⁵. Para além desta realidade outra a

¹³ Componentes físicos do computador compostos por CPU+Periféricos.

¹⁴ Conjunto de programas que compõem a parte lógica do sistema. Funciona pela intervenção da mente humana. É construído através de linguagens de programação própria.

¹⁵ Software básico que vem gravado, de fábrica, e inserido num “chip” especial e sem o qual não se dá a inicialização do computador.

complementa, as tecnologias de controlo¹⁶ onde se encontram os processos “CAD/CAM”¹⁷ de automatização industrial.

Gerir a informação é, pois, permitir aos gestores e decisores terem acesso aos dados relevantes para a redução da incerteza na tomada de decisão e facultar-lhes uma visão de futuro que, ao mesmo tempo, a enquadre e a partilhe.

A perspectiva da gestão da informação é a comunicação na organização, desta para o exterior ou deste para a organização e, de acordo com Zorrinho (1995), pretende atingir os seguintes objectivos:

- Gerir expectativas e comportamentos influenciando a criação de comportamentos favoráveis aos objectivos da organização.
- Gerir os modelos simbólicos de representação fazendo perceber a realidade da organização pelos que com ela interagem.
- Criar vantagens conceptuais influenciando atitudes e qualidade de resposta da organização.

A gestão da informação tem-se tornado, cada vez mais, um elemento essencial nos vários domínios da gestão pelo desenvolvimento acelerado da tecnologia, em especial a tecnologia dos computadores e comunicações, que, como já enunciámos, está na base das tecnologias de informação, e pelo acentuado automatismo de partes significativas do sistema de informação organizacional.

A informação tem de ser gerida como se fosse um activo da organização, como uma alavanca para o seu desenvolvimento e, conseqüentemente, para a sua competitividade, como resultado os gestores das organizações do futuro terão de ter conhecimentos tão profundos em gestão de recursos informáticos como em recursos convencionais.

No futuro, as questões ligadas à informação, serão abordadas no âmbito do marketing, produção, distribuição, recursos humanos e investigação e desenvolvimento. Perspectiva-se, desta forma, que venha a existir uma estreita ligação entre as estratégias de informação e as estratégias da organização, tornando-as inseparáveis.

Partindo do princípio de que todas as organizações são organizações de informação e os seus gestores, gestores de informação, o que se torna inevitável pela convergência da informática e telecomunicações, são criados mercados baseados na informação, os

¹⁶ Consideram-se Tecnologias de Controlo aquelas que, baseando-se na tecnologia dos computadores, permitem controlar os processos de fabrico e *design* industriais.

¹⁷ Aplicações, informáticas, próprias para o desenho e controlo industrial (Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing).

projectos são desenvolvidos entre organizações e vai-se adquirindo e desenvolvendo informação ao mesmo tempo que se cria uma extensa rede de interligações.

Se atentarmos que no início o tratamento automático da informação se efectuava com base numa preocupação fundamental, caracterizada pela melhoria e eficiência do desempenho dos processos estruturais, que exigiam a manipulação e o tratamento de grande volume de dados segundo determinados algoritmos de processamento, verificamos que o paradigma da abordagem consistia em analisar os processos por forma à sua automatização por aplicação dos recursos tecnológicos disponíveis, em equipamentos e linguagens de programação.

Com o desenvolvimento tecnológico a que vimos assistindo, a resposta a estas questões começou a pautar-se por uma necessidade crescente de um nível mais elaborado de gestão da informação. É assim que se desenvolve um novo paradigma, que poderíamos denominar como uma nova lógica de arquitectura, tendo em vista a identificação das necessidades de dados e os circuitos da informação organizacional de forma a que a sua alimentação seja oportuna e fiável. Esta necessidade tem origem no processamento integrado de dados, na comunicação entre aplicações e na correspondência entre a estrutura de processamento e o modelo funcional da organização, razão fundamental para a existência da comunicação e informação na organização.

A gestão da informação, composta por esta panóplia de instrumentos existe para servir a organização e deve gerir a informação no seu conjunto e não desgarradamente, só assim adquire vantagem relativamente aos competidores do mercado permitindo a tomada de decisão correcta e atempadamente.

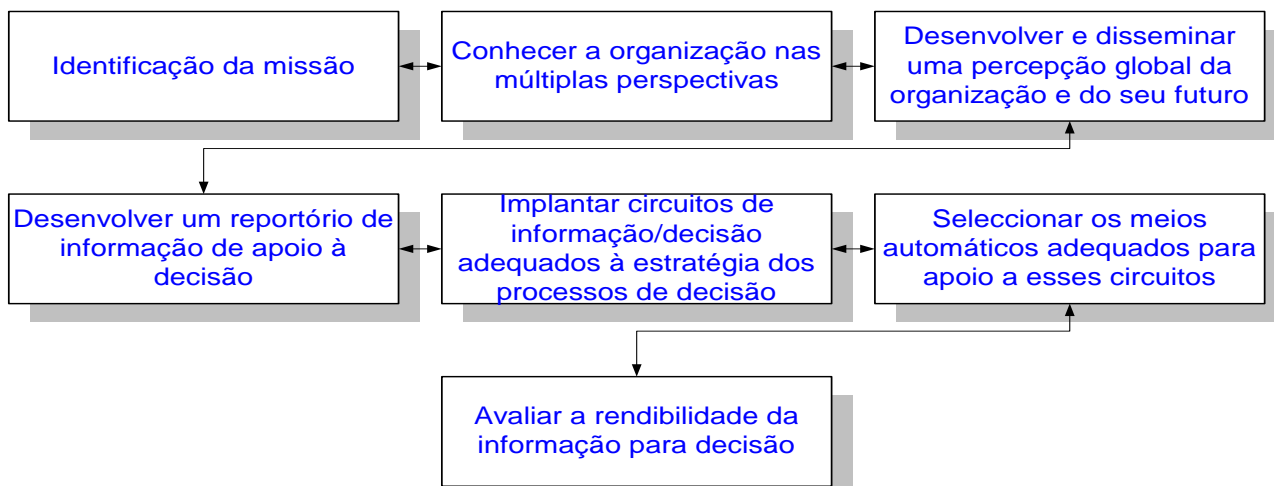
Os sistemas de informação (SI) são o instrumento que pode otimizar a comunicação e o processo de decisão na organização proporcionando valor acrescentado ao cliente, objectivo das organizações, pela vantagem de se produzir com qualidade e baixo custo.

No entanto, alguns autores, de onde se destaca Zorrinho (1995), defendem que determinados princípios gerais devem ser considerados num processo de gestão da informação com vista a uma tomada de decisão correcta:

- Garantir a constituição de um repositório de informação relevante, fiável e de fácil acesso garantindo em simultâneo a facilidade no *upgrade* das aplicações.
- Analisar a eventual ligação automática para troca de dados com o exterior ou entre unidades internas da organização através de EDI's.

- Implementar um sistema de recolha sistemática de informação externa relevante, de origem diversa, de forma a constituir um observatório permanente do contexto ambiental da organização.
- Favorecer a comunicação informal e a partilha de informação pela implementação de suportes tecnológicos de apoio (caso do E-mail).
- Consolidar a capacidade de interpretação da informação disponível pelo desenvolvimento e reforço da cultura organizacional, apoio ao desenvolvimento da aprendizagem colectiva e pela clarificação da estratégia.
- Apoiar directamente a decisão, funcional ou individual, tirando partido das estruturas de processamento da informação e implementando um sistema DSS desenhado em função das tarefas esperadas de cada utilizador.

Todos estes subsistemas de informação, apoiados em suportes magnéticos, existem ou deveriam existir na generalidade das organizações. É certo que isto exige desenvolvimento e implementação de uma gestão integrada de informação (Figura - 4) que deve ser observada a partir dos objectivos estratégicos, táticos e operacionais da organização sendo uma ferramenta de apoio à sua própria evolução e competitividade.



Zorrinho (1995):p.61 (Adapt.)

Figura 4 - Esquema de intervenção para Informação e Decisão

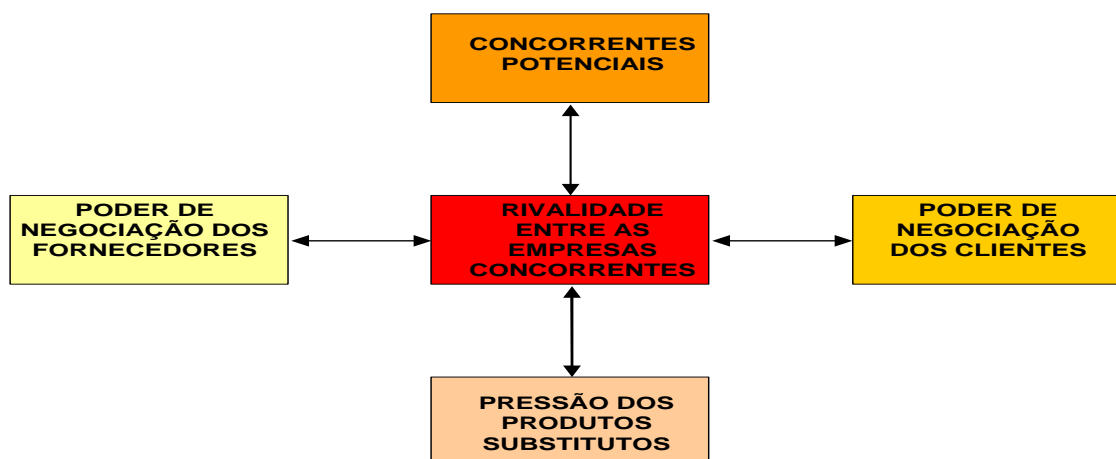
A Decisão e a Estratégia Baseadas na Informação

Decidir é transformar a informação, acompanhando o processo pelo qual a organização passa de uma situação a outra. Neste processo, é consumida informação ao mesmo

tempo que nova é gerada, ocorrendo num contexto de tempo e num determinado enquadramento organizacional e ambiental.

O acesso à informação em tempo oportuno e em termos fiáveis permite a criação de estratégias organizacionais gerando vantagens competitivas de penetração nos mercados ou mesmo de comparação de estratégias. Assim e segundo o modelo de análise estratégica de Michael Porter (Porter e Millar, 1997: pp.61-84), verifica-se que a informação pode e deve ser usada para melhorar a competitividade das organizações. Desta forma a qualidade da competição de uma organização num determinado sector, depende de um conjunto vasto de factores que influenciam a competitividade.

Porter (Porter, 1997), por exemplo, defende que as características da competição num determinado sector dependem de 5 forças competitivas básicas. O poder resultante do conjunto destas forças, determina o potencial de ganho existente no sector (Figura 5).



Porter e Millar (1997):pp.61-84

Figura 5 - As 5 Forças Competitivas de Michael Porter

Este modelo reflecte um facto bem significativo ao considerar que a competição num sector vai muito além das organizações actuais. Todos os intervenientes são potenciais competidores dos recursos que a organização pretende obter, incluindo os que possam apenas vir a existir no futuro. Os próprios clientes e fornecedores pretendem obter uma parte do “bolo” que, em princípio, estaria destinado a ser repartido unicamente pelos competidores directos.

As novas organizações que pretendem entrar num sector aparecem em geral ávidas por obter uma quota de mercado significativa e correspondentes resultados financeiros, embora a capacidade de entrada num sector dependa fortemente das barreiras existentes ou que se podem levantar. A competição dentro de um sector é, em geral, realizada

através de um grande e variado leque de produtos e o facto de existirem produtos substitutos diminui as margens que se obtêm, uma vez que os destinatários têm uma maior capacidade de escolha. No seu conjunto, estas 5 forças determinam a intensidade da competição no sector e os lucros obtidos. Cada uma delas pode influenciar de forma mais ou menos positiva, uma determinada organização, podendo alguma das forças ter maior preponderância relativamente às outras. Assim, descrevem-se estas fases e o que nelas se avalia:

Rivalidade entre as empresas concorrentes:

São as empresas já instaladas no mercado que, actuando através de produtos e serviços, disputam o *market share*. Analisam-se aqui as vantagens competitivas relativas entre os competidores.

Concorrentes potenciais:

São os competidores em potencial, contra os quais os competidores já instalados procuram erguer barreiras. Aqui a análise baseia-se nas barreiras criadas tanto para a entrada como para a saída do mercado.

Poder de negociação dos clientes:

São aqueles que consomem os produtos e serviços que as empresas competidoras põem à sua disposição. Avalia-se se nesta fase o poder de compra e as características dos consumidores, e a sua influência sobre o comportamento no sector em análise.

Pressão dos produtos substitutos:

São os produtos ou serviços substitutos potenciais dos que são oferecidos naquele sector.

Poder de negociação dos fornecedores:

Significa que a focalização da avaliação se efectua sobre a força de negociação com os fornecedores de *input's* para o sector e com a procura de novas alternativas de fornecimento dos *input's* mais benéficos para o sector.

Este é um tipo de análise que alimenta a estratégia com informações úteis para balizar a visão do negócio, tanto no que toca a ameaças como a oportunidades existentes.

Ainda nesta perspectiva e segundo Porter (Porter, 1997), cada organização é uma colecção de actividades realizadas por forma a desenhar, produzir, comercializar, distribuir e dar suporte aos seus próprios produtos. Cada uma destas actividades pode contribuir para o posicionamento da empresa relativamente aos seus custos, podendo

inclusive criar uma base para a diferenciação. Dada a dificuldade em detectar e compreender correctamente as vantagens competitivas olhando para a organização como um todo, recorreremos a uma ferramenta de análise das actividades realizadas pela organização e a forma como estas interagem entre si, a *cadeia de valor* de Michael Porter (Figura 6).

A Cadeia de Valor segrega a empresa nas suas actividades estratégicas relevantes, de forma a perceber o comportamento dos custos e detectar a existência de potenciais fontes de diferenciação, pois segundo Porter, uma empresa obtém vantagem competitiva, realizando as actividades estratégicas importantes de forma menos dispendiosa ou melhor que os seus competidores. Por valor, entende-se o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que a organização lhes fornece, isto é, o valor de um bem não está, de forma nenhuma, indexado aos custos das matérias primas ou de produção, uma ideia ainda bem recente nos nossos dias, antes resulta do cruzamento de um conjunto elevado de variáveis.

Actividades de suporte	Infra-Estrutura da Organização					Margem
	Gestão dos Recursos Humanos					
	Desenvolvimento da Tecnologia					
	Aprovisionamento e Recursos					
Actividades Primárias	Logística de Input's	de Operações	Logística de Outputs	Marketing e Vendas	Serviço Pós-Venda	

Porter e Millar (1997):pp.61-84

Figura 6 - Modelo da Cadeia de Valor de Michael Porter

Cada actividade que proporciona valor à organização envolve compra de bens, recursos humanos, tecnologia, tem associada informação de clientes e fornecedores, parâmetros que indiquem a performance da organização e estatísticas sobre falhas e rejeições.

Actividades Primárias:

Existem 5 categorias distintas de actividades primárias. Cada uma delas é divisível num conjunto de actividades dependentes do sector de actividade e estratégia organizacional.

- Logística de Input's:
Actividades associadas à recepção, armazenamento e manuseamento de *input's* e todas as actividades relacionadas.
- Operações:
Actividades associadas à transformação dos *input's* em produto final.

- **Logística de Outputs:**
Actividades de armazenamento, distribuição dos produtos aos destinatários finais.
- **Marketing e Vendas:**
Actividades associadas ao estudo da forma como os clientes podem adquirir os produtos, induzi-los a fazê-lo.
- **Serviço Pós-venda:**
Actividades associadas à manutenção ou melhoria do valor associado ao produto.

Actividades de Suporte:

Existem 4 categorias distintas de actividades de suporte. Cada uma é divisível num conjunto de actividades dependentes do sector de actividade e estratégia da organização.

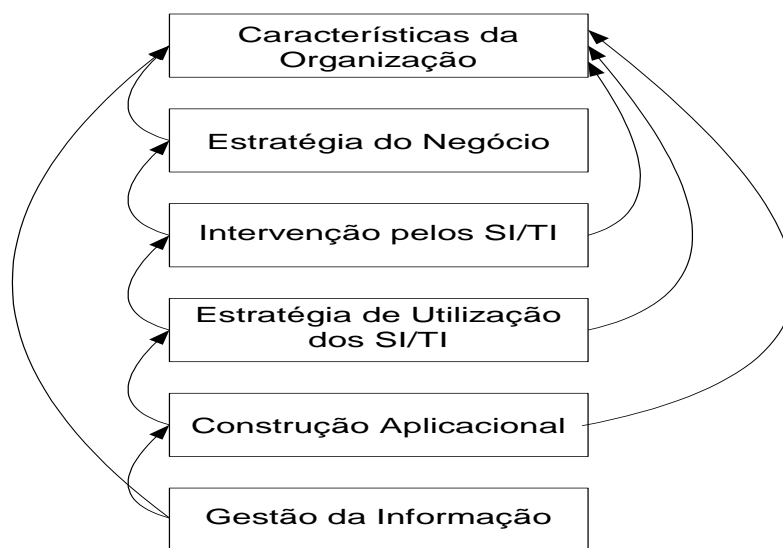
- **Infra-Estrutura da Organização:**
A infra-estrutura da organização compreende todas as actividades de gestão, planeamento, finanças, contabilidade, jurídicas, etc. Actividades reflectidas sobre a estrutura da organização e que são vistas como a sua burocracia.
A gestão de informação, quando realmente existe, processa-se a este nível, pois faz parte da infra-estrutura da organização.
- **Gestão de Recursos Humanos:**
Conjunto de actividades envolvidas no recrutamento, selecção, contratação, formação, desenvolvimento e compensação de todos os empregados e pessoal em geral envolvido.
A gestão de recursos humanos pode ser encontrada praticamente em todas as partes de uma empresa. A forma como os recursos humanos são tratados, a política remuneratória e as referências noticiosas pouco abonatórias para as empresas e imagem pública.
- **Desenvolvimento da Tecnologia:**
Conjunto de actividades que pode ser utilizado para a melhoria dos produtos ou processos.
Qualquer actividade que forneça valor, tem associada qualquer tipo de tecnologia seja ela Know-How, procedimentos, processos ou tecnologia envolvida directamente no processo. Estas actividades são muitas vezes incluídas ou designadas por R&D (Research and Development).
- **Aprovisionamento e Recursos:**
Esta actividade está associada à função de aquisição dos input's utilizados pela empresa (não está associada aos próprios produtos adquiridos).
Em geral é uma actividade que tem custos para a organização muito reduzidos, mas os efeitos de uma actividade bem desenvolvida podem proporcionar reduções significativas nos contratos de fornecimento das matérias primas e componentes necessárias à actividade da empresa.
A maneira como a empresa lida com os fornecedores pode afectar de forma significativa a qualidade, disponibilidade e custo dos produtos de que necessita.

A análise desta matriz permite identificar pontos na cadeia de valor do produto ou serviço onde se possa procurar uma redução de custo ou de diferenciação, tendo em vista a estratégia da organização.

No entanto, a cadeia de valor da organização não é a única a actuar no processo. Todos os intervenientes (fornecedores, distribuidores e clientes) também possuem a sua própria cadeia de valor. Neste aspecto, a organização deverá estar atenta a possíveis tentativas de integração de componentes da sua cadeia de valor nas cadeias de valor das organizações que a circundam e que com ela interagem sob pena de estar a perder vantagem competitiva.

É assim que, quer no enfoque dos custos como na diferenciação, as TIC podem ser uma importante alavanca para a vantagem competitiva.

Posto isto, a integração e enquadramento do negócio deve seguir um esquema de intervenção que redunde em ciclos de interacção “*top down*” e “*bottom up*”, como o afirma Zorrinho(1995), para afinar o desempenho da organização nas várias fases que atravessa, tendo sempre em consideração a sua interligação sequencial (Figura 7).



Zorrinho (1995):p.94 (Adapt.)

Figura 7 - Ciclo de interacção da estratégia e da informação

O pressuposto básico no referencial mencionado deve ser aplicado continuamente, devendo ter sempre por referência as necessidades da organização e a sua evolução.

Hoje, é fundamental que se olhe noutras direcções, é urgente ter-se a noção de que a implantação da tecnologia tem por base as pessoas e os processos, e, como tal, surge a

necessidade que se coloque a questão da ligação e da integração entre a tecnologia emergente, e em constante evolução, e as pessoas.

No fundo, repensar os processos de negócio aos quais a tecnologia dá suporte e as pessoas, detentoras do seu conhecimento, catapultando esta sinergia para uma elevação da competitividade entre organizações.

Não deixa de ser surpreendente que as organizações continuem, na prática, a pensar e a acreditar que só com melhor tecnologia é possível superar-se a concorrência, independentemente dessa mesma tecnologia não ser entendida pelos seus utilizadores.

As tecnologias só funcionam, se as pessoas as entenderem e explorarem, e com isso criarem, inovando, processos de negócio. Emerge, assim, o conhecimento como uma arma importante da competitividade e a que se deve dar atenção dada a sua importância, desenvolvendo processos para a sua correcta gestão.

Assim, e segundo Rascão (2001), o uso estratégico da informação e a sua aplicação, difundida pelas TIC, apresenta as vantagens que se reflectem no (Quadro 9).

Uso estratégico da informação	Implicações
Criação de vantagens competitivas	Redução de custos e diferenciação de produtos
Alteração do equilíbrio competitivo entre organizações	O uso mais veloz e intensivo das tecnologias de informação permite ganhar vantagens relativamente às organizações que não a utilizam
Mudança da estrutura de actividade de uma organização	Altera os padrões organizacionais pela possibilidade dos colaboradores analisarem e decidirem sem intermediários
Criação de novas oportunidades para a organização	Liberta a gestão para assuntos importantes da organização ao permitir delegar decisões a níveis mais baixos da estrutura, pressupostos que fizeram das TIC uma ferramenta de grande importância na gestão

Rascão (2001):p 34 (Adapt.)

Quadro 9 - Vantagem do uso estratégico da informação

2.2. Gestão do Conhecimento

Embora o conhecimento se tenha transformado num dos factores económicos mais importantes no actual ambiente competitivo e globalizado em que vivem as organizações, a verdade é que ele já é anterior à recente revolução tecnológica.

O conhecimento, em todas as suas formas e tipos diferentes, tem sido importante ao longo de toda a história da humanidade, bastando lembrarmo-nos, por exemplo, dos conflitos que se foram sucedendo ao longo dos tempos e em que o vencedor acabava,

sempre, por ser aquele que detinha um maior conhecimento sobre o adversário, as tecnologias e as condições em que estes se desenrolavam.

Foi assim e continuará a pautar-se por estes mesmos princípios neste momento de transição da sociedade industrial para a denominada sociedade “*pós-industrial*” caracterizada pelo predomínio dos trabalhadores do sector terciário, ou seja o sector de serviços, em que ao trabalho braçal se sobrepõe um tipo diferente de trabalho cada vez mais intelectual, o trabalho do conhecimento.

A Mudança no Conhecimento

A par de qualquer outro conceito “(...) *conhecimento é um conjunto formado por experiências, valores, informação de contexto e criatividade aplicada e uma avaliação de novas experiências e informações.*” (Filho, 2000: p.21).

A gestão do conhecimento pode, assim, ser encarada como um conjunto de processos que orienta a criação, disseminação e a utilização do conhecimento com o fim de atingir os objectivos estratégicos da organização.

As organizações obtêm e geram conhecimentos a partir de diversificadas fontes, sejam a experimentação ou a comparação ou ainda por via de outras organizações. É consensual, no entanto, que o conhecimento tem sempre origem no ser humano e é transmitido por pessoas a outras pessoas através de meios de difusão estruturados¹⁸, para além destes existe ainda outra forma de obtenção de conhecimento, bastante difundida, sobretudo na época das corporações de ofícios e até muito recentemente, fala-se de conhecimento tácito, adquirido pela experiência daqueles que o detêm, pela aprendizagem interpessoal e pela partilha de experiências e idéias.

Nos nossos dias, com o advento da *WEB*, aparece uma nova forma de adquirir conhecimento por via da *Internet* ou mesmo pelas diversas *Intranets*, espalhadas um pouco pelas várias organizações, é uma nova forma de comunicação que, a par de outras conexões, liga comunidades de interesse de onde se retiram também novas formas de conhecimento, cada vez mais, aplicadas às organizações.

Esta é a era do conhecimento, em que a informação é enquadrada nos objectivos e valores da organização e, através da recolha, partilha, disseminação e melhoria do

¹⁸ Documentos; Livros; Vídeos e agora também em páginas da WEB.

conhecimento que lhe é intrínseco, poderá ser melhorado com vista ao desenvolvimento de novas formas de competir e agradar ao cliente.

Está-se, portanto, em presença de um processo de mudança organizacional em que os valores e activos organizacionais serão substituídos por novos que se baseiam no conhecimento em geral, mais o que se encontra embebido nos seus processos de gestão, transformando-os em vantagem competitiva relativamente aos seus concorrentes.

Este não é um problema que se prenda exclusivamente com as tecnologias, como muitos gestores inicialmente pensavam, é um processo de mudança estratégico das organizações que vai incorporar, além da tecnologia, pessoas, conhecimento, contexto externo e a forma de utilizar e reutilizar o conhecimento organizacional.

No entanto, as organizações mais conscientes do valor das TIC não estão paradas. Sabem que estão num mercado em ebulição que exige cada vez mais rapidez na tomada de decisões e na resposta a dar a esse mesmo mercado, por este motivo procuram reunir-se das competências necessárias à prossecução dos seus objectivos.

O domínio das TIC foi evoluindo e actividades, como a manipulação da informação, que numa primeira fase se encontravam a um nível operacional, na base da pirâmide hierárquica, têm vindo a subir encontrando-se já a níveis da gestão de topo das organizações ao mesmo tempo que a capacidade de gestão e controlo desce na hierarquia.

Por outro lado, as organizações tornam-se absolutamente dependentes das TIC e dos SI criados a partir destas, pelo que se torna imperativo que recrutem os especialistas mais adequados¹⁹.

Face a esta premência de trabalhadores especialistas nestas áreas²⁰ verifica-se a necessidade de novas qualificações dos trabalhadores para melhor apetrecharem as

¹⁹ De acordo com um estudo da IDC publicado na Semana Informática (2002), prevê-se que durante o ano de 2003 os gastos em software, efectuados pelas empresas, venham a aumentar em cerca de 4% após um período de relativa estabilização entre 2001 e 2002, arrastando consigo os gastos que se venham a traduzir na contratação de especialistas nesta matéria. A grande fatia deste aumento refere-se a gastos em telecomunicações, cada vez mais associadas ao software informático. Já em 2003 o European Information Technology Observatory (EITO), aponta como previsão de crescimento uma meta de 2,3 %, depois de ter havido uma quebra acentuada em 2002 que atingiu um valor negativo de 12,3 %, segundo os seus cálculos.

organizações com vista aos desafios que têm de enfrentar. Desafios esses que se prendem com o inovar em processos e produtos que se torna essencial à sobrevivência das organizações no mercado global e aberto e, como tal, concorrencial. Emerge, assim, o investimento em capital humano nas organizações e neste sentido preconiza-se, dentro destas, uma estreita cooperação entre os departamentos que a compõem na procura dos trabalhadores que melhor respondam aos desafios que a organização enfrenta.

O Conhecimento em Rede

Uma das características da organização em rede é o investimento nas qualificações e formação dos membros das suas equipas. Este investimento tem em vista dotá-las da flexibilidade, adaptabilidade e conhecimentos que as transformam em equipas eficientes e produtivas, adquirindo deste modo vantagem competitiva para a organização. Estas equipas são responsáveis, através da autonomia que detêm, por atingir os objectivos determinando a melhor forma de o conseguir.

O conhecimento e as possibilidades de actualização e aprendizagem alargam-se dentro da rede em que a organização se insere e de acordo com a dimensão dessa mesma rede.

Assim, verifica-se que as redes de conhecimento emergem das mais diversas formas, através do trabalho em equipa, por ligação de várias equipas ao mesmo projecto, mesmo em áreas geográficas distintas, ou até por acesso individual a conhecimentos gerados por terceiros e disponibilizados numa rede de dispersão de informação, digital ou não.

Apesar de muito se falar das organizações em rede e das vantagens que daí advêm, nem todas as organizações compreendem quando e como as utilizar para elevar o potencial do intelecto profissional. As redes combinam, de forma flexível, um alto grau de especialização em matérias diferentes, têm múltiplos pontos de contacto geográfico e podem focar-se num único problema, mas exigem, em termos humanos, processos de promoção e remuneração específicos sem os quais, provavelmente não apresentarão resultados satisfatórios.

Na maior parte das vezes, as redes são constituídas com o objectivo de executar determinado projecto e são desfeitas após a conclusão do mesmo, pela simples razão de que são mais adequadas sempre que o conhecimento se disperse por muitos especialistas que procuram uma solução comum para determinado problema. As equipas criadas para

²⁰ É hoje amplamente divulgada e conhecida a necessidade de qualificação em TIC para colmatar o défice destas qualificações em toda a UE.

este efeito são estruturadas para trabalhar com maior empenho e flexibilidade na resolução de problemas ou no desenvolvimento de projectos com vista a alcançar os objectivos traçados..

Nesta perspectiva verifica-se a necessidade de um trabalho de equipa que em geral penaliza quem não participa deste jogo por, eventualmente, pôr em perigo os objectivos do projecto provocando prejuízos à organização.

Dado que dificilmente uma organização isolada pode fazer tudo por todo o tempo devido não só aos custos envolvidos como ao aumento do risco a longo prazo, torna-se necessário que estas equipas sejam constituídas com base em propósitos comuns:

- Objectivos específicos comuns
- Participantes definidos
- Pessoas interligadas com ampla utilização das TIC
- Multiplicação de lideranças
- Interligação e livre circulação entre os níveis hierárquicos da organização.

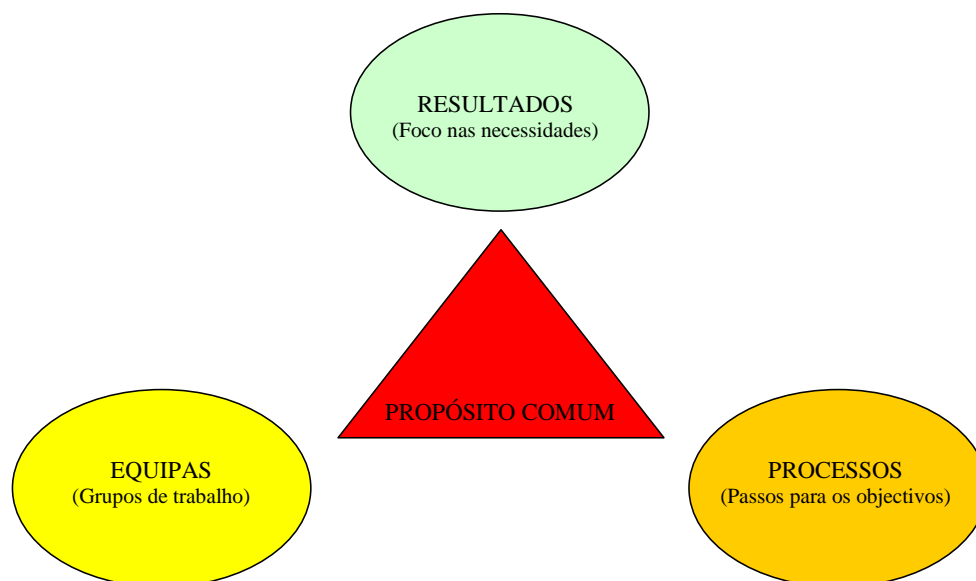


Figura 8 - Propósitos comuns à criação de redes

Apesar de cada rede ter os seus próprios objectivos, relacionamentos de poder e padrões, não há forma de se afirmar que existe um modo de gerir estas situações, melhor que outro. É possível até que, em alguns casos, haja mais de um centro de autoridade ou mesmo que seja nomeado um líder para gerir o projecto na rede, é por isto que as redes apresentam bons resultados quando se cumprem estas regras e existe concordância das partes envolvidas.

A participação numa rede organizacional implica muito mais que a troca de informações a respeito de trabalhos que a organização realiza isoladamente. Significa realizar conjuntamente acções concretas que podem modificar a organização em sentido positivo e que a ajudam a atingir mais rapidamente os seus objectivos, por isso as equipas são criadas com base em propósitos comuns.

Neste sentido, e para que a rede organizacional seja potenciada, pressupõe-se a criação destas equipas tendo em vista alguns princípios importantes como:

PRINCÍPIOS	OBJECTIVOS
Existência de um propósito unificador	Conjunto de valores partilhado pelos participantes que se expressa como um alvo unificador
Participantes independentes	Participantes independentes, automotivados, não limitados pelas hierarquias. Cada um trás à equipa a mais valia dos seus próprios conhecimentos.
Interligações voluntárias	As tarefas são realizadas de forma voluntária e automotivada. Podem escolher os seus interlocutores e projectos que os ajudem a cumprir os seus objectivos pessoais e organizacionais.
Multiplicidade de líderes	A rede possui mais líderes e menos chefes. São pessoas que assumem e mantêm determinados compromissos
Interligação e transposição de fronteiras	Significa a ultrapassagem de barreiras quer hierárquicas, geográficas, políticas ou sociais. Descentralização, independência, diversidade e fluidez de lideranças são os princípios de uma rede que procura ultrapassar fronteiras.

Stamps (1994) (Adapt.)

É na forma como os grupos se comunicam e o que comunicam informalmente que está a importância do conhecimento de cada uma destas redes. Não deixa de ser importante que exista também um estímulo à partilha de interesses, aos valores comuns, num apelo à cultura, e às soluções que satisfaçam as partes elevando desta forma o conhecimento.

Teremos de mencionar a tecnologia como um importante factor de elevação do conhecimento, pela facilidade com que se conseguem reunir uma quantidade maior e mais diversificada de especialistas geograficamente dispersos, num único projecto.

Esta interconexão só é possível pela eficácia dos sistemas de rede apoiados em software próprio que proporcionam uma base de dados comum para a comunicação, captando dados importantes do ambiente externo, ajudando, inclusivé, a encontrar outros conhecimentos, por via desses meios electrónicos, como por exemplo pela *web*, permitindo a sua partilha de modo interactivo. Os factores críticos de sucesso destas equipas residem nas redes de contacto, no *groupware* e *software* interactivo, bem como nos incentivos concedidos e na cultura de partilha pelo *peopleware* envolvido.

Tipos de Conhecimento e a sua Transferência

Neste contexto, distinguimos dois tipos de conhecimento que consideramos básicos para uma abrangente discussão desta problemática na organização. Segundo Nonaka (Nonaka, 2001) a distinção primária dá-se entre o “*conhecimento tácito*” e o “*conhecimento explícito*”, referindo-se ao trabalho apresentado por Polanyi (1966) sobre a distinção dos tipos de conhecimento.

O conhecimento explícito, ou codificado, refere-se ao conhecimento que é transmissível em linguagem formal, sistemática, enquanto o tácito possui uma qualidade pessoal, tornando-o mais difícil de formalizar e comunicar. “*O conhecimento tácito também se encontra profundamente arraigado na acção e no comprometimento do indivíduo com determinado contexto, ou seja, com o ofício ou a profissão.*” (Nonaka, 2001: p.33).

Ainda segundo este autor, o conhecimento tácito no local de trabalho compoe-se em:

- Consciente: o que mais facilmente se codifica, pois o indivíduo consegue entender e explicar o que está a fazer
- Automático: o que é desempenhado de forma não consciente e em que o indivíduo não tem consciência de que está a aplicar
- Colectivo: o que diz respeito ao conhecimento desenvolvido pelo indivíduo e compartilhado com outros e o conhecimento que resulta de formação aprendida num contexto social específico.

Em oposição ao conhecimento tácito temos o conhecimento explícito, que Nonaka define como “*O ponto final do processo (...)*”, ou seja, o culminar das especificações que levam a expressar o conhecimento tácito.

Nonaka ainda sugere, em qualquer organização, uma distinção entre conhecimento tácito e explícito com quatro padrões básicos de conhecimento (Quadro - 10):

Tácito para Tácito	Partilha de conhecimentos tácitos com outra pessoa. Absorção por meio de imitação, prática ou informação directa.
Explícito para Explícito	Combinação de componentes isolados de conhecimentos explícitos para a criação de novo conhecimento.
Tácito para Explícito	A expressão de conhecimentos tácitos, transformando-os em explícitos, permite a sua partilha com outros membros da organização.
Explícito para Tácito	À medida que um conhecimento explícito é disseminado na organização, os trabalhadores começam a internalizá-lo ampliando assim os seus conhecimentos tácitos.

Nonaka (2001) (Adapt.)

Quadro 10 - Padrões básicos de conhecimento

Estes quatro padrões estão presentes em todas as empresas criadoras de conhecimento e encontram-se em interação dinâmica constituindo uma espiral de conhecimentos ininterrupta.

O Capital Intelectual

A gestão do conhecimento é uma nova maneira de olhar para a organização na procura de pontos do negócio que possam ser encarados como vantagem competitiva. Não se pode considerá-la como uma tecnologia, embora beneficiando muito das TIC, tem sobretudo a ver com a utilização que se faz do conhecimento e da forma sistemática e organizada como a inovação e criatividade melhor posicionam a organização face ao mercado.

Gerir o conhecimento não é nenhuma novidade mas cada vez mais as organizações se preocupam com a sua implantação organizacional por motivos de performance e concorrenciais. Este processo implica esforços adicionais e comprometimento por parte das administrações e sobretudo um esforço económico em termos de actualização tecnológica e organizacional. Não se esgota no apetrechamento da empresa em termos de tecnologia e organização, extrapola para a formação dos indivíduos fora e, especialmente, dentro das organizações, utilizando-a como arma de defesa e competitividade face à concorrência.

A procura agora centra-se na satisfação do cliente, na diversidade de produtos oferecidos e na sua qualidade para além da expectativa crescente dos trabalhadores em atingir a satisfação por via do trabalho. Face a estas novas situações e às exigências que cada vez mais e com maior intensidade se farão sentir, as organizações começam a operar num mercado baseado crescentemente na *learning economy* e refinam os seus processos de recrutamento.

O recrutamento destes trabalhadores é efectuado, cada vez mais, pelas competências individuais, ou seja, pelas suas aptidões, conhecimentos, comportamentos e atributos pessoais que Nonaka (2001) defende como críticos para o sucesso da organização e são:

- Aptidão: Perícia para executar uma tarefa específica física ou mentalmente
É desenvolvida através de uma aprendizagem adequada e verificada por demonstração
- Conhecimento: Compreensão detalhada de uma área de conteúdo específica, tipicamente adquirida através de educação formal, formação profissional ou experiência de trabalho
- Comportamento: Acções e expressões que possam ser observadas
- Empatia, assumpção de riscos, espírito de equipa

- Atributo pessoal: Característica, traço ou resposta consistente que é normalmente inata, não podendo ser directamente observável

Não são passíveis de serem adquiridos por formação, estão ou não presentes em cada pessoa.

Estas competências podem fazer parte dos requisitos básicos das organizações na contratação e serão seu desejo encontrá-las em todos os seus trabalhadores. Eventualmente poderão existir outras competências adicionais que possuam mais importância para determinadas funções ou departamentos, no entanto é este conjunto de competências que permite definir e veicular a estratégia da organização.

São as competências que constituem o poderoso veículo de comunicação que permite focalizar os colaboradores da organização no processo de criação de valor e riqueza.

É assim que deixamos para trás a noção dos anos 80 que defendia que o processo de produção era cada vez mais baseado em actividades intensivas em conhecimento, para entrarmos num ritmo de mudança que transforma o conhecimento especializado em irrelevante pela necessidade de aprendizagem constante como garantia de uma maior performance económica das organizações produtivas e regiões onde se inserem.

Esta capacidade de aprender que “(...) *consiste em construir novas competências e adquirir novas capacidades e não só ter acesso à informação*” (Bengt-Aake, 1997), leva-nos à já mencionada “*learning economy*” ou economia da aprendizagem onde “(...) *a mudança é muito rápida, devido à evolução tecnológica e às novas competências profissionais exigidas. As pessoas têm de mudar mais vezes de trabalho e de emprego do que antes. Por isso, são confrontadas com novos problemas e têm que saber inovar para ultrapassá-los*” (Bengt-Aake, 1997). O factor chave é agora a capacidade de aprender, não o conhecimento específico.

É indiscutível que hoje o êxito das organizações se situa a nível das capacidades intelectuais dos seus membros e da organização, enquanto aglutinadora das capacidades individuais, criando o conhecimento colectivo muito propiciado e apoiado pelas TIC. Este capital tem de ser direccionado para a criação de serviços e produtos procurados pelo mercado, para a inovação e criatividade transformando-se na habilidade crítica dos nossos dias e catapultando a organização para níveis superiores aos dos seus concorrentes, qualificando-a e transformando-a.

Para que o intelecto ao serviço destas organizações crie valor, é necessário que a pirâmide hierárquica tradicional se altere, achatando-se, e que sejam criadas as condições

para a emergência de redes de conhecimento onde se trocam idéias e se partilham informações.

Desta forma, autores como James Brian Quinn (Quinn, 2001: p.174) defendem que as organizações capazes de fomentar a criatividade automotivada se apresentam como as que mais probabilidade têm de prosperar e rapidamente se transformar no mundo de hoje, projectando-se no futuro. Ainda segundo este autor, o intelecto profissional de uma organização opera em quatro níveis distintos (Quadro - 11):

Conhecimento cognitivo (Know-what)	Domínio básico de uma disciplina, adquirido por meio de treino e certificação
Habilidades avançadas (Know-how)	Capacidade de aplicar as regras da disciplina a problemas complexos do mundo real
Compreensão sistémica (Know-why)	Conhecimento profundo da rede de relacionamentos de causa e efeito subjacente a uma disciplina
Criatividade automotivada (Care-why)	Envolve motivação e adaptabilidade para o sucesso

Quinn (2001) (Adapt.)

Quadro 11 - Níveis de operação do Intelecto Profissional

A Organização que Ensina e Aprende

No âmbito do estudo das organizações encontram-se duas tradições de pesquisa, anglo-saxónica e francófona – que apresentam perspectivas diferentes e que se entendem complementares enquanto operacionalização de um conceito que corresponde àquilo que se considera uma organização qualificante. Em termos gerais, a tradição anglo-saxónica enfatiza a capacidade de aprendizagem da organização, enquanto que a visão francófona coloca a ênfase na capacidade de ensinar da organização.

Estas perspectivas são complementares na medida em que uma organização capaz de ensinar é uma organização capaz de aprender. Assim, considera-se que a organização que apresenta vantagens competitivas é aquela que ensina e simultaneamente aprende.

Pensamos que a definição apresentada no estudo elaborado pela Dinâmia denominado “*As Modalidades da Empresa que Aprende e Empresa Qualificante*” será aquela que mais se aproxima da nossa perspectiva e se encontra próxima do ponto de vista francófono. Assim, a organização que ensina e aprende é “(...) *uma organização em que as situações de trabalho contribuem para o desenvolvimento das competências dos*

trabalhadores e para o desenvolvimento da capacidade colectiva de adaptação ao meio envolvente.” (Dinâmia,1998: p.8).²¹

Do ponto de vista anglo-saxónico, a *learning organization* será a que é capaz de aprender mais rapidamente que as suas concorrentes, situando-se assim numa situação mais favorável e competitiva do que aquelas.

As *Learning Organizations* são organizações que estabelecem relações de compromisso com os clientes, que se adaptam rapidamente às mudanças, que desenvolvem o potencial dos seus trabalhadores e que procuram constantemente melhorar o seu desempenho. É desta forma que dedicam especial atenção à experimentação de inovações, à integração organizacional, à formação dos seus colaboradores e à construção de competências fundamentais para o seu desenvolvimento. Pela sua rapidez de adaptação tendem a conseguir ser mais competitivas que as organizações concorrentes, concluí-se então que as organizações que aprendem mais depressa serão as que terão maior sucesso.

Segundo Peter Senge (Senge, 1990), um dos autores mais importantes na difusão do conceito de *Learning Organization*, as organizações para serem competitivas no futuro terão de se preocupar mais com a gestão do conhecimento do que com a gestão de recursos financeiros ou outros e, como tal, são “(...) organizações onde as pessoas se desenvolvem, constantemente, de modo a atingirem os objectivos que estabelecem para si próprias, onde se incentiva a necessidade de encontrar novos padrões de pensamento, onde se desenvolve a inspiração colectiva e onde as pessoas estão sempre a aprender como se aprende.” (Senge, 1990: p.3).

De acordo com esta perspectiva, verifica-se que qualquer organização deve ter como principal objectivo transformar-se numa *Learning Organization*.

No entanto a criação e manutenção de uma *Learning Organization*, exige um constante investimento em novas competências dos trabalhadores de modo a desenvolver a excelência dos comportamentos organizacionais. Foi nesta linha de pensamento que Senge (Senge, 1990) considerou que à medida que os negócios se tornam mais complexos é necessário, também, que as organizações aprendam mais depressa, dependendo daí o seu sucesso.

²¹ A discussão em volta do conceito de organização qualificante e learning organization ultrapassa os objectivos deste trabalho sendo que apenas se apresentam as definições das duas perspectivas, e como já referimos, consideram-se as duas visões complementares.

É assim que esta abordagem nos apresenta como um facto novo e importante a gestão desta aprendizagem, pela formação contínua, que tem de passar a ser planeada e gerida por forma a que ocorra de maneira rápida, sistemática e de acordo com os objectivos estratégicos da organização que a desenvolve, valorizando os seus recursos humanos e entrando numa nova etapa que a transporta às fronteiras da necessidade de gerir o conhecimento.

A Formação Contínua ao Longo da Vida

A questão da aprendizagem no âmbito das organizações é um tema que já remonta aos anos 70 onde despontava como uma preocupação de muitos dos que se dedicavam ao desenvolvimento organizacional, à capacidade de gestão e à sobrevivência das organizações. Foi a partir daqui que alguns autores conceptualizaram um determinado tipo de organização que era mais competitiva que as outras pela simples razão de dar especial ênfase ao processo de aprendizagem, que seria parte importante do sucesso de algumas das experiências com mais êxito na história da gestão nas últimas décadas.

Um exemplo paradigmático deste sucesso foi o caso do denominado sistema Toyota ou das inovações introduzidas na Volvo, aqui com base na abordagem sócio-técnica. No caso da Toyota reconhece-se claramente que na criação de novos conhecimentos não se trata simplesmente de processar informações objectivas, pelo contrário, “(...) *ela depende do aproveitamento dos insights das instituições e dos palpites tácitos, muitas vezes altamente subjectivos, dos diferentes empregados, de modo a converter essas contribuições em algo sujeito a testes e que possibilite o seu uso em toda a organização.*” (Nonaka, 2001: p.30).

Assim, à luz de novos modelos de produção surgem novos conceitos ligados à formação e às formas de qualificação dos trabalhadores. Um destes conceitos é o da “*organização qualificante ou organização que aprende*”, difundida a partir dos anos 90, já anteriormente definido, em que Alves et al. (2000), entende como “(...) *uma organização em que as situações de trabalho contribuem para o desenvolvimento das competências dos trabalhadores e para o desenvolvimento da capacidade colectiva de adaptação ao meio envolvente.*”. Daqui derivando que a própria organização é, assim, entendida como constituindo um ambiente de aprendizagem e esta forma de aprendizagem é encarada como sendo “(...) *um elemento-chave do plano-estratégico*

integrado para atingir os objectivos organizacionais e empresariais.” (Nyhan, in EUROTECNET: P.62).

A aprendizagem e a formação profissional estão intrinsecamente ligadas às estratégias de modernização a implementar pelas organizações e dependentes do tipo de organização que aí impere, bem como do meio que as envolve. Chagas Lopes (1999) defende a importância crescente da formação do factor humano com base em que *“(...) mais educação corresponde necessariamente a um aumento de produtividade individual a qual se repercutirá, por sua vez, num acréscimo previsto de ganhos salariais sustentado no tempo.”*

É particularmente importante que na altura em que vivemos a perspectiva de uma mudança do paradigma da produção, *“A emergência de novas qualificações e de possibilidades de aprendizagem está ligada à maior difusão não apenas de novas tecnologias, mas sobretudo de novos princípios de organização e gestão que valorizam os recursos humanos tanto em termos quantitativos, como qualitativos.”* (Chagas Lopes, 1999: p.76), esta perspectiva seja equacionada a fim de que o discurso se adapte à prática em favor da valorização dos recursos humanos e da própria organização.

Ao deixar para trás o modelo de produção em massa e entrando na lógica do novo paradigma produtivo há que seguir novos rumos de orientação e para tal, de acordo com Nonaka (2001), é necessário:

- Promover competências gerais técnicas e sociais necessárias à compreensão e controlo global de processos permitindo uma maior polivalência e mobilidade profissionais
- Criar estruturas, flexíveis e adaptadas às novas exigências de formação
- Permitir a qualificação dos trabalhadores, mesmo os que, por força das mudanças, foram ultrapassados na sua formação
- Transformar o ensino e a formação em instrumentos de mudança e não somente de adaptação
- Acrescentar à formação geral a formação nas organizações e a auto-formação de acordo com as suas necessidades técnicas e organizativas.

De que formas se reveste, então, a formação profissional? Segundo Miranda (2001), de várias e cada uma delas com vantagens e desvantagens, com objectivos diversos e diferentes potencialidades²²:

- Aprendizagem tradicional (Formação no posto de trabalho)
- Cursos de formação (Muito ligados à formação profissional dos nossos dias)

²² Ver ANEXOS: II

- Estágios (formação excelente por permitir pôr em prática a formação de base)
- Outdoor (Formação aberta e assente em actividade física com o objectivo de aprendizagem comportamental)
- À distância (Permite alargar a formação a áreas geográficas distantes)
- Conferências, colóquios, painéis e simpósios (Eventos onde se encontram especialistas que concorrem para a dispersão do conhecimento)

2.3. Mudança Organizacional

Em meados da década de 80 aparecem novos termos na esfera da gestão, tais como “*Downsizing*”, “*Rightsizing*”, “*Reengineering*”, “*Restructuring*”, para além de outros, não significando mais do que aligeirar e simplificar as organizações, sempre com o intuito de as tornar mais competitivas no mercado e simultaneamente reduzir a estrutura de custos e o número de trabalhadores.

Ao mesmo tempo, a racionalização dos sistemas de informação organizacionais leva a que parte das actividades de controlo, coordenação e concepção sejam transferidas para os trabalhadores da produção aliviando a estrutura organizativa e, simultaneamente, enriquecendo as tarefas da produção ao dar-lhes mais autonomia e responsabilidade.

Não é de excluir também, o facto de ao mesmo tempo se assistir a uma radical alteração na correlação de forças no eterno conflito que opõe o trabalho ao capital e nesta perspectiva “*Um novo regime de acumulação intensiva de capital veio reduzir a força dos sindicatos e o desemprego estrutural passou a funcionar como o principal mecanismo disciplinador da força de trabalho.(...) A flexibilidade das condições de produção coloca o trabalhador numa situação de grande instabilidade, sendo cada vez mais frequentes as trajectórias laborais que combinam períodos de emprego com períodos de desemprego ou emprego informal.*” (Hespanha, 2001: p.168).

Este é o resultado do crescimento da economia informal que contribuiu decisivamente para apressar o declínio da acção sindical criando uma crescente diferenciação de estatutos do trabalho e dificultando, assim, a organização de estruturas sindicais.

Emergem, neste contexto, as “*Learning Organizations*” (“*organizações que aprendem, ou qualificantes*”)²³, que anteriormente enunciámos, que são caracterizadas por propiciarem a inovação de processo e de produto e a cooperação no trabalho, o seu

²³ “Organização Qualificante” é a tradução francesa do termo anglo-saxónico “Learning Organization”, que na sua pureza original se refere à capacidade dos gestores pensarem e criarem organizações capazes de aprender mais rapidamente que os seus concorrentes.

grande desafio, quer a nível económico quer social, centra-se na competitividade e não nos grupos de trabalhadores menos qualificados.

“Os novos factores de competitividade passam agora, em grande medida, pela capacidade de a empresa enveredar pela produção cada vez mais personalizada, sujeita a parâmetros exigentes de qualidade e prazos de entrega imediatos.” (Chagas Lopes, 1995: p.15), obrigando a adaptação das suas estruturas e modo de funcionamento às exigências do Mercado, emergindo assim os novos métodos de organização da produção, abandonando o *one best way* que vingou durante várias décadas.

Os Novos Paradigmas da Produção

A *Riqueza das Nações*, de Adam Smith, no século XVIII, tinha por base a divisão do trabalho e não era mais que a indissociabilidade da racionalização do trabalho no processo de industrialização. O primeiro verdadeiro paradigma racionalizador aparece no início do século XX, a *Organização Científica do Trabalho*, constituída em torno das ideias de Frederick Taylor. Representava uma nova filosofia de gestão industrial pretendendo substituir o empirismo que até então caracterizava as formas operatórias de prática corrente entre os operários. O objectivo central era a eliminação do operário profissional da área da produção, atacando o seu saber e o poder que daí lhe advinha, possibilitando à direcção da empresa assumir o controlo do processo de produção.

Como consequência temos a substituição do operário profissional pelo especializado, dependente e executor de um trabalho repetitivo e parcial sem o saber, a força e o espírito de iniciativa do anterior. Baseava-se este princípio em dois pressupostos, essenciais à época, o do *homo economicus* e o do *one best way*, sendo que no primeiro caso o postulado era de que a única motivação do homem no trabalho são os ganhos económicos, enquanto no segundo caso se considerava que a única maneira de organizar o trabalho era pelo método *taylorista*.

Este modelo suscitou críticas e reacções, tanto por parte de trabalhadores como de quem se debruçava sobre o estudo das questões do trabalho levando ao surgimento de novos modelos de produção, agora, já de acordo com as novas exigências do mercado e adaptados aos novos factores de competitividade como a aposta na qualidade, diferenciação de produtos e satisfação dos clientes.

Surgem assim novos métodos e abordagens e diferentes modelos de organização da produção e de gestão da mudança que procuram auxiliar as organizações na procura do

rumo para que possam sobreviver num mercado com novas características e em que a principal destas é a rapidez da mudança, tais como:

- A Lean Production é um conceito importado pelo Ocidente, do Japão, onde foi desenvolvido na fábrica da Toyota e no pós-guerra. Significa produção “delgada” ou “sem gorduras”, tendo como objectivos centrais tornar a organização mais simples, ou flexível. Este modelo contém os conceitos de Just in Time(JIT), Total Quality Management(TQM), Total Production Management(TPM) e Kaizen.
- A Reengenharia é “(...) *o repensar fundamental e o reformular radical dos processos de negócios de forma a alcançar um progresso dramático nos níveis actuais de desempenho, tais como o custo, a qualidade, o serviço e a rapidez* (Hammer, 1994: p.4).

Deste modo, é apresentada como uma revolução uma vez que procura obter mudanças rápidas e radicais com efeitos significativos na organização.

- Outros métodos de organização do trabalho

A par destes modelos surgem métodos de organização das estruturas empresariais que são muitas vezes implementados fora do âmbito do próprio modelo. Acontece, por exemplo, que a tentativa de transpor o modelo japonês do Lean Production para a Europa e para os EUA não se traduziu nos resultados pretendidos porque apenas foram aplicados alguns dos aspectos que caracterizam aquele modelo como o TQM, o just-in-time, o downsizing e o outsourcing.

A *Abordagem Antropocêntrica* aposta na introdução de novas tecnologias para melhorar as competências dos trabalhadores e é aquela que mais importância dá aos recursos humanos da organização: “(...) *implica o desenvolvimento de sistemas com arquitecturas específicas concebidas de acordo com a valorização do factor humano e com novos tipos organizacionais, tais como a autonomia, criatividade, profissionalidade, descentralização, participação e cooperação.*” (Kovács e Castillo, 1998: p.17). Ao contrário, a *Abordagem Tecnocêntrica* investe em novos equipamentos para substituir pessoas. Não podemos esquecer-nos que os processos de negócio, no seio desta turbulência, assentam sempre numa transformação organizacional e que esta é um sistema vivo com uma metodologia própria.

Mesmo assim, considera-se, teoricamente, a abordagem antropocêntrica como a mais adequada ao que se pretende de uma empresa com uma visão social, onde a arquitectura estrutural que a organização adopta tem um impacto importante no comportamento e atitude dos seus membros.

Impacto Humano

Os modelos em vigor, ainda que não na sua forma pura, têm colocado a ênfase na tecnologia, cabendo aos recursos humanos a adaptação a esta. Apesar do discurso que rodeia todos estes métodos ir no sentido da valorização dos recursos humanos²⁴, trata-se essencialmente de métodos de flexibilização quantitativa, que visam a redução máxima de custos, inclusiva ou particularmente, custos do trabalho, pretendendo manter apenas um pequeno número de trabalhadores para a actividade nuclear da empresa, e dispensando os excedentes. Este aspecto encontra-se bem evidenciado quando as organizações adoptam práticas de *Downsizing* e *Outsourcing* que procuram reduzir custos de mão-de-obra.

Apesar destas práticas constituírem uma forma de flexibilização da organização do trabalho o que é facto é que se verifica uma desvalorização dos próprios trabalhadores. Coloca-se então a questão de saber qual é o papel dos recursos humanos nos novos modelos de organização. Será que se verifica a sua valorização como “*instrumento*” fundamental da organização? Trata-se ou não de um novo factor de competitividade das organizações? Em que medida são estes recursos valorizados?

A resposta a estas questões será provavelmente encontrada nas abordagens antropocêntrica e tecnocêntrica, anteriormente enunciadas, aplicadas ou não pelas organizações, onde poderemos entender e perceber a diferença de visão relativamente aos recursos humanos nas organizações.

No entanto, e apesar da opção organizacional ir no sentido de adoptar uma ou outra abordagem, a mudança tecnológica conduz os actores do sistema de relações laborais a tentarem identificar o seu impacto ao nível da natureza do trabalho e, especialmente, no que respeita ao grau de autonomia do trabalhador no seu posto de trabalho. Esta reacção, conduz os sindicatos e trabalhadores a resistirem à mudança tecnológica, pois os segundos receiam que implique uma redução do número de efectivos bem como uma deterioração das condições de trabalho, enquanto os sindicatos receiam uma diminuição do seu poder negocial.

A posição sindical, especialmente aqueles que se inserem no modelo de relações laborais marxista, revêem-se na perspectiva que aponta como principal consequência negativa das

²⁴ Veja-se o alargamento das tarefas, a rotação de tarefas, o enriquecimento do trabalho, os grupos de trabalho e, muitas vezes, o discurso acerca de equipas semi-autónomas de trabalho, como aspectos evidentes da preocupação com os trabalhadores.

TIC a obrigatória redução acentuada do número de postos de trabalho, pois, de acordo com Dodgson e Martin (Grant, 1995: p.259), os sindicatos associam a mudança tecnológica ao aumento do desemprego, à desqualificação, a maior controlo por parte da direcção, à intensificação dos ritmos de trabalho, à redução do emprego feminino, a maiores riscos para a segurança do trabalho, a menores ocasiões de promoção e a uma redução do papel sindical e do seu poder.

Por outro lado, e de acordo com Grant, existem outros autores que “(...) *acrescentam à lista de impactos negativos o desenvolvimento de formas de trabalho precário, as alterações no interior do estabelecimento, a substituição dos sindicalizados pelos quadros ou pelos não sindicalizados, a redução da semana de trabalho, a reforma antecipada e os subcontratos*” (Grant, 1995: p.260).

Nesta óptica, a flexibilidade é algo que os sindicatos rejeitam pois consideram que esta conduzirá às consequências negativas descritas anteriormente, assim, prevê-se que o conflito entre capital e trabalho irá acompanhar os processos de modernização tecnológica e organizacional.

Opõem-se a esta perspectiva, os defensores das virtudes da tecnologia, adeptos do determinismo tecnológico, nomeadamente Sahlman, pois também encontra nas TIC, em particular na Internet, uma solução milagrosa para as organizações, considerando que “(...) *se as empresas estão a trabalhar assiduamente para reduzir as ineficiências, o advento da Internet proporciona uma redução mais rápida e profunda*” (Sahlman, 1999: p.101).

Esta perspectiva insere-se nos modelos de produção *neo-tayloristas*, tendo o seu sistema de relações laborais baseado num modelo liberal, onde a acção sindical na negociação de novas tecnologias é marcada por uma postura de participação subordinada à lógica empresarial.

Desta forma, a “(...) *salvaguarda de empregos ameaçados pelas transformações tecnológicas e novas condições da concorrência pressiona os sindicatos a fazerem concessões mais ou menos amplas, nomeadamente a abandonar por vezes mesmo a lógica da distribuição*” (Cerdeira, MTS: p.9). Porém, existe uma terceira postura face à mudança tecnológica por parte dos sindicatos, preconizada pela maioria dos sindicatos escandinavos, que procura adoptar uma atitude de participação pró-activa nos processos de negociação tecnológica. Assim, “(...) *dando a primazia às instituições e às relações sociais, esta lógica em vez de aceitar com fatalismo os imperativos da tecnologia e da*

concorrência mundial, procura modificar o próprio mercado, elaborando ela mesmo respostas alternativas às pressões concorrenciais.” (Cerdeira, MTS: p.10).

A resistência à mudança, induzida pelos processos de reestruturação organizacional e de inovação tecnológica, segundo esta visão é reduzida através de uma opção estratégica por parte dos sindicatos que implique o seu envolvimento, onde a relação de antagonismo entre patronato e sindicatos é progressivamente quebrada, em favor de uma participação igualitária e democrática. Esta postura contribui para uma maior valorização do trabalhador, na medida que o seu envolvimento nos processos de mudança será considerado condição chave para o seu sucesso.

Apesar de se assistir ainda a uma lógica de oposição e conflito na acção sindical, onde o tema salarial continua a ser o elemento mobilizador, “(...) *a pouco e pouco e embora a um ritmo e atenção diferente, as organizações sindicais, nos diferentes países, começaram a prestar atenção às transformações tecnológicas e à organização do trabalho.*” (Cerdeira, MTS: p.8), visto que uma postura contrária poderia contribuir para a erosão do papel dos sindicatos, já afectado com as grandes transformações do contexto socio-económico.

A Contribuição dos SI/TI

A interacção existente, hoje, entre a tecnologia e a sociedade afasta-se, de certa forma, da perspectiva de um determinismo tecnológico, esta mesma opinião é defendida por autores como, Ricardo Petrella e o Grupo de Lisboa. Também eles se afastam do determinismo presente nas correntes pessimistas e optimistas, destacando a necessidade de se efectuar o estudo da realidade de modo a apresentar cenários alternativos de futuro, que permitam uma escolha consciente. Deste modo, considerando que as TIC são um factor importante de estruturação da realidade no contexto actual, deve procurar-se a sua interacção visando afastar determinismos nefastos.

Segundo Manuel Castells (Castells, 2000), a revolução tecnológica a que se assiste actualmente é na sua maior parte suportada pelas TIC, no entanto, defende este autor que é um fenómeno revolucionário acompanhado pela implantação de uma economia global e informacional, só possível pela utilização intensa da interconexão de redes. Sendo assim, a infra-estrutura que as TIC proporcionam permitirá satisfazer as necessidades de funcionamento desta nova economia informacional e, pela sua expansão, global. É deste modo que as TIC “(...) *fornece novos produtos diversificados e*

complexos, criam novos mercados e permitem grandes inovações nos processos de produção tanto na indústria, como nos serviços e na administração pública.” (Kovács, ISEG: p.3) possibilitando um aumento, em simultâneo, da flexibilidade e produtividade, as quais não eram possíveis anteriormente dado que os modelos organizacionais, então vigentes, e as tecnologias existentes, não o permitiam.

Manuel Castells (Castells, 2000: pp.78-79), com base na perspectiva de Kuhn, alerta para a emergência do paradigma da tecnologia da informação, destacando: o facto de ser uma “(...) tecnologia para actuar sobre a informação”, “(...) a penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias”, “(...) a lógica de redes”, “(...) a sua flexibilidade”, e “(...) a convergência crescente de tecnologias específicas para um sistema altamente integrado.”. É deste modo que a tecnologia deve ser analisada para se compreender os seus efeitos sociais e económicos, com o objectivo de actuar sobre ela evitando o despontar dos seus paradoxos e disfunções, mas tendo em vista também, no paradigma descrito, as suas qualidades intrínsecas, nomeadamente e segundo o seu autor, *integração, complexidade e interconexão.*

A revolução das TIC não seriam o que são sem a contribuição fundamental das tecnologias da microelectrónica. Foram elas que abriram caminho ao desenvolvimento exponencial a que se assistiu nas últimas duas décadas contribuindo para a sua difusão “(...) a característica principal da actual revolução tecnológica é a invasão do microprocessador e das interfaces electrónicas (...), a microeletrónica redefine o sentido da automação” (Leborgne, ISEG: p.228)²⁵.

Sem dúvida que o desenvolvimento das TIC, nas formas anteriormente apresentadas, leva a uma maior automação que, contrariamente à linha de montagem, proporciona

²⁵ Algumas demonstrações da evolução e da sua aplicação revelam-se tanto na produção como nos serviços e materializam-se:

Na produção, apontamos o CAD (Computer-Aided Design) e o CAM (Computer-Aided Manufacturing), quando em conjunto e integrados constituem a conhecida tecnologia CAD/CAM. A um nível superior de integração, apontamos o CIM (Computer-Integrated Manufacturing), integrando as tecnologias CAD, CAM, FMSs (Flexible Manufacturing Systems), através de ASRSs (Automated Storage and Retrieval Systems) e AGVs (Automated Guided Vehicles).

Nos serviços distinguimos os TPS (Transaction Processing System), MIS (Management Information System), DSS (Decision Support System) e, a nova inteligência artificial (Expert Systems, Fuzzy Logic e Neural Networks).

As SGBDs (Sistemas de Gestão de Base de Dados), as redes de comunicação (Intranet e Internet) ou mesmo o ensino a distância, são outras demonstrações das potencialidades das TIC, não se esgotando aqui as suas possibilidades.

integração, flexibilidade e descentralização das decisões, mantendo sempre presente o objectivo de atingir a melhor produtividade.

Se as TIC, transformaram por completo a estrutura de custos das organizações, uma vez que os seus custos são cada vez maiores bem como os custos associados de manutenção e formação, também é verdade que passaram a integrar as diversas áreas de actividade, desde a concepção do produto até à distribuição, construindo um sistema de informação com fornecedores e clientes, ao mesmo tempo que integram a faceta industrial.

Um factor de difícil ultrapassagem no anterior modelo de produção em massa era a distinção, na produção, entre volume e variedade, para um grande volume de produção a variedade era relativamente baixa, ao contrário, para se elevar a variedade obrigava a que o volume produzido fosse baixo. Para a resolução deste impasse contribuiu a expansão dos FMS e CIM que está a reduzir esta distinção, ao mesmo tempo que facilita o caminho para uma economia em que a flexibilidade se instala e é predominante.

Particularmente, o caso do CIM apresenta uma perspectiva tecnocêntrica e centralizadora, ao contrário do CHIM (*Computer Human integrated manufactured*), desenvolvido a partir dos anos 80 numa perspectiva antropocêntrica, onde a integração passa essencialmente pela dimensão humana e organizacional, em que a tecnologia não sendo a dimensão dominante, poderá ajudar.

Contrariamente às tecnologias anteriores, as TIC são utilizadas sobre a informação, particularmente no seu processamento, tratamento e transmissão, tornam-se no canal preferencial para o fluxo da informação e do conhecimento, agindo simultaneamente sobre elas numa base de ciclos em que a informação utilizada para desenvolver as TIC é posteriormente distribuída na rede de comunicação, expandindo o conhecimento e gerando inovação tecnológica. Permitem, também, o funcionamento contínuo e em tempo real da economia global possibilitando ainda a optimização dos fluxos económicos que a atravessam levando-a a crescer cada vez mais. Neste contexto, a força de trabalho, a par dos avanços tecnológicos e com o advento de novos modelos organizacionais, vai exigir um forte investimento em capital humano para satisfação das necessidades e exigências em termos de aptidão para o trabalho e empregabilidade.

Face ao exposto, não podemos extrapolar para que as TIC apresentem só benefícios e vantagens tornando as organizações competitivas, seguindo uma perspectiva optimista e determinista da interacção das TIC com a sociedade, que apela às “(...) *potencialidades positivas (nomeadamente) melhoria da produtividade, qualidade, flexibilidade,*

libertação dos indivíduos das tarefas penosas e repetitivas, facilidade de comunicação” (Kovács, ISEG: p.6). As TIC, também apresentam o seu lado negativo, criando, exclusão social, ciclos de vida e tecnologias específicas bastante curtos, aumento do desemprego, flexibilidade limitada e relativa (apenas dentro de um leque de opções em virtude da automatização), centralização, individualização e desqualificação.

Também aqui se encontra uma desvantagem essencial em termos sociológicos ao depararmos com o problema da capacidade de adaptação dos trabalhadores menos instruídos. A evolução tecnológica exige competências comportamentais adaptadas às novas formas de organização do trabalho e a inadaptação às TIC “(...) *poderá constituir um dos maiores riscos dos tempos que correm, nomeadamente por poder vir a tornar-se fonte de importantes situações de exclusão e desigualdade (...)*” (Chagas Lopes,1995: p.31), a *info-exclusão*.

Impacto Tecnológico-Organizacional

O paradigma da tecnologia da informação não evolui para um sistema fechado mas sim para uma rede aberta e de acessos múltiplos. É adaptável e flexível e apesar da sua complexidade tem uma abrangência ilimitada.

É assim que Castells ao citar Kranzberg escreve que “(...) *a dimensão social da revolução da tecnologia da informação parece destinada a cumprir a lei sobre a relação entre a tecnologia e a sociedade proposta algum tempo atrás por Melvin Kranzberg “A primeira lei de Kranzberg diz: A tecnologia não é nem boa, nem ruim, e também não é neutra.”. É uma força que provavelmente está, mais do que nunca, sob o actual paradigma tecnológico, que penetra no âmago da vida e da mente. Mas o seu verdadeiro uso na esfera da acção social consciente e a complexa matriz de interacção das forças tecnológicas libertadas pela nossa espécie, e a espécie em si são questões mais de investigação que de destino.*” (Castells, 2000: p.81).

A transformação organizacional ocorreu independentemente da transformação tecnológica para responder a uma crescente necessidade de alterações, quer em termos de mentalidades quer em termos de uma operacionalidade que já dava sinais de mudança constante. Esta ocorrência verificou-se em fins da década de 40 e inícios da década de 50 e teve como principal interveniente a fábrica da Toyota onde foi instalado o sistema Kanban em que toda a comunicação era efectuada através de cartões padronizados, sem recurso a tecnologias de comunicação electrónica.

Face ao advento do microprocessador, que deu origem ao microcomputador e o grande impulso das comunicações na década de 70, as organizações descobriram uma ferramenta que consideraram fundamental para a sua transformação. Transformação que, na década de 80, consideraram fixar-se essencialmente numa maior rapidez e na economia em mão-de-obra, nada mais enganador pois não foram realizadas as necessárias transformações organizacionais.

Só a partir da década de 90, quando se dá o crescimento qualitativo da tecnologia de informação, permitindo a emergência de processos de produção e gestão flexíveis e utilizadores das novas tecnologias computacionais, nomeadamente a utilização da interacção em tempo real da informação gerada pela interconecção entre organizações e suas filiais, surge a capacidade, inicialmente verificada nos EUA, da reconfiguração das organizações. Adoptam novos modelos organizacionais e ficam dependentes dos SI/TI em matéria concorrencial, no entanto, adquirem uma maior flexibilidade e respondem com velocidades cada vez maiores às solicitações do mercado, predomina o foco no cliente mais exigente e conhecedor do produto que procura. Esta nova organização, só possível pelo achatamento da sua estrutura e eliminação de hierarquias intermédias e desnecessárias nos novos modelos, foi possível pela utilização intensiva das novas tecnologias de informação.

Hoje verificamos que a revolução organizacional não estagnou e, pelo contrário, encontrou novo fôlego transformando a economia, em que se movimenta, em economia informacional baseada em redes das mais diversas como já mencionado.

“As redes são e serão os componentes fundamentais das organizações.” (Castells, 2000: p.188), por serem passíveis de adaptação e expansão ilimitadas, introduzindo-se em todos os sectores da sociedade propiciadas pelo novo paradigma tecnológico.

A dinâmica das TIC, de que se vem falando, associada ao fenómeno da globalização, induz um ritmo de mudança tecnológica, ao nível das organizações, insustentável à organização tradicional do trabalho, bem como ao seu sistema de relações laborais. Assim, torna-se necessário discutir, em função da perspectiva da tecnologia enquanto instrumento, a orientação organizacional da mudança tecnológica, pois esta poderá assumir, com a mesma base tecnológica, diferentes configurações organizacionais.

Assim, segundo Kovács (Kovács e Castillo 1998: p.20), é necessário considerar, para além da inovação tecnológica, também a inovação organizacional, tendo sempre presente o grau de participação ou controlo social. Esta análise conduz a quatro modelos

diferenciados, nomeadamente: neo-taylorismo, neo-taylorismo moderado, lean production e antropocêntrico.

Os dois primeiros modelos procuram a sua inspiração no determinismo tecnológico, pois põem a sua ênfase na inovação tecnológica, em detrimento da inovação organizacional, assumindo uma relação determinista entre tecnologia e sociedade, onde a tecnologia é a variável independente.

Nesta óptica, Toffler apresenta uma abordagem que tem por base o determinismo histórico, na medida que considera que a evolução histórica, apesar de complexa e contraditória, é marcada invariavelmente por padrões, que tomam a forma de vagas.

O autor (Toffler, 1984), alertou assim, para o aparecimento de uma 3ª vaga, elegendo as TIC como a força motriz deste processo. Apesar de se esforçar por o moderar, Toffler demonstra um optimismo que parece quase como ingénuo e acredita que o ser humano resolverá os seus problemas graças às virtudes das TIC.

O neo-taylorismo, característico da produção em massa, assume claramente uma visão tecnocêntrica, assente numa flexibilidade numérica, associada a um grau reduzido de participação ou controlo social, distinguindo-se neste aspecto do neo-taylorismo moderado. Estes dois modelos irão implicar uma redução ao nível da negociação colectiva e da acção sindical, pois assistir-se-á a uma “(...) *tendência para a individualização das relações laborais, e um protagonismo patronal nos processos de inovação manifesto nas decisões unilaterais e na falta da participação dos trabalhadores nos processos de modernização*” (Kovács e Castillo, 1998: p.21).

Esta perspectiva insere-se num contexto político-económico neo-liberal, onde a desregulamentação do mercado de trabalho, o trabalho precário e a dualização da sociedade são consequências destes modelos.

No entanto, o neo-taylorismo moderado destaca-se do neo-taylorismo puro, pois propõe uma maior participação social, bem como políticas redutoras das consequências negativas enunciadas, mas apesar disto, poderá, também, conduzir a uma sociedade segmentada.

Neste contexto organizacional, as estratégias das entidades patronais face às congéneres sindicais passam sobretudo pelo conflito, através de estratégias de negociação de forcing²⁶. A negociação entre sindicatos e entidade patronal, nestes modelos de

²⁶ A estratégia de forcing caracteriza-se, por um lado, pelas propostas exageradas e pela manipulação da informação, assentes em tácticas de ganho-perda e numa lógica de oposição, por outro lado, pela

inspiração tecnocêntrica, terá como conteúdo apenas as condições de adaptação à mudança, restringido à fase de implementação do processo.

Em contraposição a estes dois modelos, no que respeita à ênfase na inovação organizacional, destacam-se o modelo lean production e o modelo antropocêntrico.

A lean production que incorpora uma série de princípios e técnicas característicos da gestão japonesa nomeadamente: TQM, JIT, Kayzen e outras, visando, de acordo com Kovács (Kovács e Castillo, 1998: pp.14-15), a eliminação de todos os desperdícios, a qualidade total, a standardização do trabalho, o trabalho em equipa, a melhoria contínua, o envolvimento dos trabalhadores, trabalhadores flexíveis, a integração das empresas subcontradas numa rede hierarquizada e gestão pela cultura da empresa, sendo particularmente indicado para produções de grande volume.

Este modelo, pelas suas características, irá conduzir a uma diminuição do poder sindical, pois a negociação ao nível da empresa será privilegiada em relação à negociação colectiva. A individualização da sociedade, tendo por base a excessiva competitividade proposta por este modelo, irá levar à marginalização dos não alinhados, como também a elevadas taxas de desemprego, consequência da racionalização quantitativa que propõe para as organizações.

Na perspectiva de Womack e Jones (Womack e Jones, 1994: p.93-103), o *modelo lean production* representa ruptura com o modelo *taylorista-fordista*, pois consideram que a *lean production* originou mudanças tão profundas, ao nível da organização do trabalho, que indicia a sua emergência como modelo dominante, numa perspectiva optimista e determinista da sua utilização. Nesta perspectiva a tendência será para as organizações ocidentais se aproximarem dos princípios organizacionais asiáticos.

No entanto, existe a perspectiva que defende que a *lean production* representa continuidade em relação ao modelo *taylorista-fordista*, na medida em que considera que as mudanças registadas são apenas de forma mas que no fundo os princípios básicos continuam os mesmos sendo este apenas um modelo *neo-fordista*.

Podemos até referir que a lean production implicou, dado que pressupõe um baixo grau de participação ou controlo social, "(...) *uma desistência das experiências inovadoras inscritas no modelo sociotécnico ligadas às tradições de humanização do trabalho e de*

exploração das fraquezas da outra parte. Nesta estratégia, é fundamental a escolha de bons objectivos e a adopção de uma postura firme em relação a estes, controlando a estratégia, sem esquecer o estabelecimento de um bom clima de trabalho após negociações.

democracia industrial a favor de mudanças inspiradas no modelo japonês.” (Kovács e Castillo, 1998: p.14).

Por oposição a estes modelos de produção, surge o modelo antropocêntrico que constitui uma tentativa europeia de privilegiar o elemento humano, apelando à flexibilidade qualitativa. Nesta perspectiva, não devemos esquecer “(...) *as experiências de transplante do modelo japonês com ênfase na organização do trabalho qualificante e no envolvimento dos trabalhadores.*” (Kovács e Castillo, 1998: p.23).

Este modelo enunciado permite uma arquitectura tecnológica de base social, ou seja, toda a modelização do sistema técnico é realizada para que este assuma a forma de instrumento ao serviço do homem, é uma perspectiva que implica uma efectiva inovação organizacional numa abordagem descentralizada. Deste modo, este modelo é construído pela participação, ultrapassando antagonismos históricos entre trabalhadores e capital, tendo por objectivo uma democratização das relações laborais. Assim, as estratégias de negociação das entidades patronais, neste modelo, caracterizam-se por ser de tipo *fostering*²⁷, onde os conteúdos são mais alargados que a perspectiva neo-taylorista, pois incluem a escolha tecnológica, a organização do trabalho e a formação.

Podemos concluir que as tendências de reestruturação empresarial, que apostem na flexibilização qualitativa servindo-se da tecnologia para aumentar a performance dos recursos humanos numa óptica de complementaridade e de enriquecimento do trabalho, potenciarão as oportunidades de valorização, participação e qualificação dos trabalhadores, ao contrário, e por oposição, a opção pela flexibilização quantitativa e pelo domínio do sistema técnico sobre o humano, irá reduzir essas oportunidades.

Então, a transformação organizacional é uma das premissas obrigatórias neste contexto de gestão da mudança tecnológica e informacional, o que nos leva à emergência de um novo modelo social em que as organizações assumem a responsabilidade pela qualificação dos indivíduos, pelo uso correcto e eficiente dos recursos e o respeito pelo meio ambiente que a envolve e ao mesmo tempo cresce e globaliza-se.

²⁷ A estratégia de *fostering*, assenta em táticas de ganho-ganho, apelando à criatividade e ao consenso na resolução de problemas. É assim que o desenvolvimento dos consensos internos, tendo por base um clima de confiança entre os actores da negociação e sem esquecer a obtenção de resultados, são factores indispensáveis ao seu sucesso, bem como à capacidade de gestão dos conflitos.

A Aldeia Global em Rede e a Organização do futuro

O conceito de globalização passa pela definição de “(...) conjuntos de relações sociais que se traduzem na intensificação das interações transnacionais, sejam elas práticas interestatais, práticas capitalistas globais ou práticas sociais e culturais transnacionais.” (Sousa Santos, 2001: p.90). É destes conjuntos de relações que emerge o novo paradigma da sociedade em rede. Boaventura Sousa Santos ainda defende que a visão corrente da globalização assenta em 5 pilares interpretativos:

- Predomínio dos jogos financeiros, bolsistas e do poder das alianças organizacionais
- Racionalidade inclusiva total e apátrida
- Absoluta mobilidade dos factores de produção dominadores
- Conhecimento e a informação enquanto apropriações unilaterais dos dominadores
- As realidades contextuais vistas como simples produtos derivados e funcionais perante as lógicas inclusivas

Porque as redes constituem a nova morfologia social das nossas sociedades, a difusão da sua lógica vai modificar de forma substancial, não só o poder e a cultura, como também, todos os processos produtivos e os seus resultados. O surgimento de redes internacionais de organizações é a forma básica da economia globalizada.

Castells, demonstrou a importância da convergência entre as exigências organizacionais e a transformação tecnológica defendendo a ligação entre redes como factor fundamental para a concorrência na nova economia global e informacional.

Como já mencionado, as redes sempre existiram ao longo dos tempos, no entanto, é com o paradigma da tecnologia de informação que a sua expansão se vai fazer com maior acuidade e penetração em todos os sectores da sociedade.

A determinação do poder e domínio vai surgir pela presença ou ausência na rede e, estas, vão diferenciar-se pelo seu dinamismo. As mais dinâmicas são as que dominarão e serão preponderantes na transformação que a sociedade vem apresentando.

Caminhamos, assim, para aquilo que se denomina já de *Sociedade em Rede*, que não podemos separar da denominação de *Sociedade do Conhecimento* já que se interligam pelo conhecimento proporcionado pela rede, onde os processos dominantes se organizam nesta era da informação.

Pode extrapolar-se para a ideia de que nada será como dantes. As características das organizações estão a mudar e serão cada vez mais abertas a todos os seus colaboradores.

Como uma das características da mudança é o facto de os gestores serem forçados a uma actuação sob condições muito dinâmicas e exigentes em termos de troca de informação, a organização é forçada a rever a sua estrutura. Desburocratiza-se e torna-se mais ágil e rápida, os níveis hierárquicos vão diminuindo ficando a estrutura mais achatada. As relações entre os colaboradores transformam-se em horizontais, permitindo uma maior rapidez na tomada de decisões e na resolução de problemas.

As organizações em rede e baseadas na informação e no conhecimento tendem a tornar-se como organizações de especialistas em que o conhecimento se concentra na sua base, menos burocratas e em que os departamentos tradicionais deixarão de estar onde o trabalho é desenvolvido.

Apresentam algumas características especiais em torno de:

Processos e não de tarefas
Hierarquicamente horizontais e menos burocratas
Gestão por equipas multidisciplinares
Recompensas com base no desempenho da equipa
Maximização de contactos com fornecedores e clientes
Informação, tecnologia e conhecimento
Aprendizagem, formação e treino contínuo

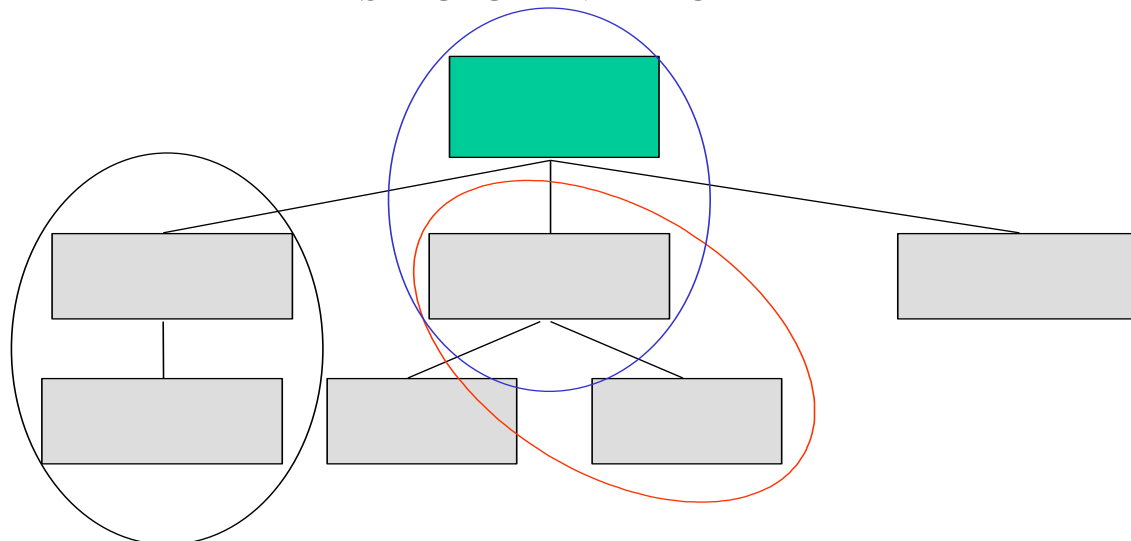
Castells (2000) p.185

Quadro 12 - Características das novas estruturas organizacionais.

O fluxo de informação torna-se informal, qualquer um comunica directamente com outro colaborador dentro do mesmo departamento ou em departamentos diferentes, com o gestor de topo ou recebendo deste o “feed-back”, directamente e sem intermediários.

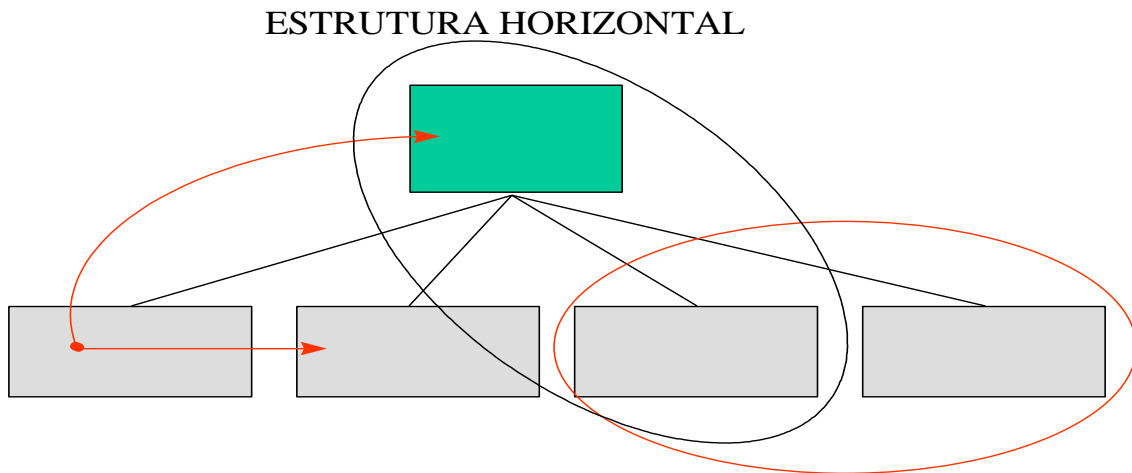
A diferença entre os fluxos de informação dentro da organização, espelham-se, de acordo com as estruturas implementadas, nas figuras que se seguem:

ESTRUTURA VERTICAL



Relação das comunicações entre colaboradores da Organização, numa estrutura hierarquizada.

Figura 9 - Comunicação numa Estrutura Hierárquica



Relação das comunicações entre colaboradores da Organização, numa estrutura funcional.

Figura 10 - Comunicação numa Estrutura Funcional

Verificando-se, no primeiro, que a comunicação é vertical, nunca horizontal, é a estrutura das organizações do passado. Já no segundo caso a comunicação é ascendente, descendente ou horizontal, é a estrutura da organização do futuro.

Peter Drucker refere que esta organização “(...) exigirá maior autodisciplina e ênfase ainda mais intensa na responsabilidade individual pelos relacionamentos e pelas comunicações.” (Drucker, 2000: p.14).

A ligação em rede será uma realidade entre organizações, entre estas e a sua cadeia de valor e mesmo com os seus clientes, não como uma simples ligação de computador a computador mas pela utilização de redes comuns, como por exemplo a Internet, abandonando a ideia pioneira da rede dedicada entre empresas. (Figura 11).

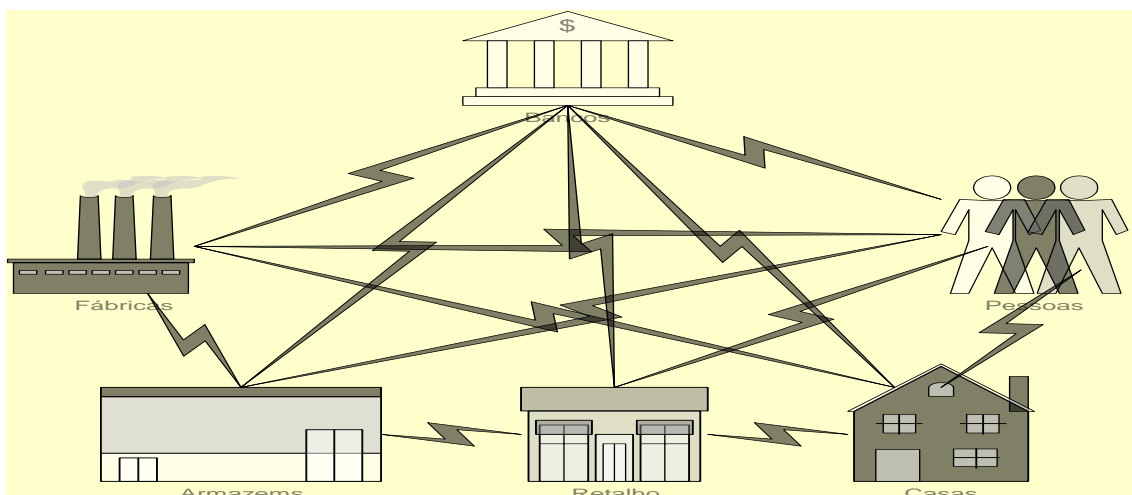


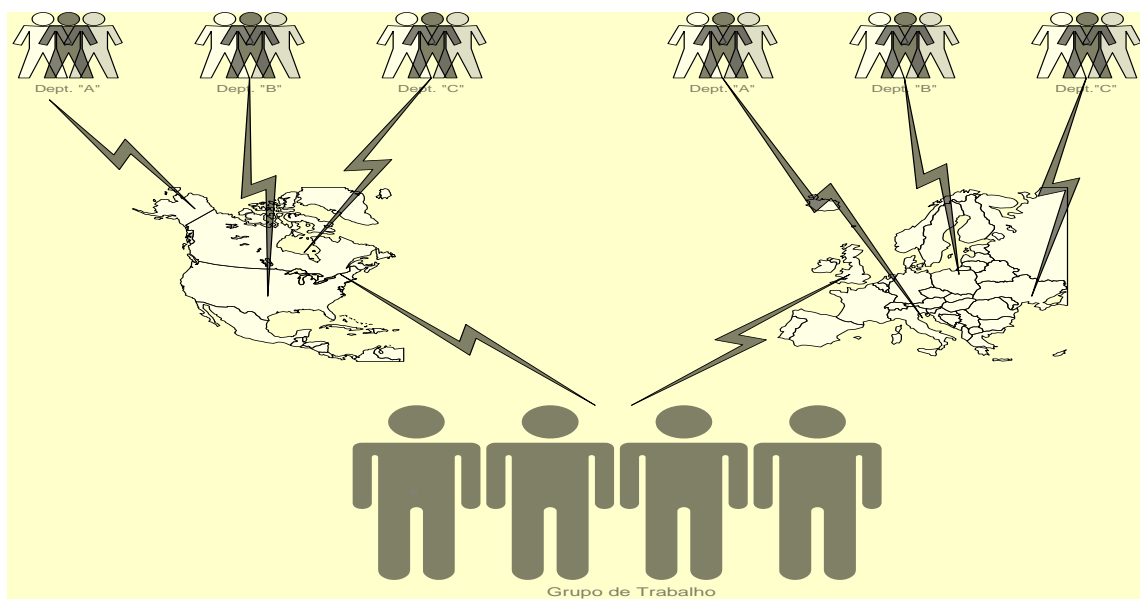
Figura 11 - A Realidade da Ligação em Rede

Entramos então nas auto-estradas da informação em que esta será partilhada por todos os que nela se integrarem, quer como pessoas qualificadas, quer agindo como equipas de projectos ou participantes em busca de conhecimentos. *A rede será adaptativa e estará sempre em contínua evolução e actualização*, implicando a descentralização, uma maior rapidez e mobilidade, ao mesmo tempo que se torna menos dispendiosa e mais eficiente.

A interligação em rede e partilha de informação, indica que a empresa se transformará em utilizadora de informação criada por outras empresas que circulará na rede a que todas acedem, ao mesmo tempo que criará, também ela, nova informação que disponibilizará a outros utilizadores da rede.

Num trabalho em rede e por equipas multifuncionais, que podem ser mais ou menos permanentes, são agrupados diferentes tipos de trabalhadores com competências diversas, neste sentido a supervisão formal requer-se reduzida, significando que as tomadas de decisão chegam a todos os níveis hierárquicos. É com estas condições de flexibilidade e autonomia que se criam os alicerces para uma organização extremamente rápida e eficaz em termos concorrenciais.

De acordo com o que se descreve, pode definir-se rede de trabalho como um grupo de especialistas e gestores reunidos por uma central e com uma equipa sénior de executivos que exercem a sua influência em várias áreas geográficas diferentes (Figura 12).

**Figura 12 - O Grupo de Trabalho e a Distância Geográfica**

Estes gestores têm diferentes capacidades, motivações e experiências, que lhes permitem gerir uma organização de grande dimensão, como se de uma pequena se tratasse, mesmo em diferentes áreas geográficas.

O trabalho em rede destaca-se das outras concepções porque :

- Tem um carácter temporário
- É dinâmico, não se limita a resolver problemas, é activo e interventivo
- A informação é recebida por todos em simultâneo.

A principal vantagem das estruturas de rede adaptativa, consiste na capacidade de libertar o poder individual e de criar agilidade para a empresa. No entanto, nesta estrutura nem tudo são rosas, existe um potencial perigo de que o excesso de poder culmine em falta de controlo com todas as consequências que daí advenham.

A função de controlo de uma empresa deste tipo tem de ser concentrada em vários centros de comunicações instantâneas, permitindo o intercâmbio de informações entre redes distintas e privilegiando princípios operativos partilhados que permitam uma acção local, garantindo simultaneamente a sua coordenação.

As organizações em rede, ao libertar a criação individual, seguem princípios operativos que lhes garantem a flexibilidade e competitividade necessária (Quadro 13):

Polivalência
Confiança e Integridade
Tarefas diversificadas e complexas
Equipas
Tarefas em simultâneo e em paralelo
Informação total e permanente
Comunicação em todos os sentidos sem limitações
Comunicação hierárquica de porta aberta e multi-comunicacional
Não existe centralização
Poucos níveis hierárquicos
Hierarquia válida e aloca recursos gerindo carreiras e necessidades de formação

Castells (2000) (Adapt.)

Quadro 13 - Princípios operativos da organização em rede

A implantação de uma estrutura desta natureza tem de combater todas as resistências que se lhe opõem sem o que não se implantará definitivamente criando até, se não o fizer, constrangimentos à sua própria sobrevivência. Na verdade todos gostamos de aceder a redes e viver num mundo de organizações e relacionamentos virtuais, mas, no nosso subconsciente, ainda precisamos da segurança e conforto de saber onde nos situamos na estrutura, mesmo quando nos sentimos de espírito suficientemente aberto a todas as mudanças que vivemos.

As considerações que se podem tecer sobre o que será a organização do futuro são de que ela será muito mais flexível e ágil ao mesmo tempo que reduzirá significativamente os seus níveis hierárquicos bem como as atribuições que competem a estas funções, aumentando a autonomia das suas unidades dispersas pelo mundo (Quadro 14):

- Baseada na informação
- A sua estrutura será mais achatada
- Descentralizada e interligada pela tecnologia
- Rápidamente adaptável e ágil
- Criativa, colaborante e estruturada em equipas orientadas por projectos
- Formada por uma ampla variedade de qualificados colaboradores
- Autocontrolada, se existirem fortes laços de confiança partilhados.

Champy e Nohria (1996) (Adapt.)

Quadro 14 - Como vai ser a Organização do Futuro segundo Castells

Há, no entanto, de ter em consideração que esta mudança organizacional está a ser acelerada pela presença, cada vez mais acentuada, de forças que ameaçam as organizações mais ineficientes, as que têm estruturas de gestão mais pesadas e dificilmente adaptativas a que têm de dar atenção.

Apontam-se e descrevem-se como 6 importantes e crescentes as forças de mudança que implicam um novo modelo organizacional (Figura 13):



Koch e Godden (1998) (Adapt.)

Figura 13 - Forças de ameaça da organização para a mudança

- Poder dos Clientes: A descoberta dos clientes como factor importante de rentabilidade das organizações leva a que estas eliminem a maior parte das actividades não geradoras de valor.
- Poder da Informação: A revolução da informação pelas tecnologias de informação, deixaram de ser uma fonte de custos, passaram a criar os meios para a eliminação da estrutura humana de passagem da informação.

- Poder dos Investidores: O poder crescente dos investidores que emerge por via da participação que é dada aos gestores das organizações e os leva a tratá-las como se fossem suas, eliminando actividades e estruturas desnecessárias ao seu sucesso.
- Poder do Mercado Global: A globalização transformou-se em geradora de uma alteração qualitativa no meio organizacional mundial, levando ao abaixamento de preços dos produtos por forma que o cliente esteja disposto a pagar e não mais se sujeite ao que a organização lhe oferece.
- Poder da Simplicidade: É a procura da simplicidade organizacional, fazendo com que as organizações cresçam sem aumentarem a complexidade da sua estrutura, obtendo assim custos mais baixos.
- Poder do Líder: O poder da gestão de topo era alicerçado por pesadas estruturas hierárquicas (Figura - 9), a nova geração de gestores utiliza técnicas de liderança que dispensam estas estruturas pesadas em pirâmide e se baseiam em forte liderança e relações horizontais (Figura - 10).

A conclusão que daqui se tira é que as organizações continuam a fazer o mesmo que sempre fizeram, mas agora com uma estrutura mais leve e com menos custos. A figura de gestor tem tendência a desaparecer e ser substituída por líderes capazes de mobilizar as equipas de projecto a fazer mais e melhor com menos custos.

Se se tiver em conta que se está a falar de uma nova organização baseada em estrutura de rede, verifica-se que a gestão não poderá manter-se como até aqui. Estas organizações, em rede, são auto-organizadas e auto-mobilizadas, logo a sua estrutura tem de ser diferente de onde sobressai a sua alta flexibilidade.

Do mesmo modo, a distinção entre gestor e trabalhador será cada vez mais esbatida. As novas funções do executivo irão ultrapassar as tradicionais tarefas de liderança e passarão a exercer três tarefas de responsabilidade adicionais:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Estabelecimento da identidade da organização• Implementação das iniciativas• Procura da integridade para criar confiança e servir como base de controlo da organização. |
|---|

Champy e Nohria (1996) (Adapt.)

A *identidade* significa questionar a organização no seu sentido mais vasto, por via de perguntas tais como:

- Donde viemos?
- Para onde vamos?
- O que nos distingue?

Consiste em compreender o que realmente distingue a organização, isto vai transportar para o futuro o que ela fez no passado. Deste modo, o que os gestores têm de fazer é compreender a identidade da organização e responder às seguintes questões:

- Que é que os empregados julgam que vêm fazer quando chegam de manhã?
- Que é que os clientes pensam que estão a comprar quando adquirem o produto da empresa?

Quanto ao segundo imperativo que os gestores enfrentam, a *iniciativa*, vai esta ser libertada através da criação da discórdia, em sentido lato. Deve encorajar-se o debate de ideias até determinado ponto a partir do qual as decisões têm mesmo de ser tomadas.

Por fim, a *integridade*, estabelece os alicerces da confiança, que é considerada a única base de controlo significativa numa organização adaptável e em rede. Exige que todas as comunicações sejam autênticas e honestas. Significa estabelecer, comunicar e exemplificar um conjunto de valores fundamentais e princípios de funcionamento. São estes 3 papéis, fundamentais, que geram a confiança na organização do futuro.

Quanto à concepção de modelos de gestão ainda não está consolidada, está ainda na fase de acompanhamento da introdução da tecnologia que revolucionou a nossa era: os computadores e as redes de comunicação. O desfasamento temporal existente entre a prática e a teoria é, talvez, o tempo necessário para que os gestores consigam apanhar o comboio da mudança.

Acreditamos, no entanto, que esta passagem do modelo da máquina para o modelo da rede, da abordagem incremental para a mudança radical e da gestão autoritária para uma gestão de cunho vincadamente de responsabilidade pessoal venha a desempenhar o seu papel na medida em que formos evoluindo no raciocínio da gestão.

Conclusão do capítulo

A informação faz definitivamente parte da sociedade em que nos inserimos acelerando todos os processos de negócio e facilitando a comunicação em todos os sentidos.

Sendo a sociedade de informação uma sociedade baseada em símbolos e representações simbólicas, estes apenas existem por terem sido emitidos, recebidos e decodificados pelos destinatários. A transmissão, formatação e decodificação das mensagens fazem parte da gestão da informação quer a nível do produzido para o exterior como do que vem do exterior e mesmo o que circula internamente na organização.

Com a utilização das TIC criou-se valor para o cliente, racionalizaram-se processos nas organizações e reduziram-se os custos operativos, canalizando-se as sinergias para a

oferta de novos produtos, mas também se criaram desafios para a gestão que deixa de estar isolada nas suas tomadas de decisão. Confronta-se com novos factores que têm de ser interligados para que as decisões já não se limitem a afectar o presente da organização mas que se projectem no seu próprio futuro através das estratégias delineadas e baseadas na informação disponível.

A lógica de interconexão tem particular peso na estruturação do modelo organizacional transformando-o num modelo em rede, facilitando uma interacção fluída entre os seus intervenientes. As novas trajectórias organizacionais, incluindo a organização em rede, não foram consequência da mudança tecnológica, mas sim de alterações organizacionais anteriores à revolução tecnológica, como a mudança das filosofias de gestão. As TIC têm vindo a desempenhar um papel crescente que em todo este processo. Segundo esta lógica, as regiões, pela sua grande flexibilidade, apresentam-se com uma maior apetência em adaptar-se à mudança tecnológica beneficiando do funcionamento em rede e obtendo assim vantagens competitivas dentro do modelo de economia global.

Pelas relações conceptuais entre a rede e a informação somos induzidos à percepção de que caminhamos para um modelo organizacional diferente, baseado em fluxos de informação crescentes e com formas cada vez mais sofisticadas de organização.

É pois imprescindível a gestão da informação bem como a gestão da tecnologia que a suporta, tendo em vista a vantagem competitiva que representam para as organizações, é neste sentido que Laudon e Laudon desenvolvem e defendem a ideia de que os Sistemas de Informação Estratégicos²⁸, com as suas poderosas ferramentas, ajudam as organizações a posicionarem-se à frente da competição do mercado.

Neste processo, considera-se que as TIC devem ser vistas como um instrumento, cuja utilização no actual contexto sócio-económico apresenta vantagens e desvantagens, e não como uma força que determina o rumo, é deste modo que a análise sociológica deste fenómeno deverá ser realizada com base na proposição de que as relações que se estabelecem entre a sociedade e as TIC não se encontram em mútuo impacto, mas sim numa constante interacção.

Com esta evolução surge a necessidade de gerir também o conhecimento na organização que representa a base operacional da mudança organizacional que se vive. Os novos

²⁸ Sistemas de Informação Estratégicos, são sistemas de computadores a qualquer nível na organização (que transformam os objectivos, processos, produtos, serviços ou relações ambientais) que ajudam as organizações a ganhar vantagem competitiva (Kenneth C. Laudon e Jane P. Laudon, 2000: p.48)

trabalhadores, possuidores de outros conhecimentos e com motivações diferentes exigem uma gestão dinâmica que os enquadre em modos de produção abertos e em que o conhecimento encontre espaço para investigar e se desenvolver sem o espartilho dos modelos organizacionais anteriores. Aponta-se então a Abordagem Antropocêntrica como aquela que melhores resultados produz a nível organizacional, pois além de permitir a formação dos colaboradores da organização também lhes concede uma autonomia e uma liberdade criativa que os incentiva e promove o desenvolvimento e partilha do conhecimento na organização.

As estruturas organizacionais sofrem profundas alterações a todos os níveis, tornando-se mais ágeis e flexíveis, graças ao advento das TIC como factor central de desenvolvimento da sua flexibilidade, propiciando a existência de redes de informação que permitem que os seus fluxos a percorram horizontalmente criando sinergias que não seriam possíveis com uma estrutura hierárquica *taylorista*. As organizações transformam-se e provocam a aprendizagem da organização em si levando à emergência de novos líderes que percebam o que está a mudar, qual o sentido dessa mudança e facilitem a sua evolução no sentido que melhor servir a organização que representam.

A complexidade do mundo actual, a incerteza e a imprevisibilidade já não representam o cenário mais adequado às organizações tradicionais. É preciso reconsiderar os conceitos, readaptando-os totalmente às organizações de forma a prepará-las para esta nova era. Na era do saber, da informação ou do conhecimento, como é chamada esta nova realidade, é importante acima de tudo preparar as organizações para aprender continuamente. Isso significa prepará-las em todos os seus aspectos básicos, ou seja, flexibilizar a estrutura organizacional, valorizar o ser e o saber humano e fornecer mecanismos e ferramentas que potencializem a aprendizagem.

A aprendizagem, que já faz parte da natureza humana, mesmo em forma de auto-aprendizagem²⁹, tornou-se agora uma necessidade também para as organizações.

Mas a aprendizagem individual, por si só, não garante a competitividade das empresas, é preciso que, além de funcionários aprendizes, a aprendizagem individual se transforme em aprendizagem organizacional. Assim, a chave para a aprendizagem organizacional consiste em transformar o conhecimento tácito em explícito e o explícito em tácito de novo, criando uma espiral de continuidade na aprendizagem organizacional.

²⁹ Ver ANEXOS: III

Com este modelo emergente a organização será capaz de aprender mais e mais depressa, com os seus próprios erros, reduzindo incertezas nos seus processos e transformando constantemente a sua estrutura. A questão da aprendizagem organizacional ganha novos contornos dimensionando-se a uma escala nunca vista e de espectro muito alargado, globalizando-se e possibilitando o adquirir de novos conhecimentos e técnicas providos dos pontos mais remotos do globo. De notar que a Internet trouxe uma nova ferramenta de formação, WBT (Web Based Training) que permite a formação em tempo real com a disseminação de informação.

Há uma constante imprescindível na aplicação das TIC e na sua manutenção: o factor humano. Os trabalhadores têm de ter um novo tipo de atitudes e qualificações de onde se destacam a formação técnica e a polivalência. São os novos trabalhadores do conhecimento cuja aprendizagem se vai efectuando ao longo de toda a sua vida activa garantindo a sua evolução, empregabilidade e competitividade no mercado de trabalho.

Todas estas transformações podem significar a sobrevivência das organizações nos mercados cada vez mais competitivos.

É nesta lógica imposta pela crescente comunicação em rede que as relações entre organizações e pessoas se transformam radicalmente.

“Os Deuses ajudam aqueles que se ajudam a eles próprios”

Esopo (fabulista grego)

3. Estudo de Caso: SOGRAPE

O caso que agora se analisa relaciona-se com uma empresa de um sector tradicional que se vem alicerçando não só nas novas tecnologias, como também na adequação aos novos paradigmas sócio-organizacionais, para se adaptar à mudança dos tempos que correm e bem assim manter ou aumentar a sua quota de mercado e a competitividade.

Esta empresa encontra-se centrada na produção e comercialização de vinhos. Pretende-se com este estudo caracterizá-la com base em informação obtida a partir de várias fontes - jornais, revistas, relatórios de negócios, *websites* -, culminando com uma entrevista a um responsável da administração. Falamos do **Grupo Sogrape**.

Os recursos utilizados foram seleccionados de modo a obter-se: informação económica e informação histórica, uma visão da sua inserção no sector e a noção da imagem transmitida pelo Grupo nacional e internacionalmente.

Seccionou-se este trabalho em três partes distintas: na primeira far-se-á uma caracterização do sector de vinhos em Portugal; na segunda parte efectuar-se-á um historial da empresa desde a sua fundação, distinguindo os produtos que cria e comercializa; e na terceira parte, dedicamo-nos, principalmente, ao tratamento da informação veiculada pela análise da entrevista efectuada e posteriores contactos.

Não se pretende fazer um trabalho em que a informação obtida fosse utilizada até à exaustão, tendo antes sido efectuada uma adequada selecção desta.

É nesta conformidade que o presente trabalho tem por objectivo a procura de pistas que permitam demonstrar a tese de que é possível a sobrevivência e competitividade das organizações no futuro, no contexto das mudanças que se vêm operando à escala global. Para tal, estuda-se esta empresa que superou a fase de organização tradicional para se posicionar como uma organização contemporânea que se projecta para o futuro.

3.1. Enquadramento Mundial e Caracterização do Sector de Vinhos em Portugal

Utilizando os princípios da análise SWOT, obtém-se a seguinte síntese para o sector dos vinhos de mesa³⁰.

Pontos Fortes

Grande diversidade de castas genuinamente portuguesas;³¹
Condições edafo-climáticas particulares que permitem obter produtos diferenciados;
Excelente reputação dos vinhos portugueses nos mercados internacionais;³²
Elevada notoriedade da marca de vinhos mais vendida no Mundo;³³
Marcas regionais perfeitamente definidas e percebidas pelo consumidor nacional.

Pontos Fracos

Pequena dimensão, em geral, das explorações agrícolas;
Subsistem alguns problemas de transporte das uvas, desde a vinha até ao lagar;
Apesar da tendência contrária, persiste um baixo nível de produtividade da cultura da vinha relativamente à média comunitária;³⁴ (continua)
Reduzido know-how em marketing das empresas em geral;
Reduzida realização de campanhas publicitárias sustentadas junto dos potenciais mercados de destino;
Fraca imagem de marca do vinho nacional.

Ameaças

Forte concorrência de novos países produtores como Chile, Austrália e África do Sul;
Campanhas de marketing bastante fortes e eficazes dos principais concorrentes;
Substituição dos hábitos de consumo de vinho por outras bebidas.

³⁰ Relatório elaborado pela Monitor Group (Michael Porter), empresa responsável pelo relatório recente sobre o estado dos vinhos portugueses e a sua internacionalização.

³¹ Touriga nacional; tinta barroca; síria; aragonez; trincadeira; tinto cão; ferno pires; malvasia; castelão; бага; loureiro; rabo de ovelha e outras mais.

³² Mateus Rosé; Casal Garcia e Lancer's.

³³ Mateus Rosé.

³⁴ Em Portugal apenas 30,5% da área vitícola se encontra em explorações com mais de 5 hectares, enquanto em Espanha e França estas explorações representam 70,2% e 81,6%, respectivamente. Também a produtividade é das mais baixas da UE, quando em França a produtividade média se situa nos 60 hectolitros por hectare, em Portugal este valor é de apenas 37,6 hectolitros. Verifica-se que Portugal é sempre o que apresenta valores mais baixos na produção bruta, VAL por exploração e VAL

Oportunidades

Implementação de uma estratégia de penetração e consolidação de posições nos mercados externos;

Estratégias concertadas de marketing e publicidade no exterior, principalmente na União Europeia;

Cooperação entre empresas com a mesma DOC, facilitando a capacidade de acção das mesmas;

Aplicação do desenvolvimento tecnológico para obtenção de produtos de elevada qualidade;

Melhoria da produtividade pelo emprego de novas tecnologias de produção, da vinha e do vinho;

Divulgação e promoção de castas nacionais com características únicas no mundo.

Portugal é uma média potência no mercado global do vinho. a sua produção encontra-se no fim da tabela dos dez primeiros produtores. Sem contar com o vinho do Porto, a presença das marcas portuguesas no mercado internacional do vinho seria irrelevante.

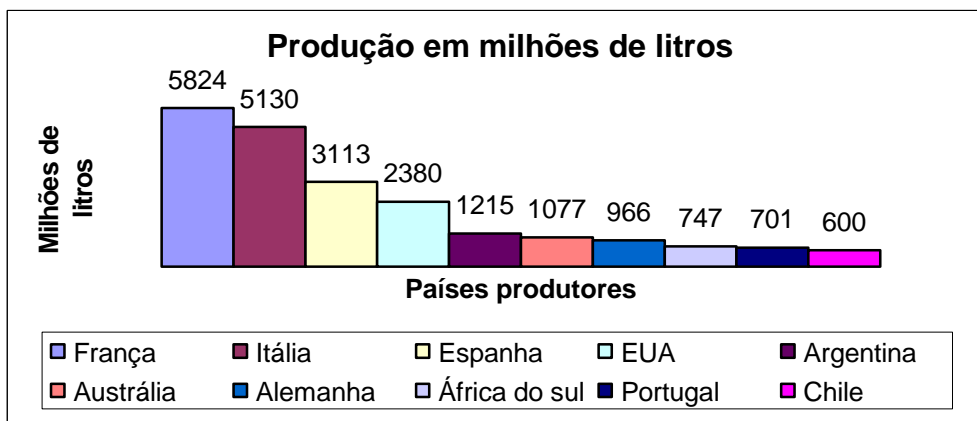
Sendo um país com a maior área vinícola do mundo, é também o que menor aproveitamento retira da sua capacidade produtiva e, conseqüentemente, menos valor realiza com a sua terra.

Nota-se claramente no Gráfico 1 que, por exemplo, a Argentina produz quase o dobro do que produz Portugal.

No topo dos países produtores encontra-se a França que é considerado um caso à parte no mundo dos vinhos. Enquanto em termos mundiais Portugal ocupava o 10º lugar no ranking dos maiores produtores de vinho do mundo, actualmente encontra-se na 9ª posição (Gráfico 1).

Nesta mesma análise verificamos que Portugal ocupa, na União Europeia, o 5º lugar em termos de produção de vinho (Gráfico 1). Na lista dos 10 países, a nível mundial, Portugal encontra-se classificado na 9ª posição.

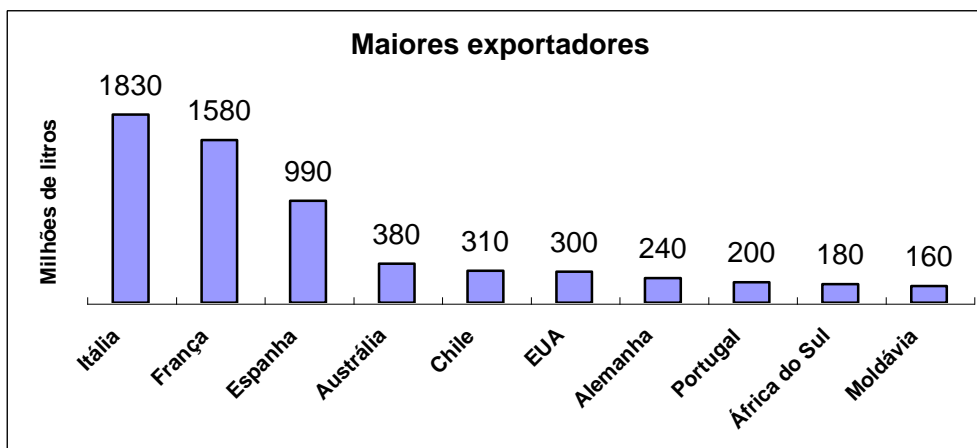
por unidade de trabalho ao ano, o que vem demonstrar que ainda existe um longo caminho a percorrer para a modernização das explorações e valorização dos vinhos nacionais.



Fonte: Relatório da Monitor Group (2003) (Adapt.)

Gráfico 1 – Maiores Produtores de Vinho Mundiais

Quanto às exportações, Portugal, fica-se pela 8ª posição numa lista dos 10 maiores exportadores a nível mundial (Gráfico 2). Mais uma vez se verifica que Portugal se encontra em perda para os denominados países do Novo Mundo³⁵, que não só exportam um volume maior como conseguem obter um melhor preço pelos seus vinhos.



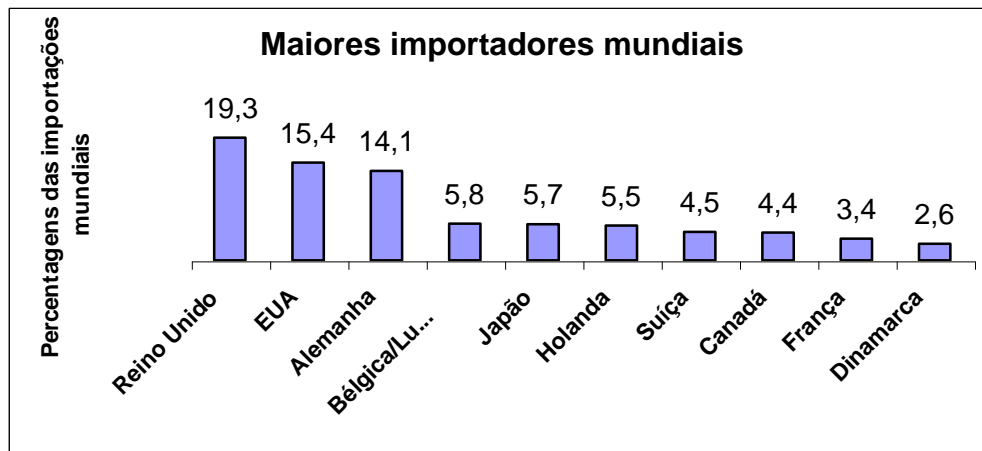
Fonte: Relatório da Monitor Group (2003) (Adapt.)

Gráfico 2 – Maiores Exportadores de Vinho Mundiais

Ainda segundo a Monitor Group, os países que mais gastam em vinho são o Reino Unido e os EUA, logo seguidos pela Alemanha (Gráfico 3).

³⁵ Austrália; África do Sul; Argentina e Chile.

Desta forma, Portugal tem toda a vantagem em eleger estes mercados como prioritários, até porque a previsão aponta para o crescimento destes mercados várias vezes mais do que o mercado do Brasil para onde as empresas portuguesas continuam a exportar.



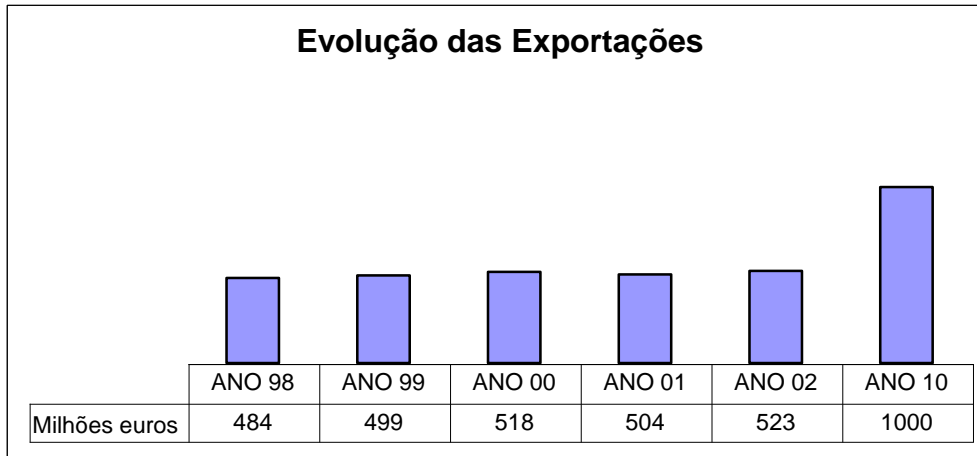
Fonte: Relatório da Monitor Group (2003) (Adapt.)

Gráfico 3 – Maiores Importadores de Vinho Mundiais

Defende o relatório citado que o sector vitivinícola português tem a possibilidade de aumentar a sua receita em cerca de 40% até ao ano de 2010. Sugere que as receitas totais geradas pelo “cluster” do vinho possam passar dos actuais 700 milhões de Euros (previsão) para um valor de 1000 milhões de euros até ao final da década. Considera ainda, este relatório, que os vinhos denominados DOC, de categorias superiores, têm de crescer dos actuais 17% para os 35% elevando o seu peso nos mercados externos (Gráfico 4).

Esta é a grande meta do estudo desenvolvido nos últimos seis meses por encomenda da ViniPortugal³⁶. Para Chris Malone, responsável pelo estudo da Monitor Group, só existem dois cenários possíveis: a continuação da garantia do rendimento do sector através do mercado doméstico; ou o crescimento em volume e valor, o que só é possível com a expansão para os mercados de exportação.

³⁶ A ViniPortugal, associação de direito privado sem fins lucrativos, congrega representantes dos vários agentes com intervenção na produção, transformação e comercialização de vinho, e é responsável por delinear e implementar a política de promoção do vinho português em Portugal e no exterior.



Fonte: IVV (2003)

Gráfico 4 – Previsão de Evolução das Exportações Portuguesas

Garantir uma presença nos mercados internacionais e mais precisamente no mercado do Reino Unido e dos EUA vai exigir uma mudança no modo de operar das empresas portuguesas. Será necessário, entre outros, aliar o rigor à consistência na qualidade dos vinhos; procurar o que o consumidor deseja realmente, realçando as características do vinho português, e encontrar os canais certos para a sua distribuição e venda.

Neste recente estudo realça-se a proximidade do vinho do Porto com os vinhos de mesa, em termos de comercialização, como prejudicial à divulgação destes últimos, uma vez que se considera que são dois produtos distintos e diferenciados e, como tal, não deveriam partilhar o mesmo espaço comercial e promocional. Ambos os produtos devem desenvolver a sua própria estratégia e, depois dela se implantar e consolidar com sucesso, a médio prazo, então seria oportuno que houvessem algumas fusões entre empresas produtoras de vinho do Porto e empresas produtoras de vinho de mesa

Ainda de acordo com este estudo da Monitor Group, é sugerido que Portugal seleccione entre as várias castas de vinha ao seu dispor uma gama de cerca de cinco delas. Esta selecção vai eliminar os constrangimentos sentidos pelo consumidor que assim se concentra numa menor variedade de vinhos e mais facilmente reconhece o produto português.

Finalmente, este relatório propõe um plano em sete etapas (Tabela 4) que Portugal deverá seguir para manter e alargar os seus mercados internacionais e ser competitivo num mundo que bem conhece e onde tem enormes possibilidades.

<p>1) Activar a estratégia</p>	<p>Apostar nos mercados de exportação. A solução tem três princípios basilares: i) direccionar o esforço para a conquista do mercado britânico e americano; ii) trabalhar com os canais especializados do retalho que garantem preços superiores; e iii) entender o que os consumidores gostam e estão dispostos a comprar.</p>
<p>2) Reunir investimento</p>	<p>As empresas não devem temer capital estrangeiro. O vinho é um negócio de capital intensivo: há que garantir investimentos na viticultura, na pesquisa em enologia, na consolidação dos <i>stocks</i>, no <i>marketing</i> e publicidade. As empresas portuguesas têm de quebrar resistências à entrada de investidores e à tomada de participações. O investimento estrangeiro é fundamental, assim como, novas fontes de financiamento para as empresas: capital de risco, fundos, investidores privados, bancos.</p>
<p>3) Melhorar a viticultura</p>	<p>A reestruturação total da viticultura portuguesa é uma absoluta necessidade. As propostas contemplam a introdução de um sistema de preços baseado na qualidade das uvas (premiar as boas e desencorajar as más) e a total liberalização da transferência de direitos de plantação entre regiões, de forma a criar liquidez no mercado e a permitir que alguns dos actuais proprietários “encurralados” na produção possam realizar valor vendendo as terras ou os direitos. O estado devia subvencionar quem está a comprar e quem vai replantar, apoiando agressivamente em função do tamanho das explorações. Para a obtenção de ajuda sugere-se um mínimo de cinco hectares.</p>
<p>4) Promover a inovação</p>	<p>Ligar a academia às empresas. A ideia geral é garantir a coordenação entre quem produz e quem aplica a investigação. A Monitor Group considera que podia criar-se uma estrutura de ligação, cuja função seria arranjar fundos para o desenvolvimento da pesquisa e fornecer resultados para os financiadores.</p>
<p>5) Proteger a tradição e a inovação pela regulação</p>	<p>Facilitar a vida aos consumidores. Uma das recomendações promete criar polémica: a criação de um estatuto de vinho “Portugal” – uma mistura de castas de diferentes regiões, e que não sendo um DOC tem um selo de garantia de “vinho de qualidade de Portugal” atribuído por um conselho independente. Para a Monitor Group, os vinhos com esta certificação não devem ser a maioria. “Seria errado se essa fosse a única indicação da qualidade do vinho português. Essa é só mais uma possibilidade de tornar as coisas simples para o consumidor”, considera o estudo.</p>
<p>6) Desenvolver produtos superiores</p>	<p>Um mau vinho pode destruir o mercado para o país. Trata-se de desenvolver produtos “ganhadores”. O que se pretende é a construção de uma matriz de referências cruzadas que permita a manipulação de uma série de variáveis, pelas quais os produtores ou distribuidores se orientem: tipo “do mais caro para o mais barato, do mais popular para o mais sofisticado” com remissões para os diversos aspectos: produção, engarrafamento, exportação, publicidade.</p>
<p>7) Fomentar uma cultura da qualidade</p>	<p>Auto-regulação. “Esta é uma coisa intangível mas que consideramos ser das mais importantes. Os produtores portugueses deviam manter um elevado padrão de qualidade, mas já aconteceu muitas vezes no passado Portugal destruir várias das suas marcas e da sua categoria com maus vinhos”, diz Chris Malone. A ambição é encorajar as empresas do “cluster” a auto-regular a qualidade do vinho, nomeadamente com pedidos de investigação ao IVV sempre que existam indicações de incumprimento das leis.</p>

Fonte: Relatório da Monitor Group (2003) (Adapt.)

Tabela 4– Plano de Desenvolvimento em 7 Etapas da Indústria do Vinho em Portugal

Este estudo, de Junho de 2003, vem confirmar a necessidade certas iniciativas já identificadas e, sobretudo, clarificar algumas dúvidas ainda pendentes.

A ViniPortugal, entidade que contratou o estudo, já tinha previsto o investimento promocional para os vinhos portugueses com algumas diferenças em relação ao relatório em questão. O grupo de M. Porter defende como prioridade a expansão para os mercados do Reino Unido, EUA e Alemanha. A ViniPortugal define como primeira prioridade os mercados de Portugal, Reino Unido e Alemanha, mantendo como uma 2ª prioridade os mercados dos EUA, Irlanda e Brasil (6).

Sendo Portugal o 9º país de maior consumo, numa lista dos 10 primeiros, a ViniPortugal entende que não se deve descurar o seu próprio mercado interno. Desta forma, manter-se-ia este mercado e simultaneamente impedir-se-ia a expansão dos vinhos importados.

Quanto ao Brasil, a par com os PALOP, são tradicionais mercados do vinho português. O primeiro importando vinhos de média e superior qualidade e os segundos são mercados em que a exportação se pauta pelos vinhos de baixa qualidade e, sobretudo, em anos de dificuldade por excesso de produção, são o mercado de escoamento da produção.

Prioridades	Países	Promoção
Prioridade A	Portugal Reino Unido Alemanha	Campanha de publicidade Newsletter Livro Gilles Mcdough
Prioridade B	Brasil Irlanda EUA	Campanha de publicidade
Países Nórdicos	Suécia Finlândia Noruega	Campanha de publicidade Newsletter

Fonte: ViniPortugal (2003)

Tabela 5 – Perspectivas de Mercado para os Vinhos Portugueses

Não se consideram esgotadas as possibilidades de Portugal no sector estudado, tanto interna como externamente, existindo até novas oportunidades emergentes por força da globalização de empresas nacionais como é o caso em estudo: o Grupo SOGRAPE.

3.2. Grupo SOGRAPE

Fundação da SOGRAPE

Em 1942 foi criada a Sociedade dos Grandes Vinhos de Mesa de Portugal. O objectivo da sua criação prendeu-se, essencialmente, com a produção e comercialização dos vinhos da região do Douro e, simultaneamente, com a divulgação no exterior dos vinhos portugueses. Para que este objectivo fosse conseguido e tivesse impacto no mercado, os seus fundadores, entre os quais se destacava Fernando Van Zeller Guedes, procuraram criar um produto original e cuja embalagem fosse também marcante. Foi encontrada então uma garrafa inspirada nos cantis militares da época que se tornou surpreendente pela sua apresentação: bojuda e baixa, onde se destacava um rótulo inovador e característico. O vinho, criado a partir de uvas tintas do Douro, viu a sua personalidade acentuada pela embalagem para si criada. O novo produto, denominado Mateus Rosé³⁷, permitiu aos seus criadores realizarem com ele o sonho de qualquer empresário: criar um conceito³⁸, um produto novo, uma marca nova e um novo negócio.

Este produto caracterizou para sempre a SOGRAPE, obtendo resultados que deram razão a toda esta combinação e estratégia inéditas verificando-se, assim, que ao rigor, respeito e reverência na produção dos vinhos se juntava a audácia, a agressividade e uma comercialização bastante imaginativa.

Os vinhos exportados hoje pela SOGRAPE são os representantes legítimos do clima, da geografia e das tradições antiquíssimas de quatro importantes regiões vinícolas portuguesas: o Douro; o Dão; a Bairrada, Alentejo e o Vinho Verde. É nessas regiões que a SOGRAPE colhe as uvas, principalmente de castas originais portuguesas, e as transforma em vinhos, nas Adeegas e Centros de Vinificação que possui em cada uma das regiões, tendo em Avintes o centro de engarrafamento principal e onde se encontram também os principais serviços do Grupo. Segue-se uma sinopse económico-financeira recente sobre a Sogrape.

³⁷ Ver ANEXOS: IV.

³⁸ Produto inovador e arrojado, um vinho de cor “Rosé” com uma ligeira gaseificação que contrariava os hábitos de consumo de vinho tradicionais.

	1999	2000	2001	2002
VAB	€ 21 621 000	€ 22 276 000	€ 18 360 000	€ 18 224 000
Nº Trabalhadores	320	306	317	311
Produtividade	€ 67 566	€ 72 797	€ 57 918	€ 58 598
	1999	2000	2001	2002
Volume de negócios	€ 58 700 547	€ 57 897 332	€ 55 914 938	€ 53 392 477
Margem bruta	29.581.583	30.822.846	28.328.364	29.552.114
Margem bruta %	50,4 %	53,2 %	50,7 %	55,3 %
	1999	2000	2001	2002
Horas de Formação	5041	1321	552	2337
Nº Trabalhadores	320	306	317	311
Nº Licenciados	40	41	49	55

Fonte: Sogrape

Quadro 15 - Produtividade, Rendibilidade e Recursos Humanos*Estratégia Empresarial*

A empresa dedica uma parte importante dos seus recursos produtivos ao comércio tradicional, onde se destaca preferencialmente a restauração, segmento importante para o posicionamento dos produtos de maior qualidade, apesar do mercado de hoje ser dominado pela distribuição das grandes superfícies e *cash & carry's*, apostando de uma forma continuada na qualidade dos seus vinhos e na promoção de castas nobres nacionais.

Tem claramente uma estratégia assente na diferenciação do produto e na sua qualidade, distinguindo as características do vinho e cuidando a respectiva apresentação. Esta estratégia verifica-se, por exemplo, na criação do Mateus Rosé que é a marca mais valiosa do sector no mundo. A Sogrape pretende com esta estratégia fidelizar os clientes, criando-lhes a percepção que o produto é único e que atribui aos seus clientes um tratamento personalizado. Uma das formas de fidelização foi a criação do Clube Reserva 1500 para conhecedores e apreciadores da cultura vitivinícola onde estes podem adquirir vinhos especiais da empresa e que dificilmente chegarão ao mercado com a abundância

que permita a sua fácil aquisição. Para além desta medida, os sócios também podem participar em encontros de convívio como a denominada “vindima dos sócios”.

Para fazer face a novos desafios a Sogrape integrou o G7³⁹, onde se combinam recursos comerciais e a cooperação se desenvolve em acções promocionais no estrangeiro.

Este grupo tem vindo a trabalhar desde 1993, aumentando as vendas e o conhecimento dos vinhos portugueses pelo mundo, através da introdução de novas marcas e produtores no mercado de exportação. Os seus esforços foram compensados pois, num período surpreendentemente curto de tempo, os consumidores internacionais começam a ver Portugal como um produtor de vinhos de qualidade.

Uma importante ocorrência que se deu no ano de 2000, comprovando a aposta na melhoria contínua da qualidade dos seus vinhos e dos processos que lhe dão lugar, foi a conclusão de um projecto “Liderança pela Qualidade” em que a Sogrape Vinhos de Portugal visou a adopção de um sistema de qualidade segundo o modelo ISO9001 e a sua certificação de acordo com o sistema de qualidade implantado em Portugal.

Nesta estratégia, tem ainda lugar o aumento dos gastos com a promoção dos seus vinhos, em campanhas publicitárias, para o relançamento de marcas com nova apresentação e posicionadas em faixas de preço mais acessíveis ao consumidor, bem como, a participação em eventos nacionais e internacionais.

Uma das mais recentes campanhas prende-se com o reposicionamento no mercado do seu *ex-libris* - Mateus Rosé. O objectivo desta campanha é acabar com o conceito de que o Mateus Rosé é um produto de baixa qualidade e, simultaneamente, dirigi-lo a uma nova geração de consumidores de forma a concorrer com outros produtos substitutos, transformando a imagem da garrafa em “rosa por dentro e rosa por fora”. Os alvos imediato desta campanha são a Bélgica, a Suíça, a Austrália, o Japão e os EUA.

A Sogrape é um dos principais agentes da mudança de atitude perante o vinho Português no estrangeiro e tem vindo a impor-se em diversos mercados, ao mesmo tempo que consolida a sua posição de liderança no mercado nacional.

³⁹ O G7 é uma das principais organizações responsáveis pela promoção e venda de novos vinhos de qualidade, constituído pelos principais produtores de vinhos de Portugal. Deste grupo fazem parte:

A Sogrape Investimentos exerce diferentes sub-actividades, apesar destas pertencerem a uma mesma cadeia de valor. Para conseguir obter resultados efectivos com a sua estratégia, a Sogrape tem que se preocupar com diversas áreas de actuação, apresentadas seguidamente.

Área Agrícola

A produção agrícola reveste-se de uma importância estratégica fundamental, uma vez que consiste na garantia do fornecimento de uvas para a produção dos vinhos de maior qualidade. Por outro lado, permite aprofundar o conhecimento da principal matéria prima através de uma actividade de investigação permanente das diversas variáveis envolvidas na produção (castas, modos de condução da vinha, solos e climas).

A Sogrape Investimentos detém uma vasta área de vinha distribuída, conforme já referido, pelas principais regiões vitivinícolas nacionais, designadamente o Douro, Dão, Bairrada, Alentejo e Vinhos Verdes.

Área de Vinhos de Mesa

A tecnologia que o Grupo Sogrape tem procurado aplicar aos seus vinhos, associada à política de *marketing*, têm contribuído de forma decisiva para alcançar o objectivo associado à ideia de raiz do seu nascimento: *Dar a conhecer ao mundo os vinhos portugueses alargando o seu mercado de exportação*. Para concretizar este objectivo, foi constituído ao longo do tempo um *portfolio* de marcas e, assim, uma posição de relevo em cada uma das principais regiões demarcadas portuguesas.

Para além da marca Mateus Rosé, será de realçar a notoriedade e posições de mercado da marca Grão Vasco na região do Dão, Planalto no Douro, Gazela na região dos Vinhos Verdes e do Terra Franca na região das Beiras. No segmento premium, referem-se os vinhos Reserva Sogrape (Douro, Dão e Bairrada) e os Varietais⁴⁰ nacionais da Quinta dos Carvalhais e da Herdade do Peso.

Sogrape, Caves Aliança Caves Messias, Herdade do Esporão (Finagra), J.P. Vinhos, José Maria da Fonseca e Quinta da Aveleda.

⁴⁰ Vinhos que são compostos por uma ou no máximo três castas de vinha diferentes.

Mantendo a filosofia inicial de verticalização da actividade, foram-se criando as estruturas produtivas necessárias, possuindo sete centros de vinificação e armazenagem, dotados da mais alta tecnologia, factor essencial para a garantia de qualidade dos vinhos elaborados. Destaca-se pela sua importância estratégica o centro de vinificação da Quinta dos Carvalhais, quer pela tecnologia nele instalada, quer pela actividade de investigação e desenvolvimento (I&D) nele fomentada. A Sogrape vê a Adega da Quinta de Carvalhais considerada como o marco de uma nova era no ressurgir dos Vinhos do Dão. Esta revitalização que ocorre nesta Região Demarcada, aliada ao desenvolvimento inovador de uma gama de variedades regionais, é o reflexo imediato, externo e interno, de um projecto evolutivo.

A estratégia futura para esta área de negócios aponta para a consolidação da posição comercial actualmente detida, ao mesmo tempo que se acompanha e responde de forma sistemática às exigências do mercado e necessidades dos seus consumidores.

Área de Vinhos do Porto

A entrada no sector do vinho do Porto deu-se em 1987 quando foi adquirida a A. A. Ferreira (Porto Ferreira), empresa líder do mercado nacional. Em 1996, esta área de negócios conheceu um significativo aumento de dimensão e do nível de actividade, resultante da entrada da Forrester & C^a (Porto Offley) no universo Sogrape. Este investimento permitiu consolidar a posição detida a nível nacional e, ao comercializar a primeira e segunda marcas, a Sogrape passou a deter uma quota de aproximadamente 40% do mercado.

Com a recente aquisição da Sandeman, a Sogrape vê a sua posição reforçada na área dos vinhos do Porto, não só pelo aumento da quota de mercado interno mas também pela importância e prestígio da Sandeman no mercado internacional, tornando-se uma das empresas líderes na produção do vinho do Porto.

Área de Internacionalização

Para diversificar o risco económico e dar continuidade a um crescimento sustentado da sua actividade, o Grupo Sogrape deu o primeiro passo na sua internacionalização produtiva, ao adquirir uma empresa, a Finca Flichman SA, na Argentina (1997).

A importância quantitativa deste país em matéria vitivinícola (varia entre o quarto e quinto produtor mundial de vinhos), a dimensão do seu mercado nacional, as excepcionais condições existentes para o desenvolvimento da actividade vitícola e a qualidade de vinhos daí resultantes - com enorme potencial no mercado mundial de alta qualidade -, despertaram o interesse por esta empresa argentina.

Também, após seis meses de conversações, no dia 19 de Junho de 2002, foi finalmente celebrado o negócio entre a Sogrape Investimentos SGPS e o consórcio Diageo/Pernod Ricard quanto à distribuição da marca de prestígio mundial Sandeman. As duas grandes marcas globais de vinhos portugueses – Mateus e Sandeman – ficam agora organizadas dentro do mesmo *portfolio*, reforçando a vocação internacional do Grupo e conferindo-lhe um posicionamento importante para enfrentar os desafios futuros. Para a Sogrape, líder nacional do sector vitivinícola, esta operação representa um passo decisivo na estratégia que tem vindo a ser implementada nos últimos anos, baseada no crescimento sustentado da sua actividade e na sua afirmação como grande operador internacional do sector. Os seus principais concorrentes, a nível internacional, correspondem a novos países que utilizam a promoção do seu vinho aliado à sua própria gastronomia, conseguindo assim uma maior e mais fácil implantação.

Ainda na Argentina, com a participação na EKI, a Sogrape procura alargar o seu processo de internacionalização.

Área da Distribuição

No mercado nacional a Sogrape Investimentos possui uma operação comercial própria, a Sogrape Distribuição, SA, que lidera na distribuição de vinhos. A Sogrape procura o domínio, pela distribuição, em grandes superfícies na Argentina com a sua participação na EKI.

Reestruturação e Participações Sociais

A partir de 1986, devido à necessidade de diversificar o risco económico associado a uma marca única, os esforços estratégicos da Sogrape centraram-se no desenvolvimento de novos produtos provenientes das diversas regiões vitivinícolas portuguesas bem como no investimento em outros sectores de actividade.

Deste processo de diversificação implementado destaca-se a aquisição, em 1987, como referido, da empresa de Vinho do Porto A. A. Ferreira que, para além dos vinhos generosos, é detentora de conceituadas marcas de vinho de mesa, com particular destaque para o Barca Velha, além de ser uma das principais empresas do sector.

Visando uma gestão mais clara e profissional, o Grupo optou, em 1995, por separar os activos afectos a cada uma das áreas de negócio desenvolvidas pela Sogrape Vinhos de Portugal. Em resultado deste processo de cisão, e das recentes alterações, foram constituídas duas sociedades gestoras de participações sociais: a primeira, a Sogrape Vinhos SGPS, actualmente denominada Sogrape Investimentos, SGPS, para gerir as participações sociais da área de vinhos e concentrar-se naquele que é o negócio tradicional e de maior notoriedade do Grupo Sogrape - a produção e comercialização de vinhos de qualidade; a segunda, a Empreteur, SGPS, para a gestão das participações imobiliárias.

No mercado interno a Sogrape Investimentos possui uma operação comercial própria, a Sogrape Distribuição, SA, um dos líderes na distribuição de vinhos.

Em 1983, o Grupo Wertheim, um conglomerado argentino com interesses em diversas áreas de negócio, adquire a empresa Finca Flichman e inicia um processo de investimentos adequando-a às novas tecnologias e condições de trabalho. Com a valorização da Finca Flichman, a Sogrape Investimentos adquire 60% da empresa em Dezembro de 1997 e em Agosto de 1998 adquire os restantes 40% de capital social tornando-se a única proprietária da empresa. O investimento na Flichman tinha como objectivo a expansão das vinhas, protecção das plantações das mudanças climáticas e a modernização da produção de vinho.

Em 1996, desenvolveram-se negociações com o Grupo Bacardi-Martini que culminaram na celebração de um acordo que conduziu à entrada desta multinacional no capital da Sogrape Investimentos por contrapartida da entrega da totalidade do capital da firma Forrester & Ca, SA (detentora da marca de Vinho do Porto Offley).

O objectivo principal era a criação de parceria com uma empresa com grande capacidade de intervenção nos mercados internacionais, por força do forte movimento de fusões e concentrações e, também, porque existiam cada vez menos distribuidores com dimensão suficiente para uma marca como o Mateus Rosé. Apesar deste acordo, manteve-se uma

estrutura accionista de cariz familiar. A Sogrape tem também participação na Unicer, Centralcer e na Eki (Argentina).

As mudanças estão em curso e a Sogrape constituiu sociedade com a First Drinks Brands, em 2001, pretendendo dar uma imagem actualizada ao vinho Mateus Rosé, dirigindo-se principalmente ao público feminino com mais de 45 anos. A First Drinks Brands espera que a comercialização e distribuição evolua no sentido de animar em simultâneo os sectores mais jovens e seja um marco para a entrada de mais vinhos portugueses no Reino Unido.

Com a recente aquisição da Sandeman, por um valor que rondou os 100 milhões de euros, a Sogrape prevê atingir um volume de negócios anual da ordem dos 940 milhões de euros o que representa um crescimento de 40% relativamente aos resultados obtidos anteriormente. Esta aquisição foi vista como um triunfo para a Sogrape, tendo em conta que havia outros concorrentes interessados na aquisição da Sandeman, qualquer deles com bastante peso económico, como sejam a Unicer e a Natural (grupo Amorim).

Com a aquisição da Sandeman, o grupo Sogrape, culminou a sua estratégia de aquisições e de reorientação nacional e internacional. O processo de absorção da empresa de vinhos do Porto Sandeman levou a uma consequente reorganização do grupo, de onde se destacam a centralização das estruturas administrativas, comerciais e de *marketing*, bem como a construção de um centro de engarrafamento único.

Dado que a estratégia implantada começa a mostrar bons resultados, a empresa procura consolidar os investimentos dos últimos cinco anos e crescer por via da consolidação interna, focalizando-se nas marcas fortes que possui. Pretende, desta forma, rentabilizar a sua estrutura produtiva agrícola nacional que se encontra disseminada pelas principais regiões demarcadas, refinando a sua oferta em termos de vinhos.

Assim, com vista a concretizar estas intenções, encomendou à empresa *Boston Consulting Group* um estudo de Redefinição da Visão Estratégica e Linhas de Orientação, cujas conclusões deverão estar prontas em Outubro de 2003.

Estrutura do Grupo SOGRAPE

A estrutura do Grupo Sogrape seria, segundo a D&B, a seguinte (Figura 14).

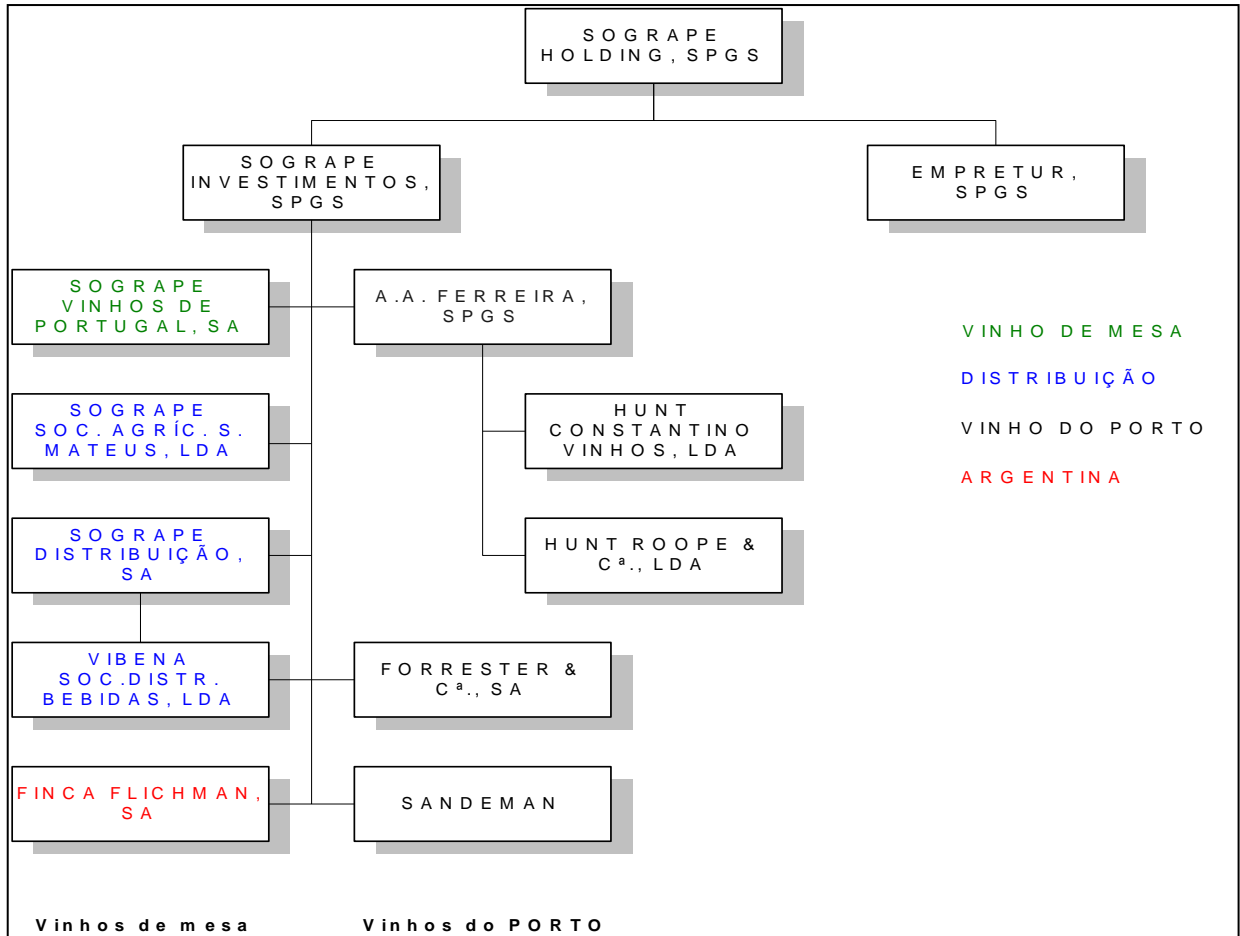


Figura 14 – Estrutura do Grupo SOGRAPE

Posição no Mercado

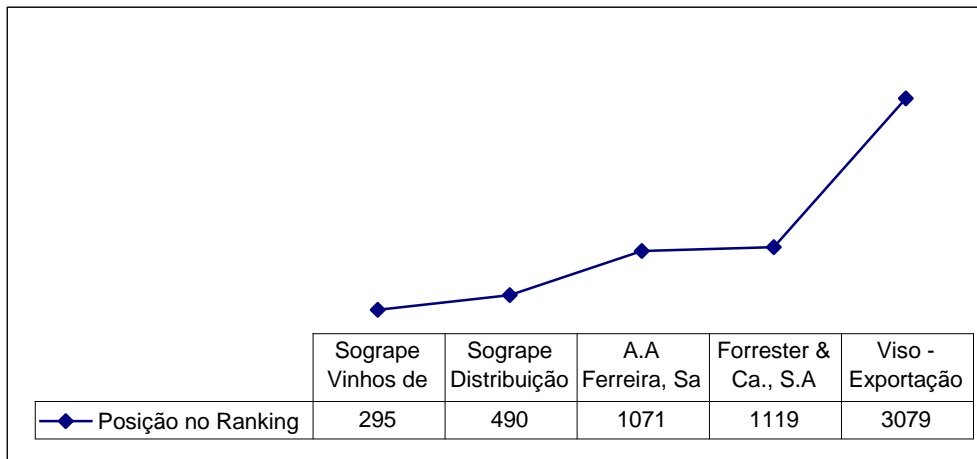
A SOGRAPE é o maior exportador português de vinhos de mesa engarrafados, com mais de um terço das vendas a nível nacional. Esta empresa vocacionada para a exportação, detém também, no mercado nacional, importância crescente, resultado do trabalho desenvolvido pela associada Sogrape Distribuição SA, fundada em 1990.

Os dados obtidos para o sector de produção de vinhos, relativos a 1999 (D&B), demonstram que a Sogrape detinha em termos de lucro o 3º lugar, ocupando a 2ª posição em matéria de vendas. Se atentarmos na distribuição, verificamos que a Sogrape ocupa o 4º lugar nos lucros, situando-se no 2º lugar nas vendas.

A nível de produtos de terceiros, em especial os importados, a empresa dedica-se à distribuição de algumas marcas de elevada qualidade, merecendo relevo o champanhe Taittinger e o whisky de malte The Macallan.

Já em 1996, a revista Wine & Spirits nomeou a Sogrape entre os melhores produtores de vinho desse ano declarando que os vinhos regionais da Sogrape, Dão, Vinho Verde e Alentejo, oferecem algum do melhor valor que podemos encontrar em vinhos para todos os dias disponíveis em todo o mundo.

No gráfico 5 que se segue, pode-se apreciar a posição das empresas portuguesas no ranking mundial, representadas, inversamente, de maior a menor posição no ranking:



Fonte: DunsPep (2000)

Gráfico 5 – Ranking das Melhores Empresas Portuguesas

Apesar da boa situação que detem, tanto no mercado nacional como internacionalmente, a Sogrape está dependente do meio envolvente e como tal todas as decisões que toma têm de ter em consideração as orientações de órgãos internacionais de decisão como a UE, o FMI, os governos nacionais e até a conjuntura económica, social e política que se verifica em determinados países e que, de uma forma ou de outra, têm impacto na estratégia que a empresa pretende desenvolver.

Como Portugal é um estado membro da UE, e esta tem uma influência crescente a nível da economia mundial, a Sogrape tem de ter em conta qualquer decisão que a UE tome. Assim, as decisões da UE podem influenciar a estratégia que se pretenda num sentido que interesse à empresa ou noutro que não lhe seja favorável, tais como:

A UE colocou à disposição da vitivinicultura portuguesa um conjunto de instrumentos financeiros susceptíveis de alterar profundamente o tecido produtivo nacional, tanto a nível da produção como ao nível da transformação. Estas medidas estruturantes visavam nuns casos reestruturar as vinhas com maior qualidade e, noutros casos, incentivar financeiramente o abandono de alguns vinhedos plantados em solos de fraca qualidade, produzindo deste modo uva de fraca qualidade e com reduzida rentabilidade;

Ao nível da política fiscal, relativamente ao sector vitivinícola, vem-se assistindo a um agravamento da taxa de IVA que de zero, inicialmente, passou para 5% e depois para 17%, sempre em obediência aos critérios de harmonização fiscal no seio da UE. Este agravamento das taxas de IVA provocam de imediato um aumento do preço final do vinho no consumidor, levando conseqüentemente a uma redução do consumo a nível interno, com graves conseqüências uma vez que cerca de metade da produção da Sogrape é destinada ao mercado interno. Para além do IVA, outro imposto, entretanto criado, vem criar dificuldades ao escoamento da produção a nível nacional, o imposto sobre bebidas alcoólicas (I.A.B.A.);

A UE também afecta o sector pelas constantes directivas que produz, quer limitando a promoção ou impondo horários restritos, quer proibindo a promoção de eventos importantes, da mais variada ordem, sejam culturais, desportivos ou de outra índole.

Uma política nacional recente que afectou o sector e conseqüentemente a Sogrape, a nível de mercado interno, foi a redução da taxa de alcoolémia permitida no sangue aos automobilistas. No entanto, todo o sector, pela voz dos seus representantes, pressionou o governo no sentido da abolição desta medida que foi anulada ainda que provisoriamente. Por esta acção, que levou o governo a retroceder, se comprova que este é um sector com uma importância e um peso enorme na economia nacional.

A Sogrape: Gestão da Informação e do Conhecimento e Reestruturação Organizacional

A presente análise socorre-se, principalmente, de informação primária, recolhida através de entrevista. A entrevista realizada abordava sete temas distintos que serão sintetizados de seguida⁴¹:

- Estratégia e estrutura organizacional;

⁴¹ Ver ANEXOS: I

- Cultura organizacional;
- Gestão e liderança organizacional;
- Organização do trabalho por equipas;
- Introdução das TIC e a gestão da informação;
- Mudança organizacional;
- Aprendizagem, organização que aprende e novas formas de trabalho.

Sobre a Estratégia e Estrutura Organizacional

A análise desta primeira parte da entrevista reveste-se de uma importância primordial, pois caracteriza a empresa na sua forma de se preparar estratégica e organizacionalmente na perspectiva de continuidade futura. Assim, verifica-se que a sua estratégia passa pelo desenvolvimento de novos produtos que tragam médio e alto valor acrescentado à empresa. A sua estratégia é delineada pela administração após a audição dos quadros e trabalhadores principais. Já no que diz respeito aos planos de trabalho de equipa, todos os trabalhadores, neles inseridos, participam.

O tipo de estrutura implantado é de natureza mecanicista, em que existe um elevado grau de diferenciação horizontal, alguma formalização nas decisões e uma pequena participação nas decisões a tomar. Apesar disto, e dado o crescimento constante da empresa, prevê-se que venha a existir alguma mudança nesta estrutura que não se considera muito adequada aos tempos que correm e que se encontra em reestruturação. A justificação para ainda não ter havido uma mudança mais agressiva na estrutura prende-se com a gestão da empresa de tipo familiar.

Considera-se que as chaves de sucesso na sua actividade estão ligadas à inovação de produtos e serviços; à redução de custos e à qualidade dos produtos e serviço prestados. A introdução de novas tecnologias verifica-se sempre que elas aparecem no mercado, o que revela uma preocupação com o apetrechamento da organização para competir num mercado em ebulição e de rápida evolução.

Face às mudanças organizacionais actuais, existe a percepção de que estas produzem, a todos os níveis, uma maior autonomia dos trabalhadores nas responsabilidades que lhes são cometidas e uma predisposição para a inovação e aprendizagem, bem como um clima

de coesão e cooperação entre todos os trabalhadores, para além de criarem uma cultura organizacional importante.

A Sogrape, tem uma política de recrutamento de quadros especializados com vista a potenciar os objectivos estratégicos do grupo Sogrape. Esta política de recrutamento é interligada com uma rotatividade dos seus quadros e trabalhadores que permite um rejuvenescimento e uma potenciação dos seus recursos humanos

A preocupação com os recursos humanos tem uma relação directa com o atingir das metas traçadas e com os objectivos estratégicos, nomeadamente, aqueles que mais directamente se ligam à internacionalização da Sogrape.

Segundo os seus responsáveis, esta empresa considera-se confiante e preparada para o futuro em que os trabalhadores participam na definição dos objectivos - segundo o seu grau de responsabilidade - e na definição de planos de trabalho que respeitam às equipas onde se inserem.

Sobre a Cultura Organizacional

Neste tópico, a empresa entende que a cultura organizacional é mais do que uma moda. Consideram-na de importância vital e como factor de coesão e competitividade e que cada vez mais se reflecte na gestão das empresas, onde existe, especialmente no caso da Sogrape, uma preocupação de gestão pela cultura.

A cultura é vista pelos responsáveis da Sogrape como um conjunto de crenças e valores que levam os trabalhadores a cumprirem as normas estabelecidas e a superarem-se em matéria de produtividade.

Sobre a Gestão e Liderança Organizacional

Dada a preocupação da gestão pela cultura, existe a noção de que o aumento de produtividade se deve essencialmente à motivação dos trabalhadores e, muito menos, à organização do trabalho em si. Entendem que a qualificação dos trabalhadores aliada à

motivação é condição fundamental para um aumento da produtividade e para que a produção seja mantida dentro dos parâmetros de qualidade exigida.

Quanto à questão da existência de estímulo à inovação a resposta obtida foi um pouco inconclusiva. Todavia, há a salientar como principais inovações introduzidas a crescente diversificação da gama de produtos, com especial acuidade no que concerne ao Mateus Rosé. Consideram que o processo de inovação foi em larga medida liderado pela administração e pelo *marketing* da empresa.

Informam-se sobre o meio ambiente em que se inserem através dos seus parceiros (distribuidores; agentes e mesmo trabalhadores). A informação é seleccionada de acordo com o interesse para o *core business* da empresa e retida em bases de dados que são posteriormente trabalhadas.

O Grupo Sogrape posiciona-se, face à concorrência, apostando em produtos já excelentes sem correr muitos riscos mas também pela procura de fazer melhor que os restantes concorrentes. Não procura acompanhar a concorrência mas sim ultrapassá-la. Para isso é muito importante o desenvolvimento de novos produtos e consideram bastante importante a implementação de novas formas de organização do trabalho, as novas soluções comerciais e novas tecnologias⁴² e sistemas de informação. A reestruturação organizacional é aqui considerada de alguma importância, mas não crucial para a manutenção da competitividade e liderança no sector.

Sobre Organização do Trabalho por Equipas

O trabalho por equipas é aqui considerado como importante, enquanto equipas sectoriais, mas encontram alguma dificuldade na criação de equipas multidisciplinares dadas as características da sua produção. No entanto, consideram generalizado na empresa o trabalho por equipas e estas são criadas, sectorialmente, com o objectivo de criação de novos produtos e para a resolução de problemas, tanto técnicos como organizacionais, que emergem da normal laboração da empresa.

⁴² Aplicadas essencialmente na área da produção e distribuição.

Na sua maioria, estas equipas, são compostas por especialistas polivalentes e técnicos especializados. Em regra existe um líder de equipa que é definido pela sua competência técnica ou funcional mas sempre indicado pela hierarquia e que é o responsável pelo planeamento do trabalho da equipa.

Consideram que as equipas de trabalho criam valor para a organização e valorizam a imagem da empresa. Numa perspectiva de produtividade, é defendido pela administração da empresa que a capacidade de diálogo e motivação dos trabalhadores tem a maior importância, assim como, a capacidade de delegar decisões a níveis mais baixos da hierarquia. Por último consideram que a capacidade de tomar decisões ao nível mais baixo da hierarquia do trabalho não é importante para a empresa. Estas constatações, se por um lado contradizem o tipo de administração existente (familiar), por outro, explicam as necessidades de mudança na estrutura da empresa.

Sobre a Introdução das TIC e a Gestão da Informação

A empresa faz integrar a estratégia tecnológica na definição global da sua própria estratégia. É aberta à inovação e às novas tecnologias procurando, sempre que existam, apetrechar-se com estas novas soluções. Considera-as de grande interesse no que concerne à produção e distribuição. A administração da empresa define mesmo a adesão às TIC como factor de vantagem competitiva e questão-chave da estratégia competitiva.

Existe uma preocupação na empresa com o apoio aos utilizadores das TIC, nomeadamente, em termos de suporte técnico e ao nível da formação necessária à sua operação. Referido é também o aumento do trabalho intelectual como consequência da introdução das TIC.

Considera-se o sistema CRM (*Customer Relationship Management*) como muito importante para a empresa e para a sua relação com os clientes e distribuidores.

A direcção dos sistemas de informação situa-se imediatamente abaixo da administração na hierarquia organizacional, inferindo-se daqui a sua importância no contexto da empresa e a importância dada à gestão das TIC.

Sobre a Mudança Organizacional

Relativamente à mudança organizacional defendem que uma das forças que mais a influenciaram foram os clientes. Ao enfrentar a mudança, têm a preocupação de integrar nessa dinâmica os trabalhadores, reconhecendo existir uma resistência moderada natural. É reconhecido também, pela empresa, que a mudança organizacional clarifica o papel de cada um dos trabalhadores na cadeia de valor do negócio, para além de que esta mudança, sendo muitas vezes afectada pela introdução das novas tecnologias, vem influenciar de forma positiva a alteração de estruturas organizacionais, o processo de tomada de decisões e até as relações que se estabelecem entre as pessoas na empresa.

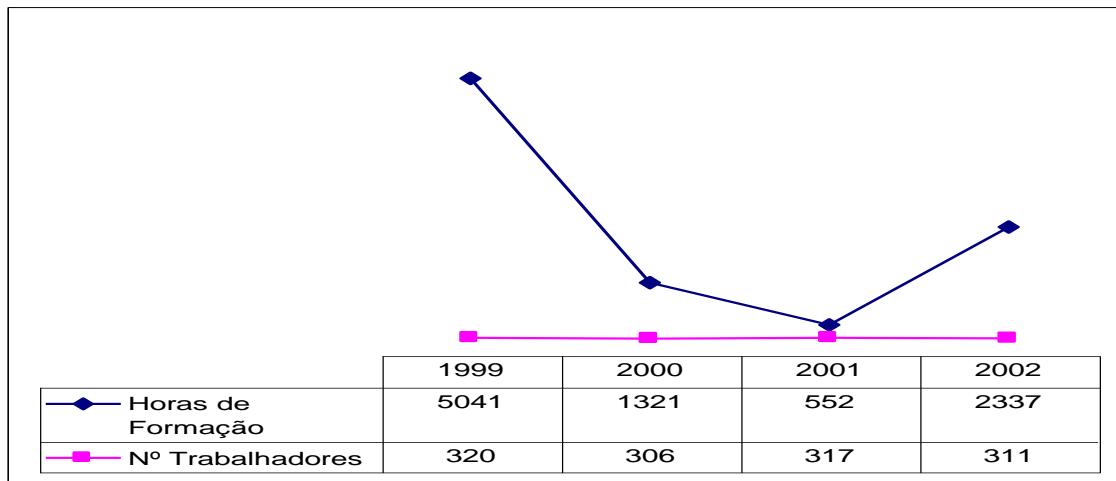
As opiniões e sugestões dos trabalhadores são tomadas em consideração quer por meio de sugestões avulsas e pontuais quer via Intranet, participando assim no processo de mudança organizacional.

Esta é uma empresa em que os trabalhadores são informados sobre a aquisição ou introdução de novos equipamentos. O veículo privilegiado para o fazerem é por meio de notas internas, via Intranet, ou pelos colegas de trabalho e só, em última análise, pelas chefias directas e imediatas.

Sobre a Aprendizagem, Organização que Aprende e Novas Formas de Trabalho

Neste tópico procura determinar-se se a formação é uma prioridade desta empresa e de que forma é efectuada. Neste domínio, a empresa procura manter uma formação constante aos seus trabalhadores, dividindo-se esta em formação em sala, nas instalações da empresa, e na formação assistida no local de trabalho por superiores hierárquicos ou colegas mais credenciados. Destaca-se a multiplicidade dos tipos de formação, nomeadamente, a baseada no conhecimento tácito e a baseada em conhecimento explícito.

No Gráfico 6 verifica-se a tendência decrescente das horas de formação coincidindo a reversão do seu pico inferior com as mudanças em curso na empresa.



Fonte: SOGRAPE (2003)

Gráfico 6 – Tendência das Horas de Formação

Com a introdução das novas tecnologias houve formação direccionada para o assunto e foi efectuada na empresa fora do posto de trabalho. De salientar que os resultados obtidos com esta formação foram considerados bons e postos em prática na empresa. O conhecimento tácito que, em maior ou menor grau, existe em praticamente todas as empresas é aqui incentivado, pela participação no trabalho, e posteriormente convertido em conhecimento explícito através da transposição para documentação escrita.

As competências específicas, a descentralização de decisões e as qualificações dos trabalhadores foram afectadas não só pela introdução das novas tecnologias como também, e por força das anteriores, pela mudança organizacional, considerando-se esta empresa um espaço em que se ensina e em que simultaneamente se aprende e onde há a preocupação efectiva de se gerir o capital intelectual que a compõe.

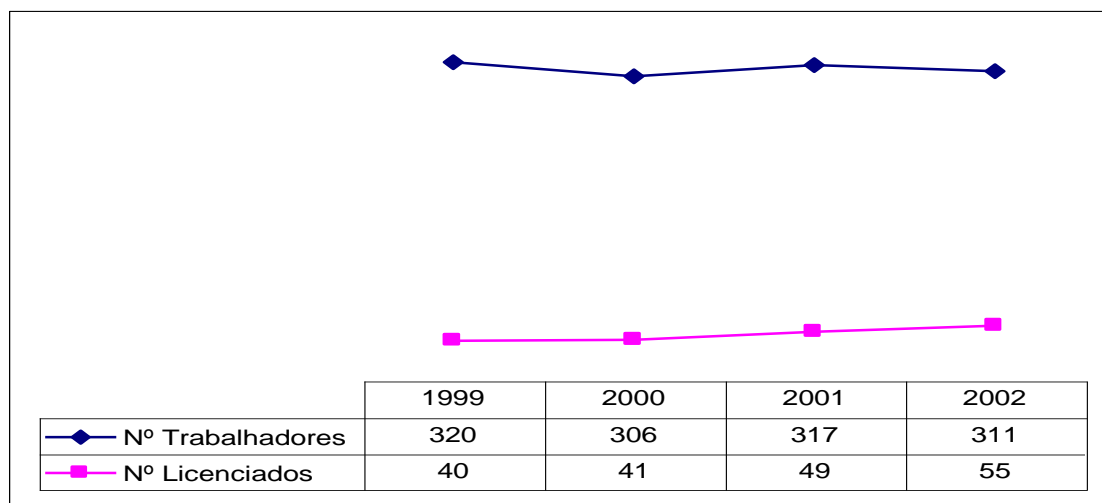
Ao questionar-se como é que a empresa encarava o ensino a distância ou a auto-aprendizagem numa perspectiva de valorização das pessoas da empresa, foi reconhecido que não só eram determinantes na valorização pessoal como também na valorização profissional e, acima de tudo, a empresa apoiava e incentivava os trabalhadores que empreendessem essas formas de formação.

Ao atentarmos na forma de recrutamento de trabalhadores que a empresa utiliza no mercado de trabalho, verifica-se que estes são procurados preferencialmente pelas suas

competências individuais e, em segundo plano, pelos conhecimentos que possuem e que são determinantes para a empresa.

A Sogrape introduziu, a par de um plano de formação, um sistema de avaliação de desempenho dos seus trabalhadores que se tornou fundamental para o êxito do referido plano de formação. Seguindo uma lógica de valorização dos seus recursos humanos, e complementando o plano de formação, a empresa avalia e valoriza os seus trabalhadores criando perspectivas de evolução nas suas carreiras. Aos quadros da empresa ainda foi aplicada uma política de incentivos baseada no cumprimento de determinados objectivos e no comportamento individual. Assinale-se o facto da Sogrape ser das poucas empresas do sector dos vinhos que tem enólogos e técnicos altamente especializados nos seus quadros.

Verifica-se, pelo Gráfico 7, uma inversão da tendência de recrutamento de trabalhadores em que os trabalhadores indiferenciados vão diminuindo face aos que apresentam estudos superiores.



Fonte: SOGRAPE (2003)

Gráfico 7 – Tendência do Recrutamento

A empresa reconhece a importância do capital intelectual (*stock* de conhecimento) e da gestão do conhecimento (fluxo de conhecimento) como uma mais-valia que provoca vantagem competitiva face à concorrência.

Caso Sogrape: Conclusão

No que concerne à SOGRAPE, o estudo revela-nos uma empresa alicerçada no seu historial e virada para uma gestão que, embora de cariz familiar, se preocupa com a sua projecção no futuro, arrastando consigo os trabalhadores que são, de certa forma, parte da sua própria história.

A SOGRAPE possui no seu interior uma cultura bastante forte, reconhecida e incentivada pela própria empresa que a considera um fermento necessário à coesão organizacional e ao bom ambiente entre os trabalhadores.

Apesar de uma estrutura ainda bastante rígida, reconhecem a necessidade de mudança e procuram efectuar-la dentro de uma transição sem sobressaltos, o que vem acontecendo.

É assim que se apurou que existe uma constante preocupação na formação dos trabalhadores e na gestão do conhecimento da empresa, procurando que as novas admissões sejam efectuadas com base nesse conceito.

Aliada a esta preocupação aparece outra, a necessidade de apetrechamento tecnológico, sempre com o melhor que aparece no mercado, permitindo uma evolução permanente e decisiva para a rentabilização neste sector.

Não são descuradas as novas tecnologias de informação e comunicação que permitem à empresa a descentralização das decisões e um ganho de eficiência e flexibilidade. A componente administrativa encontra-se inteiramente informatizada e a produção é objecto de informatização sempre que possível.

Devido ao movimento de fusões e integrações que se verifica um pouco por todos os sectores, a que este sector dos vinhos não fica alheio, existe alguma turbulência organizacional que tem vindo a ser ultrapassada sem problemas de maior.

Apesar destas fusões a que a SOGRAPE se votou como forma de crescimento e diversificação necessárias, não houve quebras na sua estrutura e os trabalhadores não foram dispensados. Têm vindo a ser deslocados de uma actividade para outra, de uma empresa para outra e sempre dentro do próprio grupo o que reflecte uma gestão cuidada e preocupada com a manutenção do seu tecido laboral.

Esta preocupação tem como característica positiva a manutenção de um ambiente estável na organização e bem assim uma forma de cimentar a cultura organizacional congregando os trabalhadores em torno da consolidação da sua estratégia.

A prova de que a gestão e estratégia da Sogrape têm sido eficazes encontra-se na *performance* da empresa:

A Sogrape é uma empresa cuja produtividade tem vindo a aumentar sucessivamente, o que demonstra que a estratégia seguida na condução da sua actividade é a mais adequada;

O volume de negócios da Sogrape tem acompanhado a trajectória de crescimento do sector, no entanto no que respeita aos números as diferenças são demasiado evidentes, sendo o seu volume cerca de trinta vezes superior à média nacional;

A Sogrape apresenta-se com uma situação económica-financeira invejável, só comparável às grandes empresas internacionais.

De acordo com o estudo efectuado, a empresa prevê que os resultados continuem a ser positivos uma vez que existe, na Sogrape, a preocupação crescente em assegurar níveis de produtividade e qualidade elevados.

A política de aquisições agressiva, de que é exemplo a Sandeman, leva a Sogrape a aumentar ainda mais o *gap* que a separa das restantes empresas nacionais.

É com base nestes factores e nesta estratégia - assentes na **gestão da informação e do conhecimento** -, que esta empresa, inserida num sector tradicional, tem sabido manter o seu posicionamento de liderança, a sua competitividade e o reconhecimento dos seus produtos no mercado nacional e internacional.

Nesta fase de conclusões analisamos a confirmação ou refutação das hipóteses de partida elaboradas no capítulo introdutório deste trabalho. Seguir-se-á a realização de um balanço entre os objectivos estabelecidos, no referido capítulo, e os resultados obtidos. Por último, serão apresentadas as hipóteses para trabalhos futuros bem como a aplicação de conhecimentos obtidos com este trabalho.

A primeira hipótese colocada, ou seja, as tecnologias de informação e comunicação são o suporte da mudança organizacional, foi confirmada pelo estudo (de caso).

Toda a teoria abordada vai no sentido de que as TIC são efectivamente um suporte fundamental para a mudança organizacional. E assim verificamos que a introdução das TIC na empresa analisada visou, por um lado, a flexibilidade da estrutura da organização e permitiu a automatização da produção. Por outro lado, permitiu a comunicação com a distribuição, com os clientes e interna, sendo considerada uma ferramenta de gestão da informação recolhida através deles e por via de fontes externas, como a Internet, na pesquisa e estudo de mercados.

No entanto encontra-se alguma insatisfação na sua utilização porque, tratando-se de um sector muito específico, nomeadamente no que diz respeito à produção, ainda não são determinantes para se imporem a todo o processo, por isso existem alguns entraves na implantação das várias estratégias de utilização das novas tecnologias, nomeadamente no que respeita às TIC.

A segunda hipótese colocada, - a gestão da informação e do conhecimento garantem vantagem competitiva às empresas -, também aqui foi confirmada a hipótese pelo estudo empírico, na medida em que esta empresa se posiciona como uma empresa preocupada com o recrutamento de trabalhadores possuidores de elevado *know-how*, com uma formação contínua e adequada a todos os trabalhadores e a todos os níveis da hierarquia. É das poucas empresas que possui um departamento de I&D e nos seus quadros existem técnicos especializados que desenvolvem investigação aplicada a novos produtos.

Esta hipótese decorre da primeira, uma vez que sendo uma empresa que aposta nas novas tecnologias e nas TIC em particular, adaptando-se às mais modernas técnicas de produção do vinho, tem uma necessidade absoluta de gerir o conhecimento para manter uma estabilização dos trabalhadores e da produção dentro dos parâmetros de qualidade e excelência que definem para os seus produtos.

A gestão da informação é uma das condições essenciais pois como empresa que se encontra a liderar o mercado nacional e se encontra nas dez primeiras a nível internacional, tem de manter uma base de informação actualizada para continuar a ser competitiva face aos mercados em que se insere.

A terceira hipótese, - a sobrevivência das organizações e a competitividade que o mercado global exige obriga a uma nova estrutura organizativa -, não foi totalmente confirmada empiricamente. Na verdade, a própria administração reconhece a necessidade de mudanças e de uma reestruturação a nível da estrutura organizativa, no entanto vai dizendo que esta não poderá fazer-se com a celeridade que se pretende pois têm mantido um crescimento sustentado e alicerçado em bases muito sólidas.

Desta forma a actual estrutura organizativa vai respondendo às necessidades da empresa e, dado o cariz familiar da gestão, uma maior abertura tem de ser ponderada para não se deitar a perder tudo o que a empresa tem obtido. Não deixa de ser uma empresa sobrevivente e competitiva como prova a sua vitalidade e força como líder do mercado nacional e uma boa posição nas dez maiores empresas do sector a nível mundial.

Nota Final:

O balanço entre os objectivos pretendidos e os que se alcançaram, apesar de positivos, não são os desejados ao iniciar esta tese. Constrangimentos de ordem vária, nomeadamente pessoais, profissionais, acesso a informação e temporais que dificultaram um estudo mais pormenorizado, em particular, da empresa em questão, levaram a que os resultados ficassem aquém do pretendido.

Apesar de o balanço ser positivo, mesmo não se verificando totalmente uma das hipóteses, o que cientificamente é natural e até, neste contexto, academicamente salutar, consideram-se reunidas as condições para confirmar a principal tese: a sobrevivência e a competitividade das organizações do futuro está intimamente ligada e só será possível com a gestão e interconexão dos vectores "Informação", "Conhecimento" e "Reestruturação Organizacional".

Fica, no entanto, a possibilidade de, em trabalhos futuros, melhorando até o questionário que se aplicou, a investigação se debruçar sobre a aplicação das vertentes que fazem desta empresa uma empresa de excelência e estender o estudo a outras empresas de outros sectores.

*“O que ouço, esqueço;
O que vejo, recordo;
O que faço, compreendo.”*
Confúcio (filósofo chinês)

Conclusão Geral

A globalização e alteração de valores sociais, atitudes e comportamentos e a evolução técnica acelerada estão em rota de colisão com a tradicional forma de vida e de trabalho, modificando-os profundamente.

Estamos a viver um daqueles momentos ricos em dificuldades, mas também em oportunidades. São, naturalmente, momentos dramáticos, tempos de crise, de turbulência, de desequilíbrios e incertezas. Geram perplexidade e muitas opções. São momentos de mudança e quanto maior a sua celeridade maior o impacto sobre as pessoas pela sua necessidade de adaptação à nova situação.

Este processo de adaptação contínua garante a sobrevivência e o desenvolvimento humano. Todos os sistemas se adaptam a estas novas circunstâncias, mas o ser humano fá-lo de maneira consciente e criativa, intervindo no curso da mudança e optando entre múltiplas alternativas. Isto deve-se à sua capacidade de decidir, mudar e aprender.

Face a tantas mudanças, emerge a necessidade de aglutinar estas pessoas em torno de algo que lhes seja comum na organização - procura-se que este algo seja a cultura. É ela que vai facilitar ou dificultar a resolução de problemas dentro da organização e esta tem de estar atenta ao que as pessoas pensam sobre ela, sobre a estrutura e sobre as relações entre as pessoas, quer internamente quer no plano de ligações externas.

A introdução das TIC e o rápido desenvolvimento que têm tido vai produzir alterações no conhecimento e no acesso à informação e tem implicações importantes no trabalho, emprego, ensino e na organização da sociedade. São alterações de contexto sócio-económico com consequências em todos os processos e estilos de vida das pessoas.

Quanto ao emprego, apontam-se perigos e oportunidades. Nos perigos avoluma-se o receio pela destruição de postos de trabalho originados pela automatização dos processos de produção e acréscimos de produtividade, bem como, a emergência de trabalho atípico. Já nas oportunidades se revela um crescente aumento da procura de trabalhadores qualificados para o trabalho ligado às novas tecnologias e mais

precisamente às TIC, vulgo *Sociedade de Informação* agora em claro encaminhamento para a *Sociedade em Rede* e do *Conhecimento*.

A emergência das redes criando uma lógica de interconexão nova e aberta a todos, partilhando e, simultaneamente, gerando informação, é fundamental para as organizações pela sua adaptabilidade e pela flexibilidade que apresenta, para além da rapidez de processamento que é agora possível. A lógica de redes transforma as organizações e dá-lhes mais poder de intervenção a todos os níveis.

A dinâmica das TIC associada ao fenómeno da globalização, induz, ao nível das organizações, um ritmo de mudança insustentável relativamente à sua forma de organização do trabalho tradicional e bem assim ao sistema de relações laborais. As estruturas organizacionais, em função desta dinâmica, são submetidas a pressões no sentido da sua reorganização e mudança, reduzem-se as cadeias hierárquicas e a comunicação passa a ser livre em todos os sentidos da hierarquia, ao mesmo tempo que são reduzidos os níveis intermédios de comando.

É então que surge a necessidade de gerir toda a informação em que actualmente estão mergulhadas as organizações e, para tal, torna-se indispensável a criação de um SI fiável e suportado pelas TIC, que permita aos gestores e decisores o acesso aos dados relevantes da organização para que a tomada de decisão reduza a incerteza e, ao mesmo tempo, lhes permita uma visão de futuro que enquadre e partilhe essa mesma decisão.

É neste “admirável” mundo que emergem novos imperativos de competitividade, resultantes do aparecimento de uma lógica que é simbolizada pela predominância do par alta tecnologia-serviços sobre o par de consumo em massa-produção de massas, onde se destacam o conhecimento, a flexibilidade, a qualidade, a inovação, a capacidade tecnológica e a qualificação e valorização dos recursos humanos, como sendo os factores determinantes da nova competitividade. Os países e as organizações que tiverem a capacidade de rapidamente se adaptarem aos novos contextos tecnológicos e de trabalho desenvolvendo qualificações e actividades ligadas às novas tecnologias são os que poderão ascender à categoria de criadores de emprego neste século. Aliando a estas características a penetração nos novos mercados e a aposta nas novas tecnologias poderão garantir uma posição suficientemente forte para competir globalmente.

As relações de trabalho terão forçosamente de mudar apoiadas nas estruturas e organizações sindicais que terão de se adaptar aos novos rumos da mudança, procurando soluções capazes de desenhar novas estratégias e regulações do trabalho garantindo uma

adequada protecção a todos os trabalhadores. Terão de ter em conta as novas tecnologias nos acordos que firmarem bem como o trabalho atípico que emerge destas mudanças, deixando a rigidez e algumas dificuldades que vêm demonstrando no abandono do anterior modelo de relações laborais.

Nas organizações o diálogo social tem de passar por uma maior participação e consciencialização dos trabalhadores quanto a matérias que se referem a estratégias de modernização com influência na competitividade, produtividade, formação e carreiras profissionais. É um diálogo com consequências positivas para os que o adoptarem uma vez que a elevação do nível de vida e a melhoria da sua qualidade dependem duma maneira decisiva da compatibilização das dimensões tecnológica, económica e social da Sociedade de Informação e do conhecimento em que vivemos.

Nos anos 80, surgiu o conceito de economia baseada no conhecimento como o futuro da actividade económica. As organizações neste contexto devem ter ao seu serviço trabalhadores altamente qualificados. A evolução do debate leva-nos hoje a repensar as organizações num contexto de *learning economy* em que os trabalhadores detêm qualificações mas em que as próprias organizações são um espaço privilegiado para o seu desenvolvimento, colocando-se actualmente para além do problema dos trabalhadores não qualificados, o problema dos *slow learners* que vão engrossar o exército de excluídos, diríamos mesmo de info-excluídos de acordo com a tendência tecnológica actual.

No entanto, cabe aos governos a responsabilidade de todo este processo de aprendizagem competindo-lhe criar programas públicos e incentivos para incitar o desenvolvimento de competências para os trabalhadores desqualificados.

A criação de uma estrutura a nível europeu que vise harmonizar e homogeneizar as instituições e a formação ministrada, levaria a que a criação de competências fosse uniformizada e reconhecida mutuamente pelos países comunitários permitindo assim uma maior flexibilidade e mobilidade de trabalhadores dentro deste espaço, para além de estabelecer critérios de igualdade entre os cidadãos dos países que o compõem. A não ser assim, continuaremos a ter flexibilidade e mobilidade só para algumas funções específicas e altamente qualificadas mantendo-se a exclusão inter-estados na europa.

O investimento em capital humano é uma vantagem das sociedades mais desenvolvidas e que nele mais investem, é caracterizado pelo progresso económico e pelo facto das sociedades se aperceberem que para se desenvolverem precisam de aderir ao progresso

tecnológico e para tal têm necessidade de mão-de-obra qualificada. Assim, os países e organizações que se deixarem ficar para trás neste investimento estão inexoravelmente a comprometer o seu futuro em termos competitivos por não conseguirem acompanhar os primeiros tecnologicamente.

O investimento em capital humano já não pode basear-se no ciclo de vida linear e individual que pressupõe a escolaridade obrigatória, o trabalho e a reforma. Agora a formação é uma consequência da vida, o ciclo alterou-se e passou a ser a formação escolar, formação complementar e formação na empresa ao longo de toda a vida do trabalhador. É no maior nível de qualificações que o trabalhador vai encontrar as competências estratégicas que lhe permitem a empregabilidade e por isso tem também de se auto-qualificar.

A capacidade de inovação no processo e no produto é o garante de sobrevivência e competitividade de uma organização e neste contexto as *learning organizations* detêm uma posição de vantagem pela capacidade de aprendizagem individual e colectiva.

Desta forma, se conclui que as organizações do futuro são aquelas que descobrirem como despertar o empenho e a capacidade de aprender dos seus recursos humanos em todos os níveis da organização. Este é certamente o princípio base de todas as organizações que se encontram em constante percurso de aprendizagem e que se impõem no mercado como referencial para todas aquelas que pretendem ser competitivas.

Resumindo, conclui-se que as organizações, para serem competitivas, devem ter presente os seguintes pontos:

- Considerar o conhecimento como uma nova forma de *capital*, tendo sempre em consideração as contribuições individuais de cada trabalhador da organização através do seu designado *capital intelectual*, uma das medidas quantificáveis do conhecimento que poderá ser utilizado de acordo com os objectivos da organização
- Implementar uma infra-estrutura de tecnologias de informação e comunicação, como suporte de acesso rápido e de colaboração entre grupos de trabalho, entre a organização e os seus parceiros de negócio, através de redes específicas
- Focar a organização nos seus processos, no conhecimento e nas melhorias contínuas necessárias para alavancar a sua performance em geral
- Desenvolver práticas flexíveis de funcionamento por forma a tornar as organizações mais competitivas e adaptadas às novas realidades de mercado.

Bibliografia

Alves, Natália; Alves, Paulo Fernandes (2000) - *As Modalidades de Empresa que Aprende e de Empresa Qualificante*, IEFP-GCM

Alves, Manuel Lopes (1995) - *A Reengenharia dos Processos de Negócio*, Texto Editora, Lisboa.

Begonha, Rudolfo Miguel dos Santos Bacelar (1996) - *Reengenharia, Pessoas e Organizações*, Dissertação de Mestrado, UTL - ISEG, Lisboa

Bennis, Warren; Goldsmith, Joan (1997) - *Learning to Lead, Você, S.A.*, Brasil

Bent-Aake, Lundvall; BORRÁS, Susana (1997) - *The globalising learning economy: Implications for Innovation policy*, textos das aulas de mestrado, UTL-ISEG, Lisboa.

Bent-Aake, Lundvall (2001) - *Aprender é a Alquimia do Emprego*, Entrevistado por Ruben Eiras e publicada na *internet* em www.janelaweb.com, Lisboa.

Boyer, Robert; et al; *Para uma Europa da Inovação e do Conhecimento – Emprego, Reformas Económicas e Coesão Social*, *textos de mestrado*, UTL-ISEG, Lisboa.

Bordieu, Pierre (1998) - *Razões Práticas*, Celta Editora, Lisboa.

Camara, Pedro B. (1997) - *Organização e desenvolvimento de Empresas*, Publicações D. Quixote, Lisboa.

Camara, Pedro B; Guerra, Paulo Balreira; Rodrigues, Joaquim Vicente (2001) - *O Capital Humano*, in *Executive Digest*, Dezembro, pp. 64-66, Lisboa.

Castells, Manuel (2000) - *A Sociedade em Rede*, Editora Paz e Terra, Brasil.

Castells, Manuel (2000) - *O Poder da Identidade*, Editora Paz e Terra, Brasil.

Castells, Manuel (2000) - *Fim de Milénio*, Editora Paz e Terra, Brasil.

Cerdeira, Maria da Conceição; *Mudanças Técnico-Organizacionais e Negociação Coletiva*, *VIII Encontro Nacional de Sociologia Industrial das Organizações e do Trabalho*, Lisboa.

Cerdeira, Maria da Conceição (2000) - *Relações Laborais e Reestruturação Económica*, *Sociologia do Trabalho e da Empresa*, Colectânea de Textos de Apoio, Associação dos Estudantes do ISEG, UTL, Lisboa.

Cerdeira, Maria da Conceição (2001) - *A negociação sobre novas tecnologias: uma reflexão sobre o caso português*, in *Cadernos Sociedade e Trabalho*, DEPP/MTS, Celta Editora, Lisboa.

Champy, James; Nohria, Nithin (1996) - Gestão da Mudança, in *Executive Digest*, Abril, pp. 18-24, Lisboa.

Chiavenato, Idalberto (1999) - *Gestão das Pessoas*, Editora Campos, Brasil.

Comissão das Comunidades Europeias (2000) - Memorando sobre aprendizagem ao longo da vida, *documento de trabalho dos serviços da Comissão Europeia*, Bruxelas

Crozier, Michel. (1989) - *A Empresa à Escuta*, Instituto Piaget, Lisboa.

Cross, F. Kelvin; Feather, John j.; Lynch, Richard L. (1994) - *Corporate Renaissance-The Art of Reengineering*, Blackwell Publishers, USA.

Cutcher-Gershenfeld, Joel (1996) - La dynamique du changement négocié, in J. Bélanger, C Bernier, J. Boivin, L. Chrétien, J. Sexton: *Innover pour gérer les conflits*; Press de L'Université Laval, Paris, pp.27-42.

D&B direct, Pesquisa de empresa e disponibiliza o DUNS em: www.dbdirect.pt, Lisboa.

Dunlop, John Thomas (2000) - Industrial Relations Systems, Southern Illinois University, 1958, in Maria da Conceição Cerdeira, *Relações Laborais e Reestruturação Económica, Sociologia do Trabalho e da Empresa*, Colectânea de Textos de Apoio, Associação dos Estudantes do ISEG- UTL, Lisboa, pp.4.

Drucker, Peter (1994) - O Futuro da Gestão, in *Executive Digest*, Dezembro, Lisboa.

Eco, Umberto (1997) - *Como se faz uma tese em ciências humanas*, Presença, Lisboa.

Ferreira, J. M.; Neves, José; Caetano, António (2001) - *Manual de psicologia das organizações*, Mc Graw Hill, Lisboa.

Filho, Jaime Teixeira (2000) - *Gerenciando Conhecimento*, Editora Senac, Brasil.

Foddy, William (1996) - *Como Perguntar – Teoria e prática de construção de perguntas em entrevistas e questionários*, Celta Oeiras, Portugal.

Francfort, I.; Osty, F.; Sainsaulieu, R. et Uhalde, M. (1995) - La pluralité des systèmes de relations entre acteurs, in *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, textos das aulas de mestrado, *UTL-ISEG*, Lisboa, pp.217-312.

Giddens, A (2000) - *Capitalismo e Moderna Teoria Social*, Editorial Presença, Lisboa.

Grant, Michel (1995) - Les changements technologiques et les relations patronales-syndicales: vers nouvelles strategies?, in Jacob, Réal et Ducharme, Jean; *Changement technologique et gestion des ressources humaines*; Gaetan Morin Éditeur, Montréal, pp.245-277.

Grupo de Lisboa (1994) - *Limites à Competição*, Publicações Europa-América, Lisboa.

- Hammer, Michael; citado por Kelvin F. Cross; John J. Feather; Richard L. Lynch (1994) - *Corporate Renaissance – The Art of Reengineering*; Blackwell Publishers, Cambridge, Massachusetts, USA, pp. 3-20.
- Hammer, Michael; Champy, James (1995) - O essencial da Reengenharia, in *Executive Digest*, Janeiro, pp. 14-32, Lisboa.
- Harvard Business Review (1998) - *Estratégia – A Busca da Vantagem Competitiva*, Editora Campus, Brasil.
- Harvard Business Review (1997) - *Revolução em Tempo Real – Gerenciando a Tecnologia da Informação*, Editora Campus, Brasil.
- Harvard Business Review (2000) - *Gestão do Conhecimento – On Knowledge Management*, Editora Campus, Brasil.
- Hespanha, Pedro (2001) - *Globalização Fatalidade ou Utopia? - A Globalização e o Risco Social*, Edições Afrontamento, Porto.
- Hill, Andrew; Hill, M. Magalhães (2000) - *Investigação por questionário*, Edições Sílabo, Lisboa.
- Hofstede, Geert (1991) - *Culturas e Organizações*, Edições Sílabo, Lisboa, pp.17-34.
- Informática-Exame Brasil (1994) - Programas de Trabalho em Grupo, in *Executive Digest*, Novembro, pp. 64-68, Lisboa.
- Inter:face* (1998) - Sociedade da Informação – Reflectir o Desafio, Novembro, Lisboa.
- Koch, Richard; Godden, Ian (1998) - *Managing Without Management*, USA.
- Kovács, Ilona; Cerdeira, Maria Conceição (1989) - *Cultura de empresa e gestão pela cultura*, textos das aulas de mestrado, UTL-ISEG, Lisboa.
- Kovács, Ilona (1989) - Tendências de transformação tecnológica e organizacional nas empresas: a emergência de novos sistemas produtivos, CESO, *Revista do Centro de Estudos Economia e Sociedade*, nº 1, Novembro, pp. 39-66, Lisboa.
- Kovács, Ilona, Castillo, Juan José (1998) - *Novos Modelos de Produção – Trabalho e Pessoas*, Celta Editora, Oeiras
- Kovács, Ilona (1990) - Empresa, meio ambiente e mudança, Sebenta Sociologia do Trabalho e da Empresa, *UTL-ISEG*, Lisboa, p. 3.
- Laudon, Kenneth C.; Laudon, Jane P. (2000) - *Management Information Systems – Organization and Technology in the Networked Enterprise*, Sixth Edition, Prentice Hall Internacional, Inc., New Jersey, USA.
- Leborgne, Danièle, e Leipietz, Alain (1990) - Flexibilidade Ofensiva, Flexibilidade Defensiva, textos das aulas de mestrado, UTL-ISEG, Lisboa.

Lima, Manuel Pires; Oliveira, José Grosso; Oliveira, Luisa; Cerdeira, Maria da Conceição; Rosa, Maria Teresa Serôdio; Alves, Paulo Marques (1992) - A acção sindical e o desenvolvimento, Uma intervenção sociológica em Setúbal.

Lopes, Albino; Reto, Luis (1990) - *Identidade de Empresa e Gestão pela Cultura*, Edições Sílabo, ISCTE, Lisboa, pp.15-57; 61-92.

Lopes, Margarida Chagas; Pinto, Aquiles (1999) - *Competitividade, Aprendizagens e Soluções Pedagógicas*, Celta Editora, Oeiras, Portugal.

Lopes, Margarida Chagas (1995) - *Estratégias de Qualificação e Metodologias de Avaliação*, Celta Editora, Oeiras, Portugal.

Meignant, Alain (1995) - *Manager la Formation*, Editions Liaison, Paris.

Miranda, Rosária Maria Pereira Ramos (2001) - Vários trabalhos de mestrado em Sociologia Económica das Organizações, UTL - ISEG, Lisboa

Monteiro Barata, José (1995) - Inovação nos Serviços: Sistemas e Tecnologias de Informação e Competitividade no Sector Bancário em Portugal, Dissertação de Doutoramento, UTL – ISEG, Lisboa.

Morin, Pierre (1997) - *La Grande Mutation du Travail et de L'Emploi*, Les Éditions D'Organisation, Paris.

Nyhan, Barry, Desenvolver a Capacidade de Aprendizagem das Pessoas – Perspectivas Europeias sobre a Competência de Auto-aprendizagem e Mudança Tecnológica, Task Force, Recursos Humanos, Educação Formação Juventude, EUROTECNET, Bruxelas.

Nonaka, Ikujiro (2001) - A Empresa Criadora de Conhecimento, in *Gestão do Conhecimento in Knowledge Management*, Editora Campus, Rio de Janeiro, p. 33.

OCDE (2001) - Flexibilité de la Fabrication et Relations Professionnelles, in *Ressources Humaines et Technologies de Fabrication Avancées*, Paris, pp. 69-92.

Ohmae, Kenichi (1995) - A Era da Globalização, in *Executive Digest*, Fevereiro, Lisboa.

Peters, Thomas e Warterman, Robert (1987) - *In search of excellence*, Publicações D. Quixote, Lisboa.

Peters, Thomas (1994) - Tempos Loucos, Empresas Loucas, in *Executive Digest*, Novembro, pp. 14-22, Lisboa.

Petrella, Ricardo (2000) - Textos das aulas de mestrado, UTL-ISEG, Lisboa.

Porter, Michael E. (1984) - *Vantagem Competitiva*, 5ª Edição, editora Campos, Brasil.

Porter, Michael E.; (1985) - *Competitive Advantage*. Free Press, New York.

Porter, Michael E; Millar, Victor (1997) - *Como a Informação Proporciona Vantagem Competitiva*, Harvard Business Review (compilação de textos).

Porter, Michael E. (1998); *Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia*, Harvard Business Review (compilação de textos).

Proença, João; (2000) - *O Trabalho na Sociedade de Informação – Oportunidades e Desafios*, Lisboa.

Pugh, D. S.; Phillips, Estelle (1998) - *Como prepara um mestrado ou doutoramento*, Lyon Multimédia Edições, Lisboa.

Quinn, James Brian (2001) - *Gerenciando o Intelecto Profissional*, in *Gestão do Conhecimento in Knowledge Management*, Editora Campus, Rio de Janeiro.

Quivy, Raymond (1998) - *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Gradiva Publicações, Lisboa.

Rascão, José (2001) - *Sistemas de Informação para as Organizações*, Edições Sílabo, Lisboa.

Rifkin, J (1997) - *The end of Work*, Nova Iorque: G. P. Putnam's Sons.

Rodrigues, Ricardo Fabrício (1998) - *Organizações, Mudança e Capacidade de Gestão*, Principia, Lisboa.

Sahlman, William A (1999) - *The new economy is stronger than you think*, Harvard business review, Novembro-Dezembro.

Sansaulieu, R. (1997) - *Sociologia da Empresa*, Instituto Piaget, Lisboa.

Schneider, William E (1996) - *Uma alternativa à reengenharia*, Editora Record, Brasil.

Senge, Peter (1990) - *The Fifth discipline – The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York.

Senge, Peter (1995) - *Learning Organization*, in *Executive Digest*, Agosto, Lisboa.

Sérieyx, Hervé (2001) - *A Economia da Inteligência*, in *Executive Digest*, Outubro, Lisboa.

Soete, Luc, (2000) - *Technology, globalisation and employment: Analytical and policy challenges*, in: Hans Heijke and Joan Muysken (eds.), *Education and Training in a Knowledge Based Economy*, MacMillan, London and New York,.

Sousa Santos, Boaventura (2002) - *Globalização – Fatalidade ou Utopia?*, Edições Afrontamento, Lisboa.

Sousa Santos, Boaventura (2002) - *A Teia Global – Movimentos Sociais e Instituições*, Edições Afrontamento, Lisboa.

Sousa Santos, Boaventura (2002) - *Risco Social e Incerteza – Pode o Estado Recuar Mais?*, Edições Afrontamento, Lisboa.

Sousa Santos, Boaventura (2002) - *A Economia em Curso – Contextos e Mobilidades*, Edições Afrontamento, Lisboa.

Stamps, Jeffrey. (1994) - *Rede de Informações*, Makron Books, São Paulo.

Stewart, Thomas A. (1997) - Capital Intelectual: o Conceito que está a mudar a Gestão, in *Executive Digest*, Junho, pp. 46-63, Lisboa.

Tapscott, Don; Caston, Art (1995) - O Poder das Tecnologias de Informação-O Novo Paradigma, in *Executive Digest*, Abril, pp. 12-16, Lisboa.

The Price WaterHouse Change Integration Team (1996) - *Better Change, As Melhores Práticas para Transformar a sua Organização*, Publicações D. Quixote, Lisboa.

Tichy, Noel (1999) - *The Leadership Engine*, Editora Abril, Brasil.

Toffler, Alvin (1984) - *A Terceira Vaga*, Livros do Brasil, Lisboa, pp19-21.

Thurow, Lester (2002) - A terceira Revolução Industrial, in *Executive Digest*, Janeiro, Lisboa.

Womack, J, e Jones, D (1994) - From lean production to lean enterprise, *Harvard Business Review*, Março-Abril, pp. 93-103.

Zorrinho, Carlos (1995) - *Gestão da Informação - Condição para Vencer*, IAPMEI, Lisboa.

www.agroportal.pt

www.bacalhau.com.br

www.fe.up.pt

www.flichman.com.br

www.icep.pt

www.ine.pt

www.ivv.min-agricultura.pt

www.jornal.publico.pt

www.negocios.pt

www.portugalvirtual.pt

www.primeirasedições.expresso.pt

www.regiaocentro.net

www.sogrape.pt

www.spiritdivino.com

www.thewineman.com

www.vbinhos.online.pt

www.winespectator.com

www.winexperts.terra.com.br

ANEXOS

I - Guião de entrevista a responsáveis da organização

A aplicação de um Guião de Entrevista a uma organização, permite estabelecer uma análise através da qual se verificam ou não as hipóteses anteriormente formuladas. Para construir um Guião de Entrevista é necessário saber com exactidão o que procuramos, garantir que as questões tenham um significado claro e que os diferentes aspectos tenham sido bem abordados. São estas condições que se procuram com o desenvolvimento do presente guião de entrevista.

Elaborou-se apenas um Guião de Entrevista que será administrado pessoalmente e abordado com responsáveis da organização. Propõe-se, numa primeira abordagem, dar a conhecer o teor da entrevista, facultando o Guião aos ditos responsáveis, para avaliação. É essencial utilizar um vocabulário simples utilizando perguntas abertas que permitirão uma maior abertura e abrangência em termos de respostas a obter, bem como criar o espaço necessário à obtenção de mais informação, pela dissertação livre do entrevistado, de forma a retirar-se daí um maior conhecimento da organização.

A construção de um Guião de Entrevista pressupõe a prévia operacionalização dos conceitos (fazer corresponder a cada conceito uma ou mais respostas do entrevistado).

Para o objectivo do nosso estudo e por razões de tratamento da informação, seleccionamos, fundamentalmente, uma entrevista com base em questões fechadas. No entanto, optámos pela introdução de algumas questões abertas o que nos permite a obtenção de uma informação mais rica e detalhada. Cria, também, espaço para as pessoas exprimirem livremente as suas opiniões e ideias sem se sentirem manipuladas.

A entrevista será efectuada a uma organização que presumimos, face ao levantamento documental, representativa do paradigma em que actualmente nos inserimos e cujo objectivo se prende com a cultura, fabricação e comercialização de vinhos de qualidade.

A utilização de novas tecnologias, a abertura à mudança, a flexibilidade, um posicionamento avançado ao nível de gestão da informação e do conhecimento e a reestruturação organizacional serão atributos importantes para o nosso trabalho a fim de podermos comprovar, ou não, que a sua presença nas empresas é essencial para a sua sobrevivência e competitividade.

Solicita-se as respostas de acordo com a graduação da sua importância ou como “S” ou “N”, consoante os casos. Em algumas situações, conforme referido, as respostas serão abertas e de texto livre.

1. Sobre estratégia e estrutura organizacional

1.1. Qual é actualmente a estratégia da sua Organização?

1.2. De que modo é definida a estratégia da sua Organização?

1.3. Quem participa na definição da estratégia na sua Organização?

S **N**

1.3.1. Envolvimento de todos os colaboradores

1.4. Os objectivos, decorrentes da estratégia da sua Organização, são definidos:

S **N**

1.4.1. Pelas unidades autónomas

S **N**

1.4.2. Pelo topo da hierarquia

1.4.3. Pelo topo da hierarquia após auscultação das unidades autónomas

S **N**

1.5. Houve alguma mudança recente na estrutura da sua Organização?

S **N**

1.5.1. Eliminação de departamentos

S **N**

1.5.2. Redução de níveis hierárquicos

1.6. Considera adequada a actual estrutura da sua Organização?

S **N**

1.7. Prevê-se alguma mudança na estrutura da sua Organização?

S **N**

1.8. Quais os factores chave de sucesso na actividade da sua Organização?

S **N**

1.8.1. Inovação de produtos e serviços

S **N**

1.8.2. Redução de custos

S **N**

1.8.3. Qualidade do Serviço

S **N**

1.8.4. Novas tecnologias

1.9. Que tipo de relações existem entre os departamentos da sua Organização?

S **N**

1.9.1. Competência técnica

S **N**

1.9.2. Funcionais

S **N**

1.9.3. Hierárquicas

1.10. Como são distribuídas as actividades pelas funções na sua Organização?

S **N**

1.10.1. Por competência hierárquica

S **N**

1.10.2. Por competência técnica

S **N**

1.10.3. Por funcionalidade

1.11. Em que medida se dá importância a cada um dos seguintes valores organizacionais?

Destaque cinco e coloque-as por ordem crescente de importância.

1.11.1. Assumir riscos

1.11.2. Centralização do trabalho

1.11.3. Desenvolvimento tecnológico e inovação

- 1.11.4. Estabelecimento de normas
- 1.11.5. Estabilidade da Organização
- 1.11.6. Necessidade de mercado (novos produtos)
- 1.11.7. Ouvir a opinião e as sugestões das pessoas
- 1.11.8. Poder das chefias
- 1.11.9. Realização pessoal e profissional
- 1.11.10. Trabalho em equipa
- 1.12. As mudanças organizacionais, na sua Organização, produzem:
- | | S | N |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1.12.1. Aumento de autonomia nos colaboradores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.12.2. Fortalecimento da coesão e do clima de cooperação | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.12.3. Melhorias na criação de valor e na capacidade de aprendizagem | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- 1.13. Para que a Organização seja eficaz e competitiva tem de:
- Destaque cinco e coloque-as por ordem crescente de importância.**
- 1.13.1. Adaptar-se às influências do meio externo e lidar com a incerteza
- 1.13.2. Atribuir responsabilidades a algumas posições específicas na Organização
- 1.13.3. Centralizar as decisões
- 1.13.4. Comunicar e informar através da hierarquia
- 1.13.5. Coordenar através de procedimentos e normas administrativas bem definidas
- 1.13.6. Criar hábitos participativos para contribuir para a eficácia e o desenvolvimento da Organização
- 1.13.7. Criar muitas diferenças, em termos de poder, status e regalias entre os vários níveis hierárquicos
- 1.13.8. Criar novos produtos
- 1.13.9. Manter a estrutura da Organização relativamente fixa

1.13.10. Participar numa rede de contactos com outras organizações, permitindo-lhe saber como reagir em cada momento

1.14. A Organização recompensa desempenhos superiores? **S** **N**

1.15. A sua Organização, no seu entender, poderá ser considerada uma organização do futuro? **S** **N**

1.16. Qual a situação mais adequada à Organização:
 (Classifique, por ordem crescente, segundo a escala)

	1 NUNCA	2 RARAMENTE	3 ÀS VEZES	4 MUITAS VEZES	5 SEMPRE
Na sua Organização, os colaboradores participam na definição dos objectivos					
Na sua Organização, os colaboradores participam nos planos de trabalho que dizem respeito à equipa					

2. Sobre cultura organizacional

2.1. Como entende o conceito de cultura organizacional?

S **N**

2.1.1. Uma nova moda

2.1.2. Um novo paradigma cuja importância se reflecte cada vez mais na gestão das organizações

S **N**

2.1.3. Outro _____

2.2. Que funções desempenha, na sua Organização, a cultura organizacional?

2.2.1. Factor de coesão dos colaboradores em torno dos objectivos definidos pela Organização

S **N**

2.2.2. Outro _____

2.3. Qual, no seu entender, o tipo de cultura organizacional predominante nesta Organização?

S **N**

2.3.1. Colaboração
(Contempla o trabalho em equipas)

S **N**

2.3.2. Competência
(Valoriza essencialmente os resultados)

S **N**

2.3.3. Controlo
(Respeita ao poder e ao seu exercício)

S **N**

2.3.4. Cultivo
(Virada para o crescimento e potencialidade)

2.4. Existe, na sua Organização, alguma preocupação de gestão pela cultura?

S **N**

2.5. Qual a sua definição de cultura organizacional?

3. Sobre a gestão e liderança organizacional

3.1. Quais os principais factores que levam a um aumento da produtividade?

Destaque três e coloque-as por ordem crescente de importância.

- 3.1.1. Actuação da administração
- 3.1.2. Informação e comunicação na organização
- 3.1.3. Motivação dos trabalhadores
- 3.1.4. Nível tecnológico
- 3.1.5. Organização do trabalho
- 3.1.6. Qualificação e competência dos trabalhadores
- 3.1.7. Relacionamento entre superiores e subordinados

3.2. Existe, na sua Organização, estimulação à inovação e experimentação?

S **N**

3.3. Quais as principais inovações introduzidas nos últimos anos?

3.4. Quem liderou o processo de inovação?

3.5. Com que obstáculos ou facilidades se depararam quando introduziram inovações na Organização?

3.6. Como avaliam os resultados obtidos?

3.7. Se a sua organização tem conhecimento do que se passa no exterior (Mercados; fornecedores; clientes;....):

3.7.1. Como se informa sobre os mercados

3.7.2. Como selecciona e retem a informação

3.8. Qual é o posicionamento da sua Organização face à concorrência?

- | | S | N |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 3.8.1. Acompanhar a concorrência | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | S | N |
| 3.8.2. Apostar nos produtos excelentes sem correr riscos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | S | N |
| 3.8.3. Fazer melhor que as outras organizações | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3.9. Qual o grau de importância dos diversos aspectos, que se seguem, para o reforço da competitividade da sua Organização?

Coloque-as por ordem crescente de importância:

3.9.1. Desenvolvimento de novos produtos

1-Nenhuma 2-Alguma 3-Importante 4-Bastante importante 5-Muito importante

3.9.2. Desenvolvimento de novas soluções comerciais

1-Nenhuma 2-Alguma 3-Importante 4-Bastante importante 5-Muito importante

3.9.3. Desenvolvimento de novas tecnologias e sistemas de informação

1-Nenhuma 2-Alguma 3-Importante 4-Bastante importante 5-Muito importante

3.9.4. Implementação de novas formas de organização do trabalho (equipas de trabalho; células de trabalho)

1-Nenhuma 2-Alguma 3-Importante 4-Bastante importante 5-Muito importante

3.9.5. Reestruturação da Organização

1-Nenhuma 2-Alguma 3-Importante 4-Bastante importante 5-Muito importante

4. Sobre a organização do trabalho por equipas

4.1. Considera que o trabalho em equipa está generalizado na sua

Organização? **S** **N**

4.2. Qual o objectivo com que foram criadas as equipas de trabalho?

S **N**

4.2.1. Criação de novos produtos e processos

S **N**

4.2.2. Resolução de problemas e processos

4.3. Como foram criadas as equipas de trabalho?

4.4. Surgiram algumas dificuldades, na criação destas equipas, em termos de:

S **N**

4.4.1. Criação

S **N**

4.4.2. Funcionamento

S **N**

4.4.3. Implantação

4.5. Qual a composição das equipas de trabalho?

S **N**

4.5.1. Especialistas polivalentes

S **N**

4.5.2. Indiferenciados

S **N**

4.5.3. Técnicos especializados

S **N**

4.6. Existe um líder de equipa nas equipas de trabalho?

4.7. Que contribuições dá a equipa de trabalho à sua Organização?

S **N**

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 4.7.1. Permite a criação de valor para a Organização | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | S | N |
| 4.7.2. Permite acrescentar valor a produtos desenvolvidos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | S | N |
| 4.7.3. Valoriza a imagem da Organização | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.8. Quem é o responsável pelo planeamento das actividades da equipa de trabalho na sua Organização? | | |
| | S | N |
| 4.8.1. O líder da equipa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | S | N |
| 4.8.2. A hierarquia competente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.9. Qual a natureza das tarefas a executar pela equipa de trabalho? | | |
| | S | N |
| 4.9.1. Técnicas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | S | N |
| 4.9.2. Organizacionais | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.10. Quais as qualidades de chefias que considera necessárias para este tipo de organização do trabalho por equipas? | | |
| Destaque <u>três</u> e coloque-as por <u>ordem crescente de importância</u>. | | |
| 4.10.1. Capacidade de delegar decisões | <input type="checkbox"/> | |
| 4.10.2. Capacidade de diálogo e motivação dos trabalhadores | <input type="checkbox"/> | |
| 4.10.3. Capacidade de ensinar e apoiar os subordinados | <input type="checkbox"/> | |
| 4.10.4. Capacidade de impôr disciplina | <input type="checkbox"/> | |
| 4.10.5. Conhecimentos técnicos | <input type="checkbox"/> | |
| 4.10.6. Experiência profissional | <input type="checkbox"/> | |
| 4.11. Quais as qualidades ao nível da execução que considera mais importantes para as tarefas por equipas de trabalho? | | |
| Destaque <u>três</u> e coloque-as por <u>ordem crescente de importância</u>. | | |
| 4.11.1. Capacidade de adequação à mudança | <input type="checkbox"/> | |
| 4.11.2. Capacidade de obediência e disciplina | <input type="checkbox"/> | |
| 4.11.3. Capacidade de tomar decisões | <input type="checkbox"/> | |
| 4.11.4. Capacidade de trabalhar em grupo | <input type="checkbox"/> | |
| 4.11.5. Espírito de competição | <input type="checkbox"/> | |
| 4.11.6. Vontade de aprender | <input type="checkbox"/> | |

5. Sobre a introdução das TIC e a gestão da informação

5.1. A sua Organização faz integrar a estratégia tecnológica no contexto da definição global da sua estratégia? **S** **N**

5.2. Genericamente, qual é a posição da sua Organização relativamente à utilização das tecnologias de informação e comunicação?

5.3. Quais os aspectos centrais subjacentes à estratégia para as tecnologias de informação e comunicação?

Destaque até dois e coloque-as por ordem crescente de importância.

5.3.1. Aquisição de software e hardware

5.3.2. Auditoria para as tecnologias de informação e comunicação

5.3.3. Integração com a estratégia global da Organização

5.3.4. Sistemas de Informação para aquisição de vantagem competitiva

5.4. Qual a posição da administração relativamente às tecnologias de informação e comunicação na sua Organização?

Destaque até duas e coloque-as por ordem crescente de importância.

5.4.1. São consideradas como matéria dos técnicos

5.4.2. São consideradas como um dos meios para a redução de custos

5.4.3. São vitais para o aperfeiçoamento das operações

5.4.4. São consideradas como um factor chave da estratégia competitiva

5.5. Quais os principais tipos de apoio prestados aos utilizadores das tecnologias de informação e comunicação na sua Organização?

S **N**

5.5.1. Suporte técnico

S **N**

5.5.2. Formação

5.6. Quais os factores de sucesso mais determinantes no desenvolvimento dos sistemas de informação?

Destaque três e coloque-as por ordem crescente de importância.

- 5.6.1. Automação da produção
- 5.6.2. Descentralização de decisões
- 5.6.3. Flexibilidade da comunicação
- 5.6.4. Fonte de crescimento económico
- 5.6.5. Integração da informação
- 5.6.6. Libertação dos colaboradores para outras tarefas

5.7. Quais os principais problemas, com que se depara a sua Organização, relativamente às novas tecnologias?

Destaque dois e coloque-os por ordem crescente de importância.

- 5.7.1. Avarias; paragens; atrasos
- 5.7.2. Falta de recursos humanos adequados no mercado
- 5.7.3. Falta de competência dos actuais recursos humanos da sua Organização
- 5.7.4. Pouco aproveitamento da capacidade produtiva
- 5.7.5. Não integração com a estratégia da Organização

5.8. Em que grau os factores que se seguem são influenciados pela introdução das tecnologias de informação e comunicação, na sua Organização?

Destaque cinco e coloque-os por ordem crescente de importância.

- 5.8.1. Aumento do número de acidentes do trabalho
- 5.8.2. Aumento da produtividade
- 5.8.3. Aumento do trabalho intelectual
- 5.8.4. Diminuição do número de níveis hierárquicos na Organização
- 5.8.5. Diminuição do trabalho manual
- 5.8.6. Oportunidade de promoção
- 5.8.7. Participação dos trabalhadores nas decisões a tomar sobre o seu trabalho
- 5.8.8. Salários
- 5.8.9. Satisfação no trabalho e auto-desenvolvimento
- 5.8.10. Segurança no emprego

5.9. Em que medida a introdução das tecnologias de informação e comunicação, na sua Organização, veio criar problemas, relativamente aos colaboradores, em:

Destaque três e coloque-as por ordem crescente de importância.

- 5.9.1. Transferências
- 5.9.2. Despedimentos
- 5.9.3. Sistema de qualificações
- 5.9.4. Determinação de salários
- 5.9.5. Organização do trabalho

5.10. Que importância atribui às seguintes tecnologias:

Destaque cinco e coloque-as por ordem crescente de importância.

- 5.10.1. Comunicação de dados
- 5.10.2. Bases de dados
- 5.10.3. Aplicações informáticas
- 5.10.4. Internet/Intranet
- 5.10.5. Microfilmagem
- 5.10.6. Equipamentos de comunicação de voz e imagem
- 5.10.7. Data Warehouse
- 5.10.8. Data mining
- 5.10.9. CRM

5.11. Qual a melhor forma, no seu entender, de gerir a informação?

5.12. Como se poderá otimizar a comunicação na sua Organização?

5.13. Como se poderá gerir a tecnologia na sua vertente de suporte à informação organizacional?

5.14. A que distância hierárquica se situa o director de sistemas de informação relativamente ao presidente da sua Organização?

5.15. Qual a importância que atribui especificamente à gestão das tecnologias de informação e comunicação no contexto global das actividades de gestão da direcção da sua Organização?

(Classifique, por ordem crescente, segundo a escala)

1	2	3	4	5
NENHUMA	POUCA	ALGUMA	BASTANTE	MUITA

5.16. A emergência da rede informática tem algum impacto importante na sua organização ?

S **N**

5.17. Quais os efeitos da aplicação de uma rede informática pela sua Organização?

(Classifique, por ordem crescente, segundo a escala)

	1	2	3	4	5
	NENHUMA	POUCA	ALGUMA	BASTANTE	MUITA
Na gestão					
Na estrutura organizacional					
No desenho do trabalho					

5.18. Em que tipo de redes considera que se insere a sua Organização?

FORNECEDORES	PRODUTORES	CLIENTES	TECNOLÓGICAS

5.19. Até que ponto as tecnologias de informação e comunicação influenciam a comunicação na sua Organização?

(Classifique, por ordem crescente, segundo a escala)

1	2	3	4	5
NENHUMA	POUCA	ALGUMA	BASTANTE	MUITA

--	--	--	--	--

5.20. Que futuro prevê para as organizações, em geral, com a introdução e a expansão das tecnologias de informação e comunicação?

6. Sobre a mudança organizacional

6.1. Em que medida a sua Organização é ou foi influenciada por:

Destaque cinco e coloque-as por ordem crescente de importância.

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 6.1.1. Administração da própria Organização | <input type="checkbox"/> | |
| 6.1.2. Chefias em geral | | <input type="checkbox"/> |
| 6.1.3. Clientes | <input type="checkbox"/> | |
| 6.1.4. Colaboradores da Organização | | <input type="checkbox"/> |
| 6.1.5. Comunidade Europeia | | <input type="checkbox"/> |
| 6.1.6. Concorrência | <input type="checkbox"/> | |
| 6.1.7. Globalização | <input type="checkbox"/> | |
| 6.1.8. Governo | <input type="checkbox"/> | |
| 6.1.9. Sindicatos | | <input type="checkbox"/> |
| 6.1.10. Tecnologias | | <input type="checkbox"/> |

6.2. Como é que a sua Organização enfrentou/enfrenta a mudança?

- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|----------|
| | | S | N |
| 6.2.1. Despertando a organização
(Chamar a atenção das pessoas para a necessidade de mudança) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | | S | N |
| 6.2.2. Fazendo acontecer a mudança
(Conquistar o apoio das pessoas e vencer as resistências) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | | S | N |
| 6.2.3. Integrando a mudança
(Seguir e controlar todo o processo preparando o caminho para a seguinte) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

6.3. Qual é, no seu entender, o grau de resistência à mudança na sua Organização?

- | | | | |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|----------|
| | | S | N |
| 6.3.1. Baixa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | | S | N |
| 6.3.2. Moderada | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | | S | N |
| 6.3.3. Elevada | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

6.4. A mudança promove a clarificação do papel de cada um na cadeia de valor do negócio da sua Organização

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| S | N |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6.5. As novas tecnologias vieram, de alguma forma, influenciar a mudança e alterar o trabalho na sua Organização quanto a:

	S	N
6.5.1. Alteração de estruturas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	S	N
6.5.2. Iniciativa/tomada de decisão sobre execução do trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	S	N
6.5.3. Relações entre as pessoas na Organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.6. Se as opiniões e sugestões dos colaboradores são tomadas em consideração na sua Organização de que modo são efectuadas?		
	S	N
6.6.1. Caixa de sugestões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	S	N
6.6.2. Intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	S	N
6.6.3. Sugestões avulsas/directas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.7. Se é prática comum, a informação aos colaboradores sobre a introdução/aquisição de novos equipamentos, como os informam?		
<u>Destaque três e coloque-as por ordem crescente de importância.</u>		
6.7.1. Boletim informativo	<input type="checkbox"/>	
6.7.2. Chefe imediato	<input type="checkbox"/>	
6.7.3. Notas internas	<input type="checkbox"/>	
6.7.4. Pelos colegas de trabalho	<input type="checkbox"/>	
6.7.5. Reuniões sectoriais	<input type="checkbox"/>	
6.7.6. Outros meios (intranet; mail)	<input type="checkbox"/>	
6.8. Quais as qualidades que considera mais importantes para os colaboradores face à mudança organizacional emergente?		
<u>Destaque três e coloque-as por ordem crescente de importância.</u>		
6.8.1. Capacidade de adaptabilidade		<input type="checkbox"/>
6.8.2. Capacidade de auto-controlo		<input type="checkbox"/>
6.8.3. Capacidade de comunicação		<input type="checkbox"/>
6.8.4. Capacidade de obediência e disciplina	<input type="checkbox"/>	
6.8.5. Capacidade de trabalho em grupo	<input type="checkbox"/>	
6.8.6. Espírito crítico	<input type="checkbox"/>	

7. Sobre aprendizagem, Organização Aprendizente e novas formas de trabalho

7.1. Que tipos de aprendizagem são desenvolvidos na sua Organização?

- | | S | N |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 7.1.1. Formação contínua em sala | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | S | N |
| 7.1.2. Formação tutorial | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | S | N |
| 7.1.3. Formação auto-didacta (em casa; em aulas livres; internet) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | S | N |
| 7.1.4. Formação no local de trabalho (com superiores; colegas) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | S | N |
| 7.1.5. Outros tipos de formação | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

7.2. Houve alguma formação para o trabalho com a introdução das novas tecnologias

S **N**

7.3. Onde foi ministrada a formação?

- | | S | N |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 7.3.1. Na sua Organização e no posto de trabalho | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | S | N |
| 7.3.2. Na sua Organização e fora do posto de trabalho | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | S | N |
| 7.3.3. Fora da sua Organização | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

7.4. Quais os resultados obtidos, para a sua Organização, com esta formação?

7.5. De que forma o conhecimento tácito é transformado em conhecimento explícito na sua Organização?

- | | S | N |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 7.5.1. Transmissão boca-a-boca | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

		S	N
7.5.2. Transmissão por documentação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		S	N
7.5.3. Transmissão pela participação no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7.6. Até que ponto, a mudança e a introdução das tecnologias de informação e comunicação, influenciaram o conhecimento e a gestão de competências na sua Organização criando necessidades de:			
		S	N
7.6.1. Competências específicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		S	N
7.6.2. Descentralização de decisões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		S	N
7.6.3. Maiores qualificações nos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7.7. Considera a sua Organização como uma estrutura que ensina e simultaneamente aprende?		S	N
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.8. Existe, na sua Organização, uma efectiva gestão do capital intelectual?		S	N
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.9. Como vê a auto-aprendizagem ou ensino à distância?		S	N
7.9.1. Expectativa de valorização pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		S	N
7.9.2. Expectativa de valorização profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7.10. Há apoio da sua Organização para os trabalhadores que empreendem a auto-aprendizagem?		S	N
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.11. De que forma são valorizados os recursos humanos?		S	N
7.11.1. Aumento de salários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		S	N
7.11.2. Promoções profissionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7.11.3. Outro _____			
7.12. Quais pensa serem as lacunas ou necessidades de aprendizagem dos diferentes membros da sua Organização?			

Direcção: _____

Chefias: _____

Operação: _____

7.13. Como é efectuado o recrutamento na sua Organização?

Destaque três e coloque-as por ordem crescente de importância.

7.13.1. Competências individuais

7.13.2. Aptidão

7.13.3. Conhecimentos

7.13.4. Comportamentos

7.13.5. Atributos pessoais

7.14. Qual a importância de gerir o conhecimento na sua Organização?

(Classifique, por ordem crescente, segundo a escala)

1	2	3	4	5
NENHUMA	POUCA	ALGUMA	BASTANTE	MUITA

II - A Formação Profissional

1. As Políticas de Formação

Adoptando a classificação de políticas de formação sugerida por Alain Meignant, poderemos considerar existirem políticas de curto, médio e longo prazos, de acordo com os objectivos que prosseguem: consolidar o que existe, acompanhar e facilitar as mudanças e, por último, preparar o futuro.

Assim, entre as políticas de curto prazo, que Meignant estima terem o alcance de 1 ano, que se dedicam a consolidar as competências existentes, situam-se as acções de aperfeiçoamento individual, de aperfeiçoamento colectivo e a formação de inserção ou de acolhimento.

Ao nível das políticas de médio prazo, com uma duração até 3 anos, o autor coloca as questões relativas à formação necessária para suportar investimentos e/ou mudanças a operar na organização, o desenvolvimento de potencial, a formação de promoção, a formação técnica, e o investimento em projectos individuais.

Ao nível das políticas de longo prazo, de 3 a 10 anos, trata-se de mudanças de cultura, fornecendo como exemplos a internacionalização da economia, a qualidade dos produtos e serviços e a cultura de empresa, e do desenvolvimento da adaptabilidade e da prevenção dos riscos de inadaptação.

Que tipo de políticas de formação existirão nos diversos modelos de produção? A resposta a esta questão não será possível neste trabalho, mas podemos pensar que, em organizações que adoptam o modelo taylorista, não se farão sentir, pelo menos durante algum tempo, necessidades de grandes mudanças pelo que não se procurarão desenvolver políticas de médio e de longo prazos.

Em organizações que seguem o modelo de *lean production*, admitindo que existirão algumas preocupações de médio prazo, porém não em todas as dimensões descritas por Meignant, as políticas de longo prazo não farão qualquer sentido. Será, unicamente, em organizações que se orientam segundo um modelo antropocêntrico de produção que fará sentido existirem preocupações, em termos de formação, a longo prazo já, que estas

extravassam a preocupação com o ambiente de trabalho considerando, nas suas inquietações com a adaptabilidade, o trabalhador integralmente: como pessoa antes de ser trabalhador. *“Apprendre ne se limite pas, évidemment, au fait de suivre des stages. Tout peut être occasion d’apprentissage pour un esprit ouvert, des événements de la vie de travail à la participation à des associations, en passant par les voyages, les visites de musées, l’écoute de la musique, et la lecture. Cette souplesse intellectuelle ne se limite pas aux seules connaissances théoriques abstraits, ou même aux savoir-faire pratiques. L’adaptabilité concerne aussi les aspects émotionnels, affectifs, de la personnalité. Certains spécialistes comme Bruno Lussato ont pu dire que l’une des faiblesses de l’Occident industriel était d’avoir substitué une civilisation du comment à une civilisation du pourquoi.”* (Meignant, 1995: pp.82-83).

2. De que Formas se Reveste a Formação

A formação dispõe de muitas formas de organização, com objectivos diferentes, com potencialidades diferenciadas, com utilizações diversas e que comportam, cada uma delas, vantagens e desvantagens.

A título meramente ilustrativo incluem-se neste capítulo algumas dessas formas, com a noção de que a diversidade de intervenção formativa não se esgota nas configurações a que aqui se faz referência.

3. As formas Tradicionais de Formação

3.1. Aprendizagem Tradicional

Na aprendizagem tradicional, no posto de trabalho, o processo de aprendizagem confunde-se e justapõe-se com o processo produtivo. O trabalhador aprende e produz simultaneamente. Um dos pressupostos da aprendizagem no posto de trabalho consiste na crença na estabilidade das profissões e do mercado de trabalho, pelo que uma formação rápida e pouco profunda bastaria para que o trabalhador iniciasse o seu trabalho e este não iria ter variações. Este pressuposto, contudo, se era verdade na Idade Média e até no início deste século, deixou de ser válido nos dias de hoje em que rapidamente surgem e morrem profissões, ou mudam de conteúdo ou se esbatem as fronteiras entre elas. Outro dos pressupostos consiste na fraca necessidade de fundamentação teórica dos conhecimentos a transmitir, já que se trata essencialmente de

transmitir competências instrumentais, pressuposto este, também discutível nos dias de hoje, porque se sabe que tarefas rotineiras, simples, monótonas e sem sentido aparente são desqualificantes, desmotivantes e, como tal, pouco rentáveis.

Contudo, apesar da perda de validade dos seus pressupostos, a aprendizagem tradicional continua a ser frequentemente utilizada, particularmente em pequenas e médias empresas com fracas possibilidades de custear e de organizar outras formas de formação, já que apresenta vantagens óbvias para as organizações que a ela recorrem. Entre elas conta-se a facilidade de organização das acções de formação, o seu baixo custo (quase nulo), os seus rápidos efeitos e o facto de o trabalhador não se ausentar do seu posto de trabalho para receber formação continuando a produzir, permitindo a integração na vida activa de pessoal pouco qualificado e, ainda, se for bem planeada, pode melhorar a adequação entre o trabalhador recém-admitido e a organização que o acolhe.

No entanto, as suas desvantagens são também enormes pois promove ao formando uma visão estreita do seu trabalho, da sua profissão e da própria organização, uma vez que não o capacita teoricamente nem enquadra as diferentes aprendizagens. Os momentos de aprendizagem são normalmente de curta duração mas a duração total da aprendizagem é longa. Este tipo de formação é frequentemente desenvolvida de forma espontânea, sem planeamento e organização, dificultando o processo de aprendizagem. Os trabalhadores, ou superiores hierárquicos, encarregues da orientação do processo de aprendizagem normalmente não são preparados para essa tarefa. E, por último, o fácil acesso a este tipo de formação e a apetência das organizações para a utilizarem, estimula o abandono escolar precoce o que se traduz no incremento de uma massa de trabalhadores pouco qualificada.

No entanto, esta metodologia de aprendizagem foi recebendo contributos teóricos que impulsionaram o seu desenvolvimento e permitiram identificar formas de organização desejáveis, distinguindo dois modelos de formação no local de trabalho: a formação *on job* e o *Job Instruction Training*. Apesar de estes dois modelos apresentarem diferenças entre si, partilham de alguns princípios de organização: a necessidade de realizar a análise e descrição do cargo - decompondo as tarefas, o instrutor explica o que vai fazer, demonstra, o formando pratica, o instrutor avalia o desempenho do formando corrigindo os eventuais desvios e, se necessário, explica novamente a tarefa demonstrando-a de novo. Este ciclo repetir-se-á até que o formando seja capaz de o executar correctamente

e será faseado, um ciclo para cada tarefa, até que o formando seja capaz de executar o conjunto de tarefas que integra o seu posto de trabalho, sendo-lhe dada cada vez mais autonomia até que se sinta completamente integrado no posto de trabalho.

3.2. Cursos de Formação

Os cursos estão hoje de tal forma associados à formação profissional, ao ponto de serem identificados como a única forma de acção formativa existente, o que é uma visão extremamente redutora da diversidade de formas de acção formativa disponível. Isto acontece porque se tornou vulgar a frequência de cursos de formação e, sendo estes objecto de certificação, lhes é atribuído valor e reconhecimento social.

Os cursos têm características muito próprias, como sendo o seu programa (um corpo estruturado de conhecimentos ou conteúdos, metodologias, objectivos, características da população alvo, cronograma, etc.), a sua duração (cujas amplitudes podem variar desde 4 anos a algumas horas), grupo de formandos, métodos didácticos (interrogativos, demonstrativos, expositivos, etc.), orientação proporcionada pelos formadores, avaliação ou certificação e, ainda, a existência de normas de funcionamento explícitas que clarificam os papéis de cada interveniente na relação de formação.

As características dos cursos de qualificação inicial são muito diferentes das dos de formação contínua, já que os objectivos, as metodologias e a população-alvo são diferentes. Assim: a duração é mais prolongada em cursos de qualificação inicial; os formandos na qualificação inicial são jovens a integrar no mercado de trabalho enquanto na formação contínua são adultos activos; os métodos didácticos também são diferenciados, se na qualificação inicial são utilizados principalmente métodos expositivos, na formação contínua privilegiam-se os métodos activos; a avaliação e certificação também apresenta diferenças pois, enquanto nos cursos de qualificação inicial os formandos são normalmente objecto de avaliação nem em todos os cursos de formação contínua se avaliam os formandos podendo, no entanto, certificarem-se as suas participações.

3.3. Estágios

Os estágios são uma forma de acção formativa potente pois constituem uma oportunidade de o aluno, que recebeu uma formação de base, pôr em prática o que

aprendeu no plano teórico. Seja o que aprendeu, no sistema de ensino ou no centro de formação, numa lógica de divisão em disciplinas, irá aplicar, no estágio, numa lógica de resolução de problemas, pelo que os estágios se aproximam mais do sistema de formação do que do sistema de ensino.

De facto, o momento de realização de um estágio consiste num momento de desintegração e de reintegração de conhecimentos. O aluno, vendo-se perante uma situação concreta de trabalho, procura rever todos os conhecimentos que lhe foram transmitidos e aplicá-los. No entanto, o contacto com uma realidade concreta, poderá traduzir-se na actualização dos seus conhecimentos mas também implicar a sua reflexão sobre os modelos teóricos que lhe foram transmitidos ao encontrar na prática a sua excepção ou confirmação.

Os estágios têm ainda uma importância acrescida uma vez que estabelecem a ponte entre o mundo do trabalho e o sistema de ensino, ou de formação, tendo assim, o poder de facilitar a integração do aluno no mercado de trabalho quando, este, participa activamente na vida da empresa.

Não podem contudo descurar-se os objectivos pedagógicos dos estágios que deverão ser discutidos e acertados com o estagiário, com a organização que acolhe o estagiário e com a instituição de ensino, já que os interesses envolvidos são, por vezes, difíceis de conciliar. A organização de acolhimento pretende que o estagiário lhe preste um serviço e que, de certa forma, lhe permita actualizar ou confirmar a eficiência dos seus processos e métodos de trabalho. A instituição de ensino pretende uma ocasião de demonstrar, ao aluno, o que teoricamente lhe foi transmitido, mas também uma ocasião de avaliar o aluno quanto à sua capacidade de transferência de conhecimentos para o local de trabalho, ou seja, pela forma como integrou os seus conhecimentos teóricos nas práticas empresariais. O aluno, por sua vez, pretende que o estágio lhe possibilite uma oportunidade real de aprendizagem prática, que acrescente valor à formação teórica que recebeu, e, dessa forma, melhorar as suas hipóteses de integração no mercado de trabalho.

Será assim desejável que se realizem reuniões de trabalho entre o aluno, o orientador escolar e o orientador na organização, devendo estes últimos estabelecer contactos próximos entre si, por forma a definirem estratégias e objectivos que se complementem.

Desta forma, os estágios poderão contribuir para reduzir o afastamento que em regra se verifica entre o mundo do trabalho e o sistema de ensino aproximando da comunidade o “produto” obtido pelo sistema educativo e formativo.

4. Outras Formas de Acção Formativa

4.1. Conferências, Colóquios, Painéis e Simpósios

Estas formas de acção formativa, diferenciáveis entre si, apresentam características comuns. São eventos onde participam um conjunto de peritos, especialistas ou pessoas qualificadas que, tendo um conhecimento particularmente interessante sobre determinado assunto, irão comunicar as suas experiências e os seus pontos de vista, sob a forma de exposições ou de debates entre si, a uma assistência composta por pessoas com interesse no referido assunto.

Neste tipo de eventos a assistência assume um papel essencialmente passivo, já que a sua participação se limita ao curto período, normalmente previsto, para colocar perguntas aos intervenientes. Mas, o grande interesse destas formas de formação consiste em divulgar, analisar, esclarecer, confrontar opiniões divergentes sobre temas polémicos, informar, cooperar e procurar soluções para problemas profissionais. É suposto que, após o evento, a assistência disponha de informação que lhe permita tomar uma posição sobre o assunto ou que, pelo menos, tenha reflectido no decurso do mesmo e que tal permita, de certa forma, ajudar a resolver problemas ou a equacioná-los.

Este tipo de formação é particularmente útil em formação contínua, quando as pessoas já dispõem de competências tácitas que possam partilhar, já desenvolveram as suas competências específicas e, sobretudo, quando se pensa em formação ao longo da vida.

4.2. Outdoor

O *Outdoor* é uma formação comportamental aberta, que assenta na actividade física, e que tem como principal objectivo a aprendizagem ou reaprendizagem de comportamentos, de formas de estar e proceder.

Faz uso de técnicas pedagógicas activas – exercícios físicos – associadas a conhecimentos teóricos que serão facilmente interiorizados se forem vivenciados, já que procura desenvolver competências de relacionamento inter-pessoal.

Realiza-se ao ar livre, num contexto totalmente diferente do ambiente de trabalho, as roupas utilizadas pelos intervenientes também são diferentes das utilizadas em ambiente de trabalho, o que faz com que as pessoas não tenham tanta facilidade em accionarem os seus mecanismos de defesa habituais.

A população-alvo são chefias e quadros superiores, uma população muito difícil de convencer a receber formação e a mudar, principalmente quando se trata de atitudes, formas de estar e de comportamentos.

4.3. Rotação de Funções

A rotação de funções tem sido “testada” como técnica de gestão de recursos humanos e no aumento da produtividade, contando-se mesmo alguns estudos de caso nos EUA, no Japão e na Suécia. Estes estudos permitiram identificar algumas vantagens da sua utilização, como sendo a redução da monotonia e do *stress* no trabalho, a redução do absentismo e a rotatividade, bem como, o estímulo à inovação e o aumento da produção. Apontam, no entanto, para importantes dificuldades de implementação desta técnica, tais como o facto de trabalhadores experientes não quererem aprender novos tipos de trabalho, existirem sentimentos de posse em relação a postos de trabalho, a equipamento, a conhecimento tácito, não existirem sistemas de remuneração apropriados, dificuldades em determinar os postos de trabalho adequados à rotação e, finalmente, o uso indevido desta técnica por parte dos gestores.

Embora estes estudos não encarem a rotação de funções como uma intervenção formativa revelam vantagens e desvantagens na óptica da formação.

A rotação de funções revela potencialidades formativas ao globalizar o conhecimento da organização, através da rotação por diversos serviços ou departamentos, ao desenvolver nos trabalhadores o conhecimento do ciclo de vida do produto, ou do conjunto de funções necessárias à produção do mesmo, e ao tornar os colaboradores versáteis e polivalentes. Mas pode ainda ser eficaz na integração de pessoal recém admitido, no envolvimento de superiores hierárquicos no processo produtivo e no desenvolvimento de carreiras e de potencial.

A rotação de funções, normalmente associada à formação no local de trabalho, beneficia das vantagens desta mas também dos seus inconvenientes. Entre as suas vantagens

contam-se os custos reduzidos envolvidos na formação, aumentando o impacto da mesma com aprendizagens mais duradoura do que em sala; o potenciar uma cultura de aprendizagem; o estímulo do “*benchmarking*” entre os trabalhadores, com vista a encontrar as melhores práticas de trabalho; a melhoria das comunicações inter-equipas; entre outras.

Mas a sua utilização implica inconvenientes e custos. Custos associados à curva de aprendizagem nos novos postos de trabalho: quando o trabalhador começa a sentir-se “confortável” num posto de trabalho muda novamente de posto; o tempo de aprendizagem que, tal como na aprendizagem tradicional, é mais longo; custos associados a erros cometidos pelos trabalhadores no decurso do seu processo de aprendizagem; insatisfação e desmotivação dos trabalhadores não envolvidos na rotação de funções; aumento dos custos departamentais; custos administrativos envolvidos na operacionalização da rotação de funções; riscos de aumento da carga de trabalho e de diminuição da produtividade; se não se acautelar uma compensação poderá originar a saída de quadros; poderá não resultar se se atribuir aos “novos” trabalhadores trabalho de baixo nível sob o argumento de que “depressa se vão embora”.

4.4. Formação a Distância

A formação a distância está hoje na ordem do dia, parecendo ser uma nova forma de acção formativa ligada às novas tecnologias, quando é muito antiga e os seus veículos e modelos de aprendizagem são bem variados. Porque formação à distância engloba um conjunto muito amplo de situações de aprendizagem que não decorrem num sistema presencial.

A formação à distância pode ocorrer em vários contextos: no local de trabalho, onde o formando pode beneficiar da tecnologia existente na organização, facilitando-lhe assim o contacto com a instituição de ensino, mas também de tutoria, sob a orientação de quadros que sejam especialistas na área de conhecimento em causa, podendo também beneficiar do ambiente profissional existente. Pode ser utilizada em casa, onde a tecnologia utilizada pode variar desde documentos impressos, audiocassetes, telefone, TV, videocassetes e até a emergente forma de formação via *WEB*, denominada *WBT*, onde o formando está mais isolado. Mas também podem existir sistemas híbridos em que uma parte é realizada no local de trabalho e/ou realizando-se uma formação presencial

em centros específicos e outra em casa do formando. Desta forma, devem-se utilizar materiais didáticos adequados a cada um dos ambientes e deve ser especialmente planeada para que não ocorram repetições ou situações perfeitamente estanques, dificultando a aprendizagem.

O essencial a reter no que respeita à tecnologia a utilizar em formação à distância é que tem de ser adequada aos seus utilizadores. Como tal, não adianta conceber programas grandiosos que utilizam tecnologia de ponta se os seus destinatários não dispõem dessa tecnologia ou não a sabem utilizar.

No que se refere à população-alvo desta formação, é tipicamente adulta e tem-se verificado existir entre os indivíduos que procuram formar-se à distância uma motivação intrínseca para a aprendizagem.

A formação a distância revela-se particularmente vantajosa já que permite acessibilizar a formação a grandes contingentes dispersos geograficamente, personaliza a formação, permitindo ao formando aprender ao seu próprio ritmo, e responsabiliza o indivíduo pelo seu processo de aprendizagem. Implica, contudo, grandes investimentos iniciais na produção de materiais didáticos, concebidos especificamente para a formação a distância, exige um sistema complexo de administração da formação. O isolamento e a ausência de socialização dos formandos provoca frustrações e desmotivação e a ausência de hábitos de estudo, por parte destes, também dificulta a sua aprendizagem.

III - A auto-aprendizagem

O conceito da auto-aprendizagem é particularmente pertinente numa época em que se discute se o indivíduo deve ou não ser responsabilizado pela sua carreira, empregabilidade e, conseqüentemente, pela auto-gestão das suas competências (Kovács, 1998: pp.21-22).

Este conceito não se encerra num processo de aprendizagem individual, isolado e sem nenhuma espécie de auxílio e orientação. Há vozes que defendem que a competência de auto-aprendizagem (Nyhan, Eurotecnet: p.46), pode aplicar-se a situações de aprendizagem formais ou informais dependendo de vários factores. É assim que, em situações de aprendizagem formal, os formandos com capacidades de auto-aprendizagem, conseguem entender as demonstrações do formador, colocando as perguntas certas nos momentos correctos, têm consciência das suas potencialidades e dos seus limites de aprendizagem, optimizando as primeiras e contornando os segundos. Em situações informais de aprendizagem, na organização encarada como ambiente de aprendizagem, as pessoas, com capacidades de auto-aprendizagem, têm capacidades de compreender e resolver problemas concretos adquirindo conhecimentos de ordem prática *“(...) um conhecimento (...) que é armazenado, consciente ou inconscientemente, para ser utilizado como um recurso interno (“conhecimento tácito”) para enfrentar uma grande diversidade de problemas. O hábito de pensar de forma autónoma enraíza-se a pouco e pouco no indivíduo, que é capaz de avaliar cada situação e aplicar princípios gerais de forma adequada.”* (Nyhan, Eurotecnet: p.50). Mas as responsabilidades não podem ser atribuídas só e apenas aos indivíduos, os formadores e as entidades formativas assumem, também, responsabilidades neste processo (Nyhan, Eurotecnet: p.52) e os gestores devem assumir um novo papel e atitudes para o seu fomento, devendo para isso saber como a utilizar, pois implica a organização de debates e a criação de oportunidades de reflexão sobre questões pertinentes para a organização e o seu meio envolvente, apelando à participação da totalidade dos colaboradores.

O local de trabalho transforma-se assim num *sistema de aprendizagem em acção*, em que os trabalhadores aprendem ao analisar e ao solucionar problemas. Este ambiente de aprendizagem, centrado no empenho, *“(...) funciona sobre a hipótese de que, ao promover a responsabilidade, da autonomia individual e da equipa, fica assegurado um*

nível mais elevado de empenho para a empresa o que, por sua vez, vai contribuir para níveis mais elevados de rendimento geral.” (Nyhan, Eurotecnet: p.64) Contudo, as transformações organizacionais não podem ser realizadas drasticamente pois, *“A mudança deve ser realizada a um ritmo adequado para que todos possam adaptar-se a ela.”* (Nyhan, Eurotecnet: p.65).

Definem-se assim algumas características próprias de uma organização qualificante ou de um modelo de organização centrado no conhecimento: *“(…) flexibilidade nas funções desempenhadas pela mão-de-obra, estrutura organizacional horizontal, elevado nível de formação e de reciclagem para a mão-de-obra existente, participação dos empregados numa vasta gama de questões, garantias de emprego (p. ex. inexistência de despedimentos), reciprocidade nas relações laborais (p. ex. planificação e resolução de problemas em conjunto), filosofia de gestão que apoia participantes múltiplos (p. ex. empregadores, empregados, clientes e público)”* (Nyhan, Eurotecnet: p.65).

É indispensável, nestas organizações, que as pessoas partilhem os seus conhecimentos e as suas reflexões e não adoptem comportamentos próprios de uma competitividade excessiva. Robert Lindley fala mesmo na possível necessidade de adoptar uma *“(…) nova ética profissional compatível com a ética do «trabalho partilhado» até hoje vigente. Ao abrigo dessa nova ética, do «conhecimento partilhado», os grupos profissionais terão a obrigação de procurar soluções de estruturação do trabalho geradoras de perfis profissionais que superem a barreira existente entre emprego profissional e trabalho especializado na indústria ou em escritório.”* (Boyer., UTL-ISEG: p.53).

Também é definido o perfil do trabalhador intelectual autodidacta, que o autor refere ao longo da obra, como tratando-se de quadros superiores, que têm competências de auto-aprendizagem - uma das competências nucleares *“(…) necessárias para enfrentar as novas «organizações de trabalho baseadas no conhecimento»”* (Nyhan, Eurotecnet: p.46). Esta competência prende-se com uma aprendizagem profunda e alargada mediante a qual se procura *“(…) dominar os princípios processuais subjacentes às regras e às rotinas”* consistindo assim em *“(…) uma aprendizagem de ordem superior que concede às pessoas um controlo maior quando têm de aprender novas tecnologias ou modificar práticas de trabalho.”* (Nyhan, Eurotecnet: p.49). Admite o autor que, para que o trabalhador seja capaz de ser autodidacta, têm de existir duas condições essenciais: uma

motivação individual para iniciar um processo de aprendizagem e auto-consciência do seu poder de aprendizagem e auto-controlo, implicando “(...) *um elevado grau de planeamento e um espírito de empenhamento*” (Nyhan, Eurotecnet: pp.52-53).

Não parece assim que a auto-aprendizagem seja generalizável já que, mesmo considerando apenas os trabalhadores que sejam quadros superiores, a natureza do vínculo contratual que liga os trabalhadores à organização pode ser bem diferenciada, envolvendo tanto trabalhadores-chave para a organização, como trabalhadores periféricos⁴³ ou trabalhadores externos⁴⁴. Ora, a qualidade de vida no trabalho destes trabalhadores difere substancialmente, e assim, também diferem a sua capacidade de motivação para a auto-aprendizagem, o tempo de reflexão de que dispõem, indispensável num processo de auto-apredizagem, e o seu nível de empenho (Kovács, 1998: p.17).

No que se refere aos outros trabalhadores, também se encontram grandes diferenças, pois, se uma organização auto-qualificante envolve todos os trabalhadores, não há dúvida que o perfil do trabalhador autodidacta apresenta características muito diferentes e sobretudo muito selectivas.

⁴³ Com contratos a prazo ou a tempo parcial

⁴⁴ Subcontratados

IV - A Marca Mateus Rosé e a História

“Mateus Rosé” é a marca portuguesa mais conhecida em todo o mundo. Para isto contribuiu a adaptação do produto e da comunicação aos mercados onde está presente.

Pouco tempo depois da criação da Sogrape Fernando Van Zeller Guedes criou a marca Mateus Rosé. Foi sua intenção que esse produto arrojado e inovador, (um vinho de cor "Rosé", com uma ligeira gaseificação), que vinha contrariar os hábitos de consumo de vinho tradicionais, abrisse um novo caminho de educação para o vinho em Portugal e nos países de clima quente, com quem a SOGRAPE iniciava os seus negócios, nomeadamente, o Brasil e as Colónias portuguesas de África.

A introdução desse novo vinho foi acompanhada pela inovadora e controversa garrafa de tipo cantil militar e um rótulo onde aparecia o Palácio de Mateus. A empresa aposta fortemente na garrafa enquanto elemento diferenciador de comunicação e gerador de empatia no mercado, bem como nas atitudes e percepções geradas pelo Mateus Rosé.

Até ao início da década de 60 nada de importante ou digno de registo aconteceu com esta marca. Durante esse período de tempo a marca manteve sempre a fé, a persistência e o empenhamento profissional do seu criador, a sua crença inabalável nas suas ideias e na sua capacidade e energia de empresário.

Foram, justamente, essas virtudes e capacidades do seu criador que garantiram a sua sobrevivência e a possibilidade de a manter apta e disponível para o sucesso logo que o momento apropriado se apresentasse.

Em 1962 esse momento chegou. A ligação com Dreyfus Ashby, um prestigiado importador americano e a sua integração num grande Grupo do mundo dos vinhos e das bebidas, catapultou a notoriedade, a aceitação e o sucesso da marca para níveis dificilmente previsíveis e que a tornaram a marca de vinhos mais popular e conhecida de todo o mundo.

As Guerras da Coreia e do Vietname transformaram os aviadores americanos, que nelas participaram, em verdadeiros embaixadores do Mateus Rosé no Extremo Oriente. As repercussões de sucesso da marca foram atingindo, progressivamente, todos os

principais países consumidores de vinho, inclusivamente, na Europa. A década de 1963/1973 terá sido, por isso, a década mais marcante do MATEUS ROSÉ, no mundo

A partir de 1973, acentua-se a queda de popularidade e aceitação deste vinho nos principais mercados consumidores, levando a marca líder mundial, Mateus Rosé, a sofrer, mais do que qualquer outra, os efeitos dessa evolução negativa.

Essa queda foi-se acentuando nos anos seguintes (1974 a 1979) e poderia ter sido fatal se a nova geração de gestores (segunda) não tivesse tomado as medidas adequadas.

Tendo sido o primeiro vinho a ser introduzido na China, depois da Revolução Cultural (1983), a Convenção Mateus, realizada em Singapura em 1984, foi também uma alavanca poderosa para a implementação do Mateus Rosé em todo o Extremo Oriente e Bacia do Pacífico. Em 1988, a Sogrape cobria já, em permanência, 124 mercados para o Mateus Rosé e tinha aberto 58 mercados para o Mateus Branco, entretanto, criado.

No final da década de 80, a tendência para o consumo de vinhos varietais e dos vinhos provenientes do chamado "Novo Mundo" acelera-se, aumentando a competitividade junto do consumidor, da restauração e nas grandes superfícies.

A nível de comunicação, no início dos anos 90, a marca segue uma estratégia de diferenciação e execução da mensagem de acordo com o grau de maturidade dos mercados. Gera estratégias criativas de carácter multiregional, procura criar e acompanhar a mudança do tradicional momento de consumo de vinho às refeições para um momento mais informal recuperando, assim, a versatilidade do Mateus Rosé. A ideia da gestão passava por um programa de comunicação global, visando uma uniformização geográfica da imagem.

Foram adoptados dois tons de comunicação: "The light moments", associado aos mercados mais maduros; "The light side of life", associado a mercados com potencial de crescimento, onde se procura reforçar os aspectos de convivialidade e juventude a que o grupo-alvo é mais sensível.

Em 1996, os dois conceitos fundem-se pela criação de um novo eixo de comunicação: "Mateus: The shape of your life", a comunicação reforça o seu carácter global

caracterizando-se, no entanto, por uma adaptação regional, país a país, de acordo com o local, estilo e ocasião de consumo.

A nível de distribuição, e visando um reforço da marca face aos grandes distribuidores, foi implementada uma política de concentração horizontal num grande operador, em função da zona geográfica, que oferecesse as condições de competitividade necessárias em termos de gestão e pensamento, navegando nas mesmas águas que a Sogrape, empresa para quem a marca é o principal activo de gestão. Desenvolveram-se, assim, relações de parceria privilegiadas com a Bacardi-Martini, levando a um processo de gestão de mudança de distribuidores que permitiu à Sogrape reforçar a presença nos canais de distribuição internacionais e explorar com ainda maior sucesso o Mateus Rosé, o vinho de mesa mais vendido no mundo..

Na vertente preço, a marca Mateus implementou as suas estruturas, respeitando uma visão global, com base na intercomunicabilidade de mercados e consumidores e no valor inelástico da procura que a marca vinha revelando.

Por último, visando suprir uma quebra de presença no sector, a nível mundial, da marca Mateus Rosé, procurando acompanhar o desenvolvimento de validação no consumidor e celebrar, em paralelo, o cinquentenário da empresa, foi lançada, em 1992, uma extensão da marca Mateus Rosé, com a sub-denominação Signature, por homenagem ao fundador Fernando Van Zeller Guedes.

Desde o primeiro momento a Mateus participou no seu próprio futuro, encontrando-se a actual geração de gestores (terceira) num novo processo de reflexão e pensamento estratégico sobre o seu papel no mundo do consumo, do qual é esperado um novo eixo de actuação. É esta insatisfação criativa e persistente que gera e explica a diferença.

O Mateus Rosé é feito com uvas das mesmas zonas das que são escolhidas para produzir o Barca Velha. E é a marca a que a Sogrape deve o seu sucesso e a sua dimensão actual. Mas a dependência da empresa em relação ao Mateus Rosé tem vindo a atenuar-se estando o seu peso nas vendas estabilizado nos 50 por cento relativamente ao total de vendas do grupo.