anje

EduWeb

cultura da empresa

e parcerias de negócio

Francisco Dias

Colecção Ferramentas para o Empreendedor

UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

Governo da República Portuguesa

PROGRAMA OPERACIONAL EMPREGO, FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL (POEFDS)

Ficha Técnica

Título: Manual Técnico do Formando: “Cultura da Empresa”
Autor: Francisco Dias
Colecção: Ferramentas para o Empreendedor
Impressão: Fevereiro de 2008
Produção Gráfica e Paginação: EduWeb
Edição: ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb

Promotor: anje

Parceiro: EduWeb

Co-financiado por: UNIÃO EUROPEIA - FUNDO SOCIAL EUROPEU , ESTADO PORTUGUÊS, POEFDS

UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

Governo da República
Portuguesa

PROGRAMA OPERACIONAL EMPREGO, FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL (POEFDS)

Índice

4 Capítulo 1 - Noção de cultura

12 Capítulo 2 - Influência das culturas nacionais no comportamento organizacional

29 Capítulo 3 - Portugal e os valores europeus

37 Capítulo 4 - Cultura organizacional

47 Capítulo 5 - Tipos de culturas corporativas

57 Capítulo 6 - O conhecimento como activo intangível das empresas

68 Capítulo 7 - Gestão do conhecimento

88 Capítulo 8 - Redes de Empresas

101 Capítulo 9 - A satisfação do cliente

112 Capítulo 10 - A Responsabilidade Social da Empresa (RSE)

CAPÍTULO 1

Noção de Cultura

Objectivos

No final deste capítulo o formando deverá ser capaz de:

- **Descrever como uma empresa é dotada de uma cultura própria e única;**
- **Explicar o papel decisivo que desempenha a cultura organizacional na criação e manutenção de vantagens competitivas numa dada empresa;**
- **Enumerar as três dimensões básicas da cultura organizacional;**
- **Indicar os diferentes níveis de cultura, desde o nível nacional até ao nível organizacional.**

anje
EduWeb

Introdução

As organizações que operam em vários mercados internacionais têm que tomar em linha de conta o contexto cultural dos países onde actuam. O desconhecimento desse contexto pode transformar oportunidades de negócio em oportunidades perdidas. Eis um exemplo emblemático: confrontadas com um catálogo promocional português para uma feira de calçado, as autoridades sauditas consideraram-no pornográfico, aprenderam-no e queimaram-no na alfândega.

No entanto, podemos observar diferenças culturais não apenas entre países: há aspectos culturais que permitem distinguir as empresas. De facto, cada empresa ou organização tem as suas características próprias, o seu modo de funcionamento, a sua história, os seus valores, a sua mentalidade, a sua «personalidade», ou seja, a sua cultura.

O que melhor distingue uma empresa das suas concorrentes não são as suas características físicas, tangíveis ou concretas. Há factores intangíveis que, embora sejam muito difíceis de contabilizar como activos, podem ser a verdadeira causa do sucesso ou do insucesso da empresa. Hoje já ninguém tem dúvidas de que as vantagens competitivas de uma empresa dependem em grande medida do que se passa na mente dos seus funcionários. Pois tudo aquilo em que os funcionários acreditam e o modo como eles actuam influencia necessariamente o sucesso da empresa. É por esta razão que a cultura organizacional pode ser considerada o ADN da empresa.

A maioria das questões relativas ao capital humano de uma empresa deriva directamente da cultura organizacional. Por exemplo:

- Os funcionários estão propensos a assumir riscos?
- Costumam partilhar ideias entre si?
- Interessam-se pelas opiniões de colegas de outros departamentos?
- Actuam só quando têm permissão dos superiores ou são autónomos?
- Acreditam realmente que o “cliente tem sempre razão”?
- Têm orgulho em trabalhar na organização e de fazer parte dela?

A cultura organizacional desempenha um papel decisivo na criação e na manutenção de vantagens competitivas justamente pelo facto de determinar os comportamentos que são aceitáveis numa dada empresa.

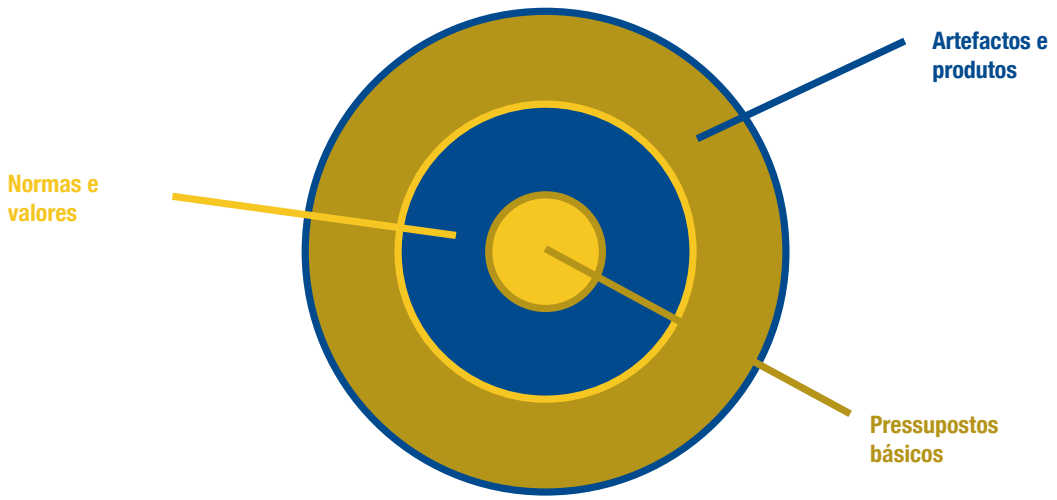
1.1 Noção de cultura

O termo «cultura» deriva da expressão «cultivar a terra», sendo o seu sentido primordial «sobreviver agindo sobre a natureza». E logo nesta acepção podemos antever três características fundamentais de qualquer noção de cultura, designadamente:

- um guia que orienta a acção colectiva;
- comum a uma unidade social (grupo, empresa, sociedade, região);
- e que lhe permite lidar com a incerteza inerente ao ambiente externo.

Podemos definir cultura como o padrão de pressupostos básicos partilhados que um grupo aprendeu à medida que foi resolvendo os seus problemas de adaptação ao exterior e de integração dos seus membros. Ou seja, é justamente por ter funcionado suficientemente bem no passado que esse padrão de pressupostos básicos é ensinado a novos membros como sendo a forma correcta de perceber, sentir, pensar e agir. Cada um de nós é portador de certos padrões gerais de pensamento, de sentimentos e de comportamento que resultam de uma aprendizagem contínua. Uma boa parte destes padrões foi aprendida na infância. De acordo com Schein (1992), a cultura apresenta três dimensões básicas:

- ***artefactos e produtos*** – corresponde a objectos, estruturas e processos visíveis (nível superficial). Exemplos: arquitectura, organização espacial do local de trabalho, forma de vestir, etc.
- ***normas e valores*** – referem-se a estratégias, objectivos, filosofias e justificações (nível intermédio). Exemplos: ênfase na qualidade, no serviço ao cliente, na criatividade e na inovação.
- ***Pressupostos básicos*** – este nível corresponde às crenças, percepções, pensamentos e sentimentos implícitos (nível profundo). Apesar de serem geralmente inconscientes, os pressupostos básicos constituem a verdadeira essência da cultura e, portanto, a verdadeira fonte das normas, dos valores e dos modelos de acção.



Os pressupostos básicos são a verdadeira essência da cultura. Eles manifestam-se directamente, mas de forma implícita (isto é, de forma não consciente) numa grande variedade de dimensões do comportamento organizacional, designadamente:

- **Prioridades** assumidas pelos membros da organização;
- **Orientação temporal** da gestão;
- **Tratamento** que a organização concede aos seus membros;
- **Características mais apreciadas** dos elementos da organização;
- Forma de **gerir, dirigir e influenciar** as pessoas;
- Características dos **processos de tomada de decisão**;
- Critérios de **atribuição de tarefas/cargos**;
- **Expectativas** quanto ao **comportamento dos empregados**;
- **Expectativas** quanto ao **comportamento dos gestores/supervisores**;
- Tipo de **autoridade** que é considerado legítimo;
- **Motivação** para o trabalho;
- Tipo de **liderança** dominante
- Tipo de **relacionamento** entre grupos, departamentos e unidades da organização;
- Forma de solucionar os **conflitos**;
- Forma de encarar o **ambiente externo** da empresa
- Forma de lidar com as **regras**, os **sistemas** e os **procedimentos**
- As prioridades de aprendizagem para os novos membros.

1.2. Níveis de análise da cultura

Tal como as matrioskas 1 , também a cultura deve ser vista a muitos níveis, desde o nível mais amplo – a cultura de uma dada sociedade ou nação – até ao nível mais específico, a cultura de empresa ou de bairro. A programação cultural da mente inicia-se na família, continua na vida do bairro, na escola, nos grupos de amigos, no local de trabalho e na comunidade. Em consequência, cada indivíduo pertence a vários grupos ou categorias sociais em simultâneo, sendo por isso portador de níveis de programação mental diferentes, que correspondem a diferentes níveis de culturas:

- um **nível nacional**, correspondente ao país ao qual se pertence (ou países, para as pessoas que emigraram);
- um **nível regional** correspondente à pertença a uma região ou a um grupo étnico, religioso ou linguístico (a maioria das nações são compostas por grupos culturalmente diferentes do ponto de vista étnico, religioso ou linguístico);

1 Bonecas russas que encaixam umas dentro das outras

- um **nível de género**, correspondente à pertença a um dos sexos, masculino ou feminino;
- um **nível geracional**, diferente entre avós, pais e filhos;
- um **nível sociocultural**, correspondente à origem social, ao grau de escolaridade e à profissão exercida;
- **um nível organizacional**, ligado à empresa ou organização onde se exerce actividade e à forma como os funcionários aí são socializados.

Deve-se ter em conta que os programas mentais relativos a estes vários níveis culturais não estão necessariamente em harmonia, podem mesmo estar em conflito. Por exemplo, os valores religiosos podem não estar em sintonia com os valores geracionais, ou os valores relativos ao género podem não se coadunar com as práticas organizacionais. Estas discrepâncias correspondem a valores em conflito no indivíduo, tornando difícil a antecipação do seu comportamento em novas situações.

Síntese

- O desconhecimento da cultura dos diferentes países onde a empresa actua pode transformar oportunidades de negócio em oportunidades perdidas;

- Cada empresa tem uma cultura específica, que se traduz no modo como os membros da empresa se relacionam entre si e com o meio envolvente.

- A cultura é um guia de orientação da acção colectiva, comum a uma unidade social (grupo, empresa, sociedade, região), que permite lidar com a incerteza inerente ao ambiente externo.

- São três as dimensões básicas da cultura: (1) a dimensão dos artefactos e produtos; (2) a dimensão das normas e valores; (3) a dimensão das crenças, percepções, pensamentos e sentimentos partilhados no seio da organização.

- Cada indivíduo é portador de níveis de culturas diferentes (nacional, regional, geracional, organizacional, etc.), e estes diferentes níveis não estão necessariamente em harmonia, podendo gerar conflitos.

Exercícios

Identifique a opção de resposta mais adequada:

Exercício 1

A cultura organizacional pode ser considerada o ADN da empresa, porque:

a) O que melhor distingue uma empresa das suas concorrentes são as suas características tangíveis.

b) Como factor intangível que é, a cultura pode ser facilmente contabilizada como um activo.

c) Apesar de importante, não é tão importante como os factores tangíveis (materiais) da empresa.

d) Constitui um padrão de pressupostos básicos que é ensinado aos novos funcionários como sendo a forma correcta de perceber, sentir, pensar e agir.

Exercício 2

Podemos definir cultura organizacional como:

a) O padrão de pressupostos básicos partilhados que um grupo aprendeu à medida que foi resolvendo os seus problemas de adaptação ao exterior e de integração dos seus membros.

b) O conjunto de conhecimentos, de habilitações e de competências dos funcionários que permite à empresa inovar e competir.

c) Tudo aquilo que é comum aos seres humanos e que lhes permite viver em sociedade.

d) Nenhuma das opções anteriores pode ser considerada correcta.

Exercício 3

A cultura inclui as seguintes dimensões:

a) Artefactos e produtos

b) Artefactos e produtos + normas e valores

c) Artefactos e produtos + normas e valores + pressupostos básicos.

d) Pressupostos básicos + normas e valores.

Exercícios

Exercício 4

Os pressupostos básicos constituem o nível profundo da cultura, porque…

a) são geralmente inconscientes e implícitos

b) são a verdadeira essência da cultura

c) se referem a estratégias, objectivos e filosofias e justificações da empresa

d) abrangem as normas e os valores partilhados pelos membros da organização

Exercício 5

Os pressupostos básicos são a verdadeira essência da cultura, porque…

a) correspondem a estruturas e processos visíveis, por exemplo: arquitectura, organização espacial do local de trabalho, forma de vestir, etc.

b) se manifestam de forma indirecta numa pequena mas importante variedade de dimensões do comportamento organizacional.

c) se manifestam directamente, mas de forma implícita numa grande variedade de dimensões do comportamento organizacional.

d) se referem a estratégias, objectivos, filosofias e justificações, por exemplo: ênfase na qualidade, no serviço ao cliente, na criatividade e na inovação.

CAPÍTULO 2

Influência das culturas nacionais no comportamento organizacional

Objectivos

No final deste capítulo o formando deverá ser capaz de:

- **Explicar como a cultura de cada país influencia fortemente a cultura das suas organizações e consequentemente o comportamento organizacional;**
- **Relatar os estudos realizados por Hofstede e por Trompenaar que identificaram uma série de dimensões a partir das quais é possível diferenciar as culturas nacionais.**

anje
EduWeb

Influência das culturas nacionais no comportamento organizacional

A cultura de cada país influencia fortemente a cultura das suas organizações e, consequentemente, o comportamento organizacional. É isto que sugerem dois estudos, um realizado por Hofstede (1991) e um outro da responsabilidade de Trompenaar (1993).

As organizações multinacionais que possuem filiais em vários países utilizam as indicações dessas pesquisas para poderem adequar aspectos culturais das suas redes aos diversos países onde actuam, por forma a alcançarem elevados níveis de eficácia em todo o mundo.

2.1. Estudo de Hofstede

O estudo comparativo de Hofstede (1991) incluiu amostras de 50 países, num total de 116.000 pessoas. Foram identificadas quatro dimensões diferenciadoras das culturas nacionais:

1) Distância do poder;
2) Aversão à incerteza;
3) Individualismo versus colectivismo;
4) Masculinidade versus feminilidade;

Distância do poder

Reflecte o nível de aceitação pela sociedade de uma distribuição de poder nas instituições por meio das relações hierárquicas entre os chefes e os subordinados. Quanto maior a diferenciação de poder numa sociedade, maior a distância entre níveis hierárquicos nas empresas.

A Malásia, a Guatemala, o Panamá, as Filipinas, o México e a Venezuela possuem um elevado índice de distância hierárquica, enquanto a Áustria, Israel, a Irlanda, os países escandinavos, a Suíça, a Alemanha e a Inglaterra são países onde menos se fazem sentir as diferenças hierárquicas. Portugal, a par da Espanha, da Grécia, da Coreia do Sul e do Uruguai ocupam posições intermédias no ranking dos 50 países.

Diferenças entre sociedades de pequena e grande distância hierárquica	
Pequena distância hierárquica	**Grande distância hierárquica**
As desigualdades entre pessoas devem ser minimizadas	As desigualdades entre pessoas devem existir e são desejáveis
Os pais tratam os filhos como iguais	Os pais ensinam os filhos a obedecer
Os filhos tratam os pais como iguais	Os filhos tratam os pais com respeito
Os professores são especialistas que transmitem verdades impessoais	Os professores são "gurus" que transmitem uma sabedoria pessoal
A hierarquia nas organizações pressupõe uma desigualdade de papéis, estabelecida por conveniência	A hierarquia nas organizações reflecte uma desigualdade existencial entre indivíduos de maior e menor nível
A descentralização é comum	A centralização é comum
Diferenças salariais reduzidas entre a cúpula e a base da organização	Diferenças salariais elevadas entre a cúpula e a base da organização
Os subordinados esperam ser consultados	Os subordinados esperam que os chefes lhes digam o que fazer
O chefe ideal é um democrata dotado e competente	O chefe ideal é um autocrata benevolente
Os privilégios e símbolos de estatuto são mal vistos	Os privilégios e símbolos de estatuto devem existir para a direcção e são bem vistos

Controlo da incerteza

Refere-se ao desejo de estabilidade. Retrata o grau em que as pessoas de uma sociedade se sentem ameaçadas por situações ambíguas. A Grécia e Portugal apresentam os índices mais elevados de controlo da incerteza. É significativo que os países de cultura latina, tanto da Europa como na América (a par dos Países Árabes, do Japão e da Coreia do Sul) são os que apresentam níveis superiores de controlo da incerteza. Estes países tendem a ter leis estritas e procedimentos que levam as pessoas a adoptar um forte sentido patriótico e nacionalista. No contexto dos negócios, o controlo da incerteza traduz-se na criação de regras e procedimentos formais, concebidos para proporcionar maior segurança e estabilidade na carreira. Os dirigentes tendem a tomar decisões de baixo risco, e os funcionários exibem pouca agressividade, perspectivando o emprego como estável e vitalício.

Diferenças entre sociedades de alto e baixo controlo da incerteza	
Baixo controlo da incerteza	**Elevado controlo da incerteza**
Leis e normas pouco numerosas e gerais	Leis e regras numerosas e precisas
A incerteza é inerente à vida e vive-se um dia de cada vez	A incerteza inerente à vida é percebida como uma ameaça que se deve combater diariamente
As emoções e a agressão não devem mostrar-se	As emoções e a agressão podem ser exteriorizadas em público, no momento e em local apropriado
Pouco stress, sentimento subjectivo de bem-estar	Stress elevado, sentimento subjectivo de ansiedade
O que é diferente é curioso	O que é diferente é perigoso
Os professores têm o direito de não saber	Os professores devem ter todas as respostas
Os cidadãos têm uma ideia positiva das instituições	Os cidadãos têm uma opinião negativa acerca das instituições
Confiança nos generalistas e no bom senso	Confiança nos especialistas e na especialização
Muitos enfermeiros, poucos médicos	Muitos médicos, poucos enfermeiros
Tolerância face a ideias e comportamentos desviantes	Repúdio pelos comportamentos e ideias desviantes; resistência à inovação
Deve existir o menor número possível de regras	Necessidade emocional de regras, mesmo que sejam ineficazes
Motivação pelas necessidades de realização, de estima e de pertença	Motivação pelas necessidades de segurança, de estima e de pertença
A verdade de um grupo não deve ser imposta aos demais	Só existe uma verdade, que corresponde àquilo em que nós acreditamos

Inversamente, nos países com baixo controlo da incerteza (designadamente, os países escandinavos, Singapura, Irlanda, Grã-Bretanha, Índia, EUA, Austrália, Malásia), o nacionalismo é menos pronunciado e as leis são menos pormenorizadas. As actividades das organizações são menos estruturadas e menos formalizadas, os gerentes assumem mais riscos e há grande mobilidade no trabalho.

Individualismo *versus* **colectivismo**

O individualismo refere-se à tendência das pessoas se centrarem mais em si mesmas e na sua família, colocando em segundo plano as necessidades da sociedade. Inversamente, o colectivismo leva as pessoas a valorizarem mais o grupo do que o indivíduo, e traduz-se num forte controlo sobre os indivíduos por meio de pressões sociais e do medo da humilhação.

Em países que privilegiam o individualismo, como os Estados Unidos, a Austrália e a Grã-Bretanha, a democracia, a iniciativa individual, a competição e a aquisição de bens materiais são aspectos altamente valorizados. Os relacionamentos das pessoas nas organizações são pouco efectados pelos aspectos emocionais e económicos.

Diferenças entre sociedades individualistas e colectivistas	
Sociedades colectivistas	**Sociedades individualistas**
A identidade é função do grupo social a que cada um pertence	A identidade está baseada no indivíduo
A criança aprende a pensar em termos de "nós"	A criança aprende a pensar em termos de "eu"
Há que manter sempre a harmonia formal e evitar os confrontos directos	Dizer o que se pensa é característico das pessoas honestas
A finalidade da educação e da formação é aprender como fazer	A finalidade da educação e da formação é aprender como aprender
Papel dominante do Estado no sistema económico	Papel restrito do Estado no sistema económico
As teorias económicas importadas são em grande medida inaplicáveis porque não têm em conta os interesses colectivos e particulares	As teorias económicas locais baseiam-se no persecução dos interesses individuais
Baixo PNB per capita	Elevado PNB per capita
As opiniões são determinadas pelo grupo	Supõe-se que cada um tenha a sua opinião
Os títulos e diplomas permitem o acesso a grupos de estatuto mais elevado	Os títulos e diplomas aumentam o valor económico e/ou a auto-estima
A relação empregador-empregado é percebida em termos morais, como um vínculo familiar	A relação empregador-empregado é um contrato que, presume-se, se baseia em vantagens mútuas
O recrutamento e a promoção têm em conta o grupo de pertença	O recrutamento e a promoção baseiam-se unicamente nas competências e em regras
Pratica-se uma gestão de grupos	Pratica-se uma gestão de indivíduos
A relação prevalece face à tarefa	A tarefa prevalece face à relação
Espírito solidário	Espírito empreendedor

Já em países onde o colectivismo predomina (como os países latino-americanos, Portugal, Coreia do Sul ou Tailândia) as práticas de admissão e de promoção são baseadas no paternalismo e não nas competências ou capacidades pessoais e existe uma elevada dependência emocional ao grupo. Certas práticas de gestão – como as utilizadas nos círculos de qualidade nas fábricas japonesas – reflectem a ênfase nos processos de tomada de decisão grupal, muito comuns nas sociedades colectivistas.

Masculinidade versus feminilidade

A masculinidade retrata o predomínio na sociedade de valores tradicionalmente masculinos, como a assertividade, o materialismo ou a falta de preocupação com os outros, enquanto a feminilidade enfatiza valores femininos como a preocupação com os outros, o relacionamento e a qualidade de vida.

As sociedades com elevado pendor de masculinidade, como o Japão e a Áustria, valorizam o desempenho e a independência, enquanto nas sociedades com altos níveis de feminilidade (como nos países escandinavos, na Holanda ou na Costa Rica) há a tendência de valorizar a equalização dos sexos, e o poder é compartilhado para enfatizar a qualidade de vida e a interdependência.

Diferenças entre sociedades masculinas e femininas	
Sociedades femininas	**Sociedades masculinas**
Valores dominantes: atenção e cuidado aos outros	Valores dominantes: sucesso e progresso material
Simpatia pelos mais fracos	Simpatia pelos mais fortes
Na família, tanto o homem como a mulher se ocupam dos factos e dos sentimentos	Na família, os factos são do domínio do pai e os sentimentos do domínio da mãe
Ideal da sociedade de bem-estar (solidária)	Ideal da sociedade de sucesso e desempenho
Prioridade máxima à preservação do meio ambiente	Prioridade máxima à sustentação do crescimento económico
Número significativamente importante de mulheres eleitas para cargos públicos	Número relativamente pequeno de mulheres eleitas para cargos públicos
A emancipação das mulheres significa a partilha equitativa das tarefas, tanto no trabalho como em casa	A emancipação das mulheres significa que elas são admitidas em funções que outrora eram reservadas aos homens
Trabalha-se para viver	Vive-se para trabalhar
Os gestores apelam para a intuição e procuram o consenso	Os gestores devem ser decididos e auto-afirmativos
Acentua-se a igualdade, a solidariedade e a qualidade de vida no trabalho	Enfatiza-se a equidade, a competição entre colegas e a performance
Os conflitos são resolvidos através da negociação e do compromisso	Os conflitos são resolvidos através do confronto

Seguidamente, apresentam-se as pontuações atribuídas por Hofstede (1991) aos 50 países nas quatro dimensões analisadas (distância hierárquica, controla da incerteza, masculinidade, individualismo):

Índice de distância hierárquica (IDH) em cinquenta países e três regiões			
Índice (IDH)	**País ou região**	**Índice (IDH)**	**País ou região**
104	Malásia	57	Espanha
95	Guatemala, Panamá	55	Paquistão
94	Filipinas	54	Japão
81	México, Venezuela	50	Itália
80	Países Árabes	49	Argentina, África do Sul
78	Equador, Indonésia	45	Jamaica
77	Índia, Oeste Africano	40	Estados Unidos
76	Jugoslávia	39	Canadá
74	Singapura	38	Holanda
69	Brasil	36	Austrália
68	França, Hong Kong	35	Grã-Bretanha, Alemanha, Costa Rica
67	Colômbia	34	Suíça
66	Salvador, Turquia	33	Finlândia
65	Bélgica	31	Suécia, Noruega
64	Este Africano, Peru, Tailândia	28	Irlanda
63	**Portugal, Chile**	22	Nova Zelândia
61	Uruguai	18	Dinamarca
60	Grécia, Coreia do Sul	13	Israel
58	Irão, Taiwan	11	Áustria
Fonte: Hofstede, 1991			

Índice de controlo da incerteza (ICI) em cinquenta países e três regiões			
Índice (ICI)	**País ou região**	**Índice (ICI)**	**País ou região**
112	Grécia	65	Alemanha
104	**Portugal**	64	Tailândia
101	Guatemala	59	Finlândia, Irão
100	Uruguai	58	Suíça
94	Bélgica, Salvador	54	África Ocidental
92	Japão	53	Holanda
88	Jugoslávia	52	África Oriental
87	Peru	51	Austrália
86	França, Espanha, Chile, Costa Rica, Panamá, Argentina	50	Noruega
		49	África do Sul, Nova Zelândia
85	Turquia, Coreia do Sul	48	Canadá, Indonésia
82	México	46	E.U.A.
81	Israel	44	Filipinas
80	Colômbia	40	Índia
76	Brasil, Venezuela	36	Malásia
75	Itália	35	Grã-Bretanha, Irlanda
70	Áustria, Paquistão	29	Suécia, Hong Kong
69	Taiwan	23	Dinamarca
68	Países Árabes	13	Jamaica
67	Equador	8	Singapura
Fonte: Hofstede, 1991			

Índice de individualismo (IDV) para cinquenta países e três regiões			
Índice (IDV)	**País ou região**	**Índice (IDV)**	**País ou região**
91	E. U. A.	38	Brasil, Países Árabes
90	Austrália	37	Turquia
89	Grã-Bretanha	36	Uruguai
80	Canadá, Holanda	35	Grécia
79	Nova Zelândia	32	Filipinas
76	Itália	30	México
75	Bélgica	**27**	**Portugal, Jugoslávia, África Oriental**
74	Dinamarca	26	Malásia
71	França, Suécia	25	Hong Kong
70	Irlanda	23	Chile
69	Noruega	20	Tailândia, África Ocidental
68	Suíça	19	S. Salvador
67	Alemanha	18	Coreia do Sul
65	África do Sul	17	Taiwan
63	Finlândia	16	Peru
55	Áustria	15	Costa Rica
54	Israel	14	Paquistão, Indonésia
51	Espanha	13	Colômbia
48	Índia	12	Venezuela
46	Japão, Argentina	11	Panamá
41	Irão	8	Equador
39	Jamaica	6	Guatemala
Fonte: Hofstede, 1991			

Índice de masculinidade (IMAS) para cinquenta países e três regiões			
Índice (IMAS)	**País ou região**	**Índice (IMAS)**	**País ou região**
95	Japão	47	Israel
79	Áustria	46	Indonésia, África Ocidental
73	Venezuela	45	Turquia, Taiwan
70	Itália, Suíça	44	Panamá
69	México	43	França, Irão
68	Irlanda, Jamaica	42	Espanha, Peru
66	Grã-Bretanha, Alemanha	41	África Oriental
64	Filipinas, Colômbia	40	Salvador
63	África do Sul, Equador	39	Coreia do Sul
62	E. U. A.	38	Uruguai
61	Austrália	37	Guatemala
58	Nova Zelândia	34	Tailândia
57	Grécia, Hong Kong	**31**	**Portugal**
56	Índia, Argentina	28	Chile
54	Bélgica	26	Finlândia
53	Países Árabes	21	Jugoslávia, Costa Rica
52	Canadá	16	Dinamarca
50	Paquistão, Malásia	14	Holanda
49	Brasil	8	Noruega
48	Singapura	5	Suécia
Fonte: Hofstede, 1991			

Quadro resumo - Diferenças das culturas nacionais (modelo de Hofstede) em 20 países				
	Distância hierárquica	**Individualismo**	**Masculinidade**	**Controlo da Incerteza**
Alemanha	Baixa	Alto	Alta	Alto
Áustria	Muito baixa	Médio	Alta	Alto
Bélgica	Alta	Alto	Média	Muito alto
Brasil	Alta	Baixo	Média	Alto
Canadá	Baixa	Muito alto	Média	Médio
Dinamarca	Muito baixa	Alto	Muito baixa	Baixo
Espanha	Média	Médio	Média	Muito alto
Estados Unidos	Baixa	Muito alto	Alta	Médio
Finlândia	Baixa	Alto	Baixa	Médio
França	Alta	Alto	Média	Muito alto
Grã-Bretanha	Baixa	Muito alto	Alta	Baixo
Grécia	Alta	Baixo	Média	Muito alto
Holanda	Baixa	Muito alto	Muito baixa	Médio
Itália	Média	Alto	Alta	Alto
Irlanda	Baixa	Alto	Alta	Baixo
Japão	Média	Médio	Muito alta	Muito alto
Noruega	Baixa	Alto	Muito baixa	Médio
Portugal	**Alta**	**Baixo**	**Baixa**	**Muito alto**
Suécia	Baixa	Alto	Muito Baixa	Baixo
Suíça	Baixa	Alto	Alta	Médio
Muito baixo – abaixo de 20; Baixo – 20 a 40; Médio – 40 a 60; Alto – 60 a 80; Muito alto – acima de 80				

Quadro síntese	
Individualismo versus Colectivismo	Nos países individualistas, predominam a liberdade individual, a competição, a busca de objectivos pessoais. Nas **culturas colectivistas**, como a de **Portugal**, atribui-se maior importância à coesão grupal, ao consenso e à harmonia intergrupal. Espera-se que a relação laboral seja pautada por obrigações mútuas: protecção em troca de lealdade.
Distância face ao poder	Nos países em que **a distância ao poder é elevada (como Portugal)**, a disparidade de rendimentos é tomada como um factor natural e socialmente aceite. O formalismo no tratamento dos superiores hierárquicos tende a ser maior.
Masculinidade versus feminilidade	Nas sociedades ditas masculinas atribui-se maior importância à orientação para os resultados, ao sucesso e à competição, enquanto nas **culturas femininas (caso de Portugal)** as pessoas valorizam sobretudo o bem-estar e a qualidade do relacionamento interpessoal.
Evitamento da incerteza	Nas culturas que denotam **pouca tolerância da incerteza (como é o caso de Portugal)**, as pessoas tendem a preferir situações mais estruturadas e regras mais explícitas. Muitas vezes, isso reflecte-se em legislações minuciosas e com intuitos protectores.

2.2 Estudo de Trompenaar

O estudo de Trompenaar (1993) estendeu-se a 28 países, envolvendo 15 mil gestores, e tendo permitido a identificação de sete dimensões:

- Universalismo versus particularismo
- Individualismo versus colectivismo
- Neutralidade versus afectividade
- Relacionamento específico versus difuso
- Realização pessoal versus atribuição
- Atitude face ao tempo: tempo sequencial versus tempo sincronizado
- Atitudes perante o ambiente (controlo interno *versus* externo)

Universalismo *versus* **particularismo**

O universalismo consiste na valorização das regras, das leis e dos contratos e na sua aplicação em qualquer lugar e sem modificações. As culturas universalistas atribuem primazia às regras formais em todos os domínios dos negócios, e os contratos só têm valor se forem escritos e assinados. Inversamente, o particularismo baseia-se no primado das relações, dos sistemas pessoais e da confiança entre as pessoas, e na crença de que são as circunstâncias que determinam o modo como as leis, as regras e os contratos devem ser interpretados e aplicados. As culturas particularistas conferem enorme valor às relações pessoais mesmo no domínio dos negócios: a confiança nas pessoas sobrepõe-se às regras formais e aos contratos legais.

Individualismo *versus* **colectivismo**

O individualismo focaliza as pessoas como indivíduos, enquanto o colectivismo concebe as pessoas como membros de grupos sociais. A gestão de pessoas nas culturas colectivistas baseia-se mais em planos de recompensa gainsharing, solução grupal de problemas, tomada de decisão consensual e formação de grupos de trabalho autónomos. Em contrapartida, nas culturas individualistas a gestão de pessoas incide mais na remuneração por desempenho, na tomada de decisão individual e no desenho de postos de trabalho individuais, de tipo tradicional.

Atitude neutra *versus* **atitude emotiva**

Nos países em que os relacionamentos primam pela neutralidade, a afectividade é reservada à família e aos amigos, e as emoções não são expressas abertamente nem interferem com a actividade. Em contrapartida, nos países em que os relacionamentos pressupõem a afectividade, as emoções são expressas aberta e naturalmente, os contactos físicos são mais livres e mais expressivos, e implicam uma linguagem corporal mais rica.

Relacionamento específico *versus* **difuso**

Quando predomina o relacionamento específico, as pessoas são directas, abertas, extrovertidas, frontais, separando o trabalho da vida privada. Os indivíduos separam claramente a vasta esfera de relacionamento

público da pequena esfera das relações privadas. As pessoas tentam ser eficientes, aprender coisas novas e minimizam o uso de títulos ou as habilidades que são irrelevantes para a situação. Em contrapartida, numa cultura de relacionamento difuso, as pessoas são mais fechadas, mais introvertidas, menos frontais, evitam a confrontação directa e misturam a vida privada com a vida no trabalho. O relacionamento difuso leva a que os espaços públicos e privados sejam similares em tamanho, e os indivíduos defendem o seu espaço público cuidadosamente, pois entrar no espaço público significa o mesmo que entrar no espaço privado. As pessoas respeitam e valorizam os títulos, as diferenças de idade e os laços sociais de cada indivíduo.

Conquista de status *versus* **atribuição de status**

Esta dimensão cultural está directa ligada à legitimação do poder. Nas culturas de realização pessoal, as pessoas baseiam o seu status nas suas próprias competências e méritos profissionais, procurando por isso obter bons resultados no exercício das suas funções profissionais. Por isso, nas culturas de realização, o espírito empreendedor é muito valorizado. Ao invés, nas culturas de atribuição, o status está directamente ligado à identidade do indivíduo, e cada pessoa é vista em função do status que lhe é conferido pela idade, pelas ligações sociais, pela escolaridade, etc., e os funcionários são respeitados em função do número de anos ao serviço da empresa.

Atitude face ao tempo: tempo sequencial *versus* **tempo sincronizado**

Nas culturas de visão sequencial, o tempo é encarado como uma série de eventos passados, em que cada ocorrência tem o seu tempo próprio. Nas de visão sincronizada (ou circular), o passado, o presente e o futuro inter-relacionam-se de modo que as ideias acerca do futuro e as memórias do passado moldam as acções do presente. Por exemplo, para os norte-americanos o que importa é o desempenho actual dos indivíduos e o que planeiam fazer no futuro. Em contrapartida, os franceses têm um grande sentido do passado, e encaram a lógica americana como novo-riquismo.

Atitudes perante o ambiente (controlo interno *versus* **externo)**

Nas culturas de controlo interno, presume-se que é possível controlar o ambiente externo e a natureza. Daí decorre, por exemplo, que os negociadores não desistem enquanto não convencem os interlocutores. Nas culturas de controlo externo (Japão, por exemplo), as pessoas assumem uma atitude de grande respeito pela natureza, presumem que o homem é parte dela e deve ter em conta as suas leis. Daí decorre, por exemplo, a propensão para aprender com os erros e críticas dos outros e a tendência dos gestores a acolherem a opinião dos colaboradores e a convidá-los a participar nas decisões. Outro exemplo: para um ocidental, um walkman é um meio de ouvir música sem ser incomodado por ninguém; para um japonês, constitui um meio de ouvir música sem importunar terceiros.

No Quadro seguinte são apresentados sumariamente os resultados obtidos por Trompenaar, tendo em conta as classificações atribuídas a 14 países em cinco das sete dimensões.

Diferenças de cultura nacional para 14 países (dos 28 incluídos no estudo de Trompenaar, 1993)

Particularismo Relacionamentos Sistemas pessoais Confiança interpessoal Relatividade Várias maneiras correctas	**Obrigação** Estados Unidos, Alemanha, Suécia, Inglaterra, Itália, Brasil, França, Japão, Espanha, Argentina, México, Grã-Bretanha, China, Venezuela	**Universalismo** Regras Sistemas legais Contratos Objectividade Uma maneira correcta
Colectivismo Pessoas como membros de grupos Espírito solidário	**Orientação emocional nas relações** Estados Unidos, Argentina, México, Grã-Bretanha, Suécia, Áustria, Espanha, Brasil, Suíça, Itália, Alemanha, China, França, Japão	**Individualismo** Pessoas como indivíduos Espírito empreendedor
Afectividade Contacto físico mais aberto e livre Comunicação vocal e expressiva Linguagem corporal	**Envolvimento nas relações** Japão, Grã-Bretanha, Áustria, Alemanha, Estados Unidos, Argentina, França, Espanha, Itália, Venezuela, Brasil, China, México	**Neutralidade** Contacto físico apenas com amigos e familiares Comunicação neutra Difícil de compreender
Relacionamento difuso Evita confronto directo Indirecto Muito fechado/ introvertido Junção de trabalho e vida pessoal	**Legitimação do poder e status** Áustria, Grã-Bretanha, Estados Unidos, Suíça, França, Brasil, Itália, Alemanha, Argentina, México, Espanha, China, Venezuela	**Relacionamento específico** Confrontativo Directo Aberto e extrovertido Separação entre trabalho e vida pessoal
Atribuição Status baseado na posição, idade, escolaridade ou outros critérios Força de trabalho mais homogénea com predominância masculina	**Realização pessoal versus atribuição** Áustria, Estados Unidos, Suíça, Grã-Bretanha, Suécia, México, Alemanha, Argentina, França, Itália, Espanha, Japão, China, Venezuela	**Realização** Status baseado na competência Cargos mais acessíveis aos jovens, às mulheres e às minorias, desde que comprovem ter competência

Fonte: Comportamento Organizacional, Idalberto Chiavenato, 2005

Síntese

- As empresas multinacionais que actuam em diversos países devem adequar a sua cultura a cada país, de forma a obterem elevados níveis de eficácia;

- Num estudo realizado por Hofstede foram evidenciadas quatro dimensões das culturas nacionais:
  a) Controlo da incerteza;
  b) Individualismo versus colectivismo;
  c) Masculinidade versus feminilidade;
  d) Distância do poder.

- Num outro estudo, realizado por Trompenaar, as culturas nacionais diferem entre si nas seguintes dimensões:
  - Tendência para o universalismo ou para o particularismo;
  - Tendência para o individualismo ou para o colectivismo;
  - Atitude neutra ou a atitude emotiva;
  - Conquista de status versus atribuição de status;
  - Relacionamento específico versus difuso;
  - Atitude face ao tempo: tempo sequencial versus sincronizado;
  - Atitude perante o ambiente (controlo interno versus externo).

Exercícios

Identifique a opção de resposta mais adequada:

Exercício 1

Uma cultura onde existe uma grande distância hierárquica caracteriza-se por:

a) A descentralização ser um fenómeno comum;

b) Existirem diferenças salariais reduzidas entre a cúpula e a base da organização;

c) As desigualdades entre as pessoas existirem e serem desejáveis;

d) O chefe desejável ser um democrata dotado e competente;

Exercício 2

Uma sociedade com elevado pendor de masculinidade, como é o caso do Japão valoriza:

a) O desempenho e a independência;

b) A igualdade de direitos e deveres e a interdependência;

c) A atenção e o cuidado aos outros;

d) A negociação e o compromisso como forma de resolução de conflitos.

Exercício 3

O universalismo consiste:

a) Na valorização das regras, das leis e dos contratos e na sua aplicação em qualquer lugar e sem modificações;

b) No facto das circunstâncias determinarem o modo como as leis, as regras e os contratos devem ser interpretados e aplicados;

c) Na tendência da confiança nas pessoas se sobrepor às regras formais;

d) Em não existir apenas uma forma correcta de fazer as coisas, mas sim várias.

Exercícios

Exercício 4

Nas culturas que denotam pouca tolerância à incerteza as pessoas tendem a:

a) Preferir regras menos explícitas e situações menos estruturadas;

b) Preferir leis e regras específicas e numerosas;

c) A procurar o desconhecido;

d) Tolerar ideias e comportamentos desviantes.

Exercício 5

Numa cultura de relacionamento específico, as pessoas:

a) São fechadas, introvertidas, menos frontais e misturam a sua vida pessoal com a sua vida profissional;

b) Respeitam e valorizam os títulos, as diferenças sociais e os laços sociais;

c) Defendem o seu espaço público cuidadosamente.

d) São directas, abertas, extrovertidas, frontais e separam a sua vida pessoal da profissional.

CAPÍTULO 3

Portugal e os valores europeus

Objectivos

No final deste capítulo o formando deverá ser capaz de:

- **Distinguir os Portugueses dos outros Europeus em relação aos valores que consideram importantes para serem transmitidos aos filhos;**
- **Explicar como se verifica, entre os portugueses, a predominância da valorização de factores extrínsecos ao trabalho, em detrimento de factores intrínsecos, que estão mais associados à busca de sucesso e à inovação ou, numa palavra, ao espírito empreendedor.**

anje
EduWeb

Portugal e os valores europeus

Como vimos na lição anterior, nas quatro dimensões culturais do estudo de Hofstede (1991), Portugal ocupa as seguintes posições no ranking de 52 países:

- posição intermédia na dimensão "distância hierárquica";
- posição intermédia na dimensão "individualismo/colectivismo";
- posição baixa na dimensão de "masculinidade";
- posição muito elevada na dimensão "controlo da incerteza"

Dito de outro modo, a cultura portuguesa é caracterizada por uma significativa reverência pelas figuras de autoridade, um equilíbrio entre o individualismo e o colectivismo, uma baixa masculinidade e um elevado evitamento da incerteza (isto é, as pessoas tendem a evitar situações desconhecidas refugiando-se em normas e regulamentos).

O pendor feminino detectado na cultura portuguesa ficou patente no título de uma entrevista de Hofstede, concedida a Sakellarides (1997): "Latinos são femininos, não machos". Eis como Hofstede apresenta a cultura portuguesa nessa entrevista:

"Portugal é um país tipicamente latino, pertencendo, por isso, ao grupo mais feminino. No entanto, reconheci imediatamente que os portugueses diferem dos outros povos latinos e, ao contrário dos espanhóis, não matam os seus touros. Os portugueses tendem a ser mais simpáticos para as pessoas e são bons negociadores, tentando sempre encontrar uma via pacífica. Por isso, resolvem muitos problemas negociando, e não guerreando. Existe também uma tendência para o colectivismo. É certo que outros países também já foram colectivistas, em dado momento histórico, mas devido ao desenvolvimento tornaram-se mais individualistas. Portugal, por seu turno, estagnou durante alguns anos, devido ao regime salazarista, mas ultimamente acelerou o passo – desde 1974, tem-se tornado cada vez mais individualista. Por outro lado, a sua tradição latina manifesta-se na tendência para evitar a incerteza. São, por isso, cuidadosos com as pessoas que não conhecem – é o sentido de que o diferente é perigoso" – in "Latinos são femininos, não machos", Executive Digest, Agosto 1997, p. 40.

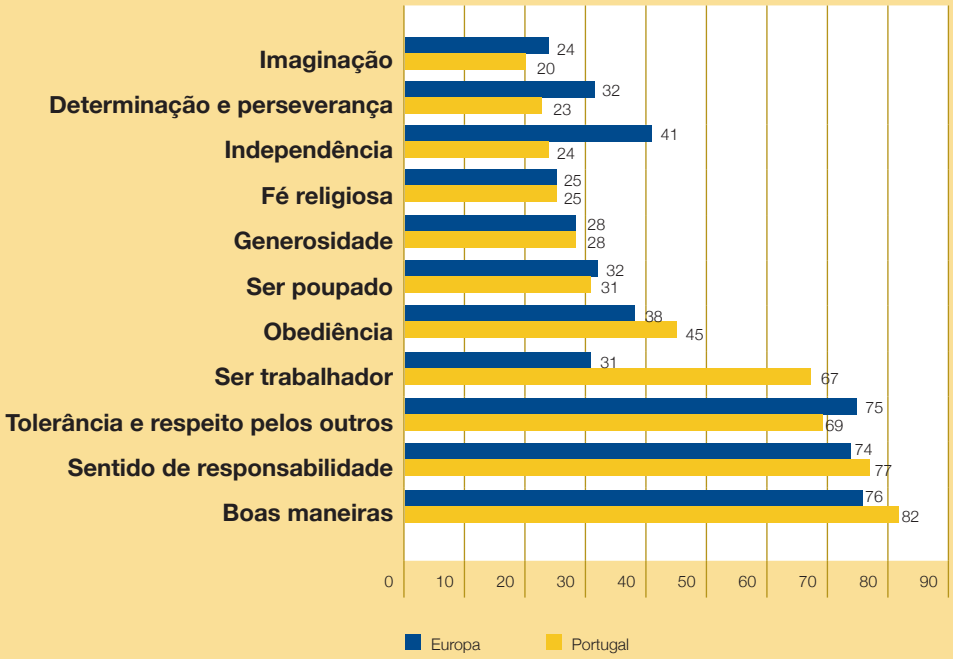
É sabido que os padrões culturais evoluem, e os portugueses, como reconhece Hofstede na referida entrevista, "são hoje mais progressistas, mais ocidentais e mais europeus na sua maneira de pensar".

3.1. Os portugueses e os europeus: resultados de um estudo

Apesar dos progressos ocorridos, existem ainda certas diferenças culturais entre os portugueses e a generalidade dos europeus. Num estudo sobre valores e identidade cultural dos europeus (Instituto de Estudos para o Desenvolvimento), Luís de França (1993) comparou as respostas de uma amostra de portugueses com a média das respostas de outros europeus.

3.1.1. "Quais as qualidades que os pais devem transmitir aos filhos?"

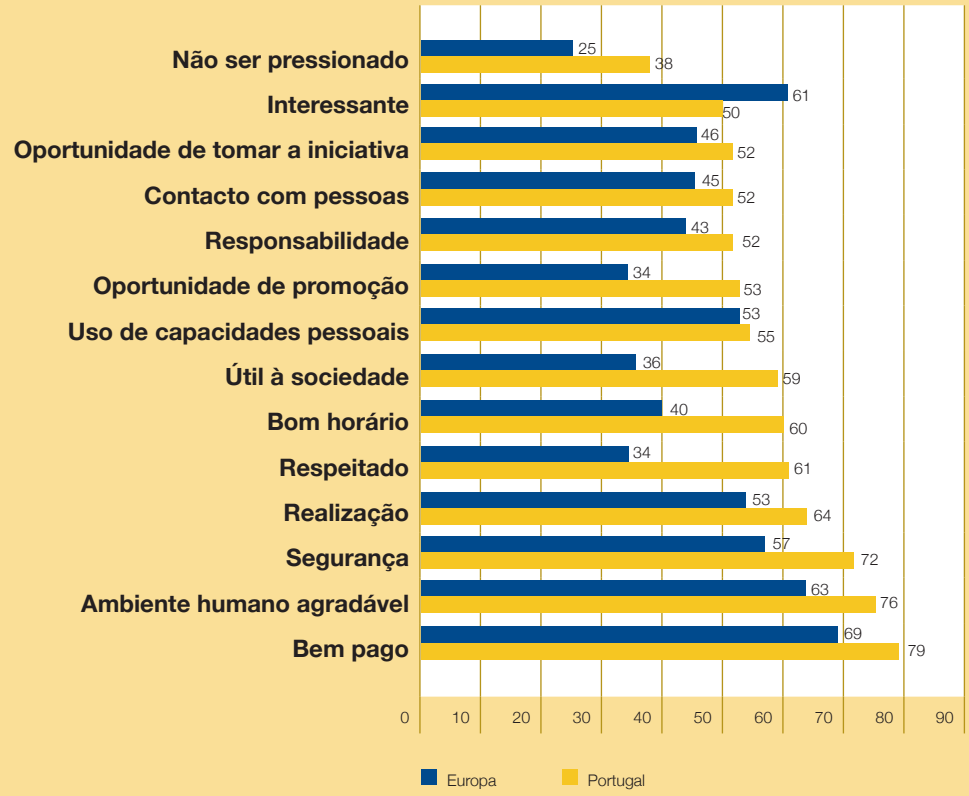
Em resposta a esta questão (ver gráfico) os portugueses valorizam mais do que os restantes europeus as seguintes qualidades: "**ser trabalhador**", "**boas maneiras**" e "**obediência**". Em contrapartida, os europeus atribuem mais importância a qualidades como "**independência**", "**determinação** e **perseverança**", "**tolerância** e **respeito pelos outros**" e "**imaginação**". Ou seja, em Portugal são pouco valorizadas precisamente aquelas características que estão na base do espírito empreendedor e que são cada vez mais importantes para a competitividade das empresas.



Qualidades a transmitir aos filhos

3.1.2. "Quais os aspectos importantes do trabalho?"

No que se refere ao trabalho, encontram-se por ordem decrescente e com valores superiores aos europeus os seguintes itens: "bem pago", "ambiente humano agradável", "segurança", "ser respeitado", "bom horário", "útil à sociedade", "oportunidade de promoção", "responsabilidade", "contacto com pessoas", "oportunidade de tomar iniciativas" e "não ser pressionado".



Qualidades a transmitir aos filhos

Em contrapartida, são os europeus que atribuem maior importância à possibilidade do trabalho ser "interessante".

Verifica-se assim, entre os portugueses, a predominância da valorização de factores extrínsecos ao trabalho, associados frequentemente ao conservadorismo e à tradição, em detrimento de factores intrínsecos, que estão mais associados à busca de sucesso e à inovação ou, numa palavra, ao espírito empreendedor.

3.2. Como são vistos os gestores portugueses?

Um estudo sobre os gestores portugueses, intitulado Can Portuguese Managers Compete? (Bennett e Brewster, 2002), realizado com base num questionário elaborado pela empresa Ad Capita International Research, em parceria com a Universidade de Cranfield, procurou saber a opinião de gestores estrangeiros sobre os seus colegas portugueses, tendo obtido os seguintes resultados:

Quanto ao ambiente:

- fortemente burocrático
- a maioria das empresas são pouco organizadas e pouco eficientes
- há falta de gestores bem preparados

Quanto ao estilo de gestão

- gestores individualistas, com pouco gosto ou capacidade para trabalhar em equipa
- decisões tomadas em reuniões muito longas, que depois não são implementadas
- estilo autocrático e demasiado formal
- falta de planeamento, concentração e gestão do tempo
- demasiado tempo no emprego a "marcar presença"
- pouca criatividade e originalidade
- tendência para adiar e deixar tarefas para a "última hora"

Quanto à relação entre os gestores e o mercado

- gestão pouco orientada para o serviço ao cliente
- pouca análise das necessidades do cliente
- pouco conhecimento da concorrência
- pouca preocupação com os accionistas
- falta de uma estratégia clara nas empresas

Destaca-se ainda:

- dificuldade em delegar
- dificuldade em aceitar responsabilidades
- dificuldade em coordenar esforços
- tendência a atribuir as causas dos problemas a forças externas (accionistas, Estado, concorrência, etc.)
- grande diferença entre os gestores acima e abaixo dos 45 anos (estes últimos são geralmente melhor preparados, mais dinâmicos e objectivos)

Os gestores portugueses tendem a concordar com a opinião dos seus colegas estrangeiros, embora considerem que possuem os seguintes pontos fortes:

- trabalhar muito
- capacidade para lidar com situações e problemas inesperados
- capacidade para lidar com clientes e colegas estrangeiros
- capacidade de adaptação a culturas de gestão diferentes

Um outro dado interessante deste estudo é o facto de os gestores latinos serem mais tolerantes em relação aos "defeitos" dos gestores portugueses e de concordarem mais do que os restantes em relação aos seus pontos fortes.

Em conclusão, como salienta Fátima Sousa (2006) "podemos dizer que os valores nacionais permanecem bastante conservadores e tradicionais, com o trabalho a ser encarado como um dever e uma necessidade, que vale mais pela quantidade do que pela qualidade, e mais pela sua realidade actual do que pelo seu potencial de desenvolvimento das pessoas, das actividades, da economia e da sociedade".

Síntese

- As principais características valorizadas pelos portugueses são: “ser trabalhador”, “ter boas maneiras” e “ser obediente”;

- Os gestores portugueses consideram que possuem os seguintes pontos fortes:
  - trabalhar muito;
  - capacidade para lidar com situações e problemas inesperados;
  - capacidade para lidar com clientes e colegas estrangeiros;
  - e capacidade de adaptação a culturas de gestão diferentes.

Exercícios

Identifique a opção de resposta mais adequada:

Exercício 1

Os portugueses valorizam mais que os seguintes europeus as seguintes qualidades:

a) Ser trabalhador, boas maneiras e obediência;

b) Independência e imaginação;

c) Determinação, perseverança, tolerância e respeito pelos outros;

d) Fé religiosa, generosidade e ser poupado.

Exercício 2

Os gestores estrangeiros consideram os gestores portugueses quanto ao estilo de gestão como sendo:

a) gestores individualistas, com pouco gosto ou capacidade para trabalhar em equipa;

b) gestores muito criativos e originais;

c) gestores pouco formais;

d) gestores cuidadosos no planeamento e na gestão do tempo.

Exercício 3

Os gestores estrangeiros consideram que os gestores portugueses encaram o mercado do seguinte modo:

a) Através de uma análise pormenorizada das necessidades do cliente;

b) Com um conhecimento aprofundado da concorrência;

c) Com grande preocupação com os accionistas;

d) Sem uma estratégia clara.

Exercícios

Exercício 4

Os gestores portugueses demonstram:

a) Facilidade em delegar;

b) Facilidade em coordenar esforços;

c) Tendência a atribuir as causas dos problemas a forças externas.

d) Facilidade em aceitar responsabilidades;

Exercício 5

Os gestores portugueses consideram possuir os seguintes pontos fortes:

a) Trabalhar muito;

b) Capacidade para lidar com situações e problemas inesperados;

c) Capacidade para lidar com clientes e colegas estrangeiros;

d) Todas as afirmações anteriores são verdadeiras.

CAPÍTULO 4

Cultura organizacional

Objectivos

No final deste capítulo o formando deverá ser capaz de:

- **Explicar como a cultura organizacional une todos em torno de uma mesma missão e reflecte a maneira como cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente;**
- **Explicar os dois princípios gerais da "gestão pela cultura" : a integração/ socialização e a diferenciação.**
- **Descrever como a cultura organizacional representa o modo particular de uma organização funcionar e trabalhar;**
- **Reconhecer os valores da organização na sua relação com todos os seus stakeholders, internos e externos, expressos nas prioridades que assume ou pretende assumir;**
- **Indicar os vários aspectos da cultura da empresa necessários para se operar uma mudança profunda.**

anje EduWeb

Cultura organizacional

Atendendo ao facto de que a cultura nacional constitui uma espécie de contexto cultural dentro do qual cada empresa cria e consolida a sua própria cultura, é importante ter em consideração o conjunto de factores externos (ambientais) que actuam continuamente sobre a empresa.

Variáveis culturais da envolvente que afectam o comportamento organizacional

Da mesma forma que um país tem a sua cultura, também cada organização tem a sua cultura própria e específica. Conhecer uma organização significa conhecer a sua cultura, e fazer parte de uma organização implica assimilar a sua cultura.

É certo que as organizações de um mesmo país podem evidenciar traços culturais similares; no entanto, cada organização possui a sua especificidade, a sua personalidade. Podemos pois caracterizar a cultura organizacional ***como a cola que a todos une em torno de uma mesma missão***.

A cultura organizacional reflecte a maneira como cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente. É uma complexa mistura de pressuposições, crenças, normas, histórias, mitos, metáforas e outras ideias que, tomadas em conjunto, representam o modo particular de uma organização funcionar e trabalhar.

Ao contrário da cultura nacional (que a todos influencia mas que nenhum indivíduo concreto é capaz de alterar de forma substancial), a cultura organizacional pode ser influenciada de modo deliberado pelas políticas e práticas de gestão.

Promovendo a partilha de valores e o sentimento de pertença à organização, é possível obter vantagens competitivas. É nisto que consiste a "gestão pela cultura".

A gestão pela cultura baseia-se em dois princípios gerais:

- *Integração / socialização*: a gestão pela cultura visa a integração das pessoas na empresa;
- *Diferenciação*: a gestão pela cultura permite diferenciar uma empresa de todas as outras (cada organização passa a assumir uma personalidade peculiar).

Deste modo, as normas que singularizam a cultura organizacional indicam aos indivíduos aquilo que devem ou não devem fazer numa determinada organização. Além disso, o conjunto de normas que constituem a cultura organizacional deve ser pensado e implementado de acordo com os objectivos da organização, facilitando a sua persecução.

Algumas definições de cultura organizacional (ou corporativa), por ordem cronológica:

- Maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas, que é compartilhada em grande medida por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e aceitar para serem aceites na organização (Jacques, 1951).
- Padrão de pressupostos básicos que um grupo inventou para lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e que, por isso, são ensinados aos novos membros como a maneira correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (Schein, 1985)
- Programação colectiva da mente, que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros grupos ou categorias (Hofstede, 1991)
- Conjunto de valores, crenças e sentimentos que, juntamente com os artefactos da sua expressão e transmissão (tais como mitos, símbolos, metáforas e rituais), são criados, herdados, partilhados e transmitidos no interior de um grupo de pessoas e que, em parte, distinguem esse grupo dos demais grupos (Cook e Yanow, 1993)
- Valores e crenças firmemente partilhadas no seio de uma organização. (Schneider, Brief e Guzzo, 1996)
- Conjunto de hábitos e crenças estabelecido por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Espelha a mentalidade que predomina numa organização (Chiavenato, 1999)

4.1. Características da cultura organizacional

A cultura organizacional apresenta seis características principais (Luthans, 1998):

- *Regularidade nos comportamentos observados*: As interacções entre as pessoas caracterizam-se por uma linguagem comum, por terminologias próprias e rituais específicos, em particular na relação com os superiores hierárquicos.
- *Normas*: expectativas em torno das atitudes e dos comportamentos considerados adequados.

- *Valores dominantes*: são os principais valores que a organização advoga e que espera que os seus membros compartilhem (por exemplo, o baixo absentismo, a qualidade do produto, etc..)
- *Filosofia*: refere-se às políticas que exprimem as crenças sobre o modo como os empregados e os clientes devem ser tratados.
- *Regras*: são orientações formais sobre os comportamentos desejados na organização. Os novos membros devem aprender essas regras para se integrarem na organização.
- *Clima organizacional*: refere-se aos sentimentos e concepções amplamente partilhados no seio da organização acerca das condições de trabalho, incidindo sobre todos os aspectos relevantes da organização (comunicação, tomada de decisão, formação, etc.).

4.2. Valores culturais nas organizações

Um valor significa algo que se deseja ou a que se atribui importância. Os valores podem ser abertos ou fechados, positivos ou negativos, relativos ou absolutos, condicionais ou incondicionais, individuais ou sociais, impostos ou aceites voluntariamente.

Os valores de uma organização são essencialmente as prioridades que ela assume ou pretende assumir, e são expressas através do comportamento dos seus membros (ver exemplos 1 e 2). Os valores dependem das crenças tidas como verdadeiras por quem as partilha, e determinam as atitudes básicas e os comportamentos dos indivíduos.

O processo de adopção e partilha de novos valores corresponde a três etapas (Cloke e Goldsmith, 2002):

Na primeira etapa, a mais superficial, os responsáveis devem levar as pessoas a reconhecer que existe algo que é importante para a organização (por exemplo, a honestidade, a lealdade ou o espírito empreendedor);

Na segunda etapa, emerge a percepção de que os novos valores são necessários, e a organização deve promover o diálogo e a discussão a respeito dos valores;

Na terceira etapa, existe uma intensa actuação na base dos novos valores, que são transformados em aspectos inseparáveis e integrais daquilo que a organização é.

Exemplo 1: Valores culturais da empresa de aviação Southwest	
Seleccionar por atitudes e treinar por habilidades	A companhia procura deliberadamente candidatos com atitudes positivas e que promovam alegria no local de trabalho e que tenham o desejo de ultrapassar limites
Fazer cada vez melhor, mais rápido e barato	O controlo de custos é uma responsabilidade pessoal de cada funcionário e é incorporada em todos os programas de formação da companhia.
Promover um serviço altamente positivo para os clientes internos e externos	A filosofia da Southwest é: ponha o funcionário em primeiro lugar e ele porá em primeiro lugar os seus clientes
Caminhar uma milha com os seus próprios sapatos	Os funcionários envolvem-se no atendimento ao cliente. O próprio presidente da empresa ajuda nas bagagens e serve refrescos aos passageiros
A responsabilidade e a prosperidade	A iniciativa própria e o pensar por si mesmo são altamente valorizados, mesmo que isso possa conflituar com os manuais da empresa. Satisfazer o cliente é o mais importante
Celebrar e festejar	Todas as ocasiões – como Natal, Páscoa, etc. – são meios para motivar as pessoas. Quando as pessoas se sentem felizes no trabalho, o seu desempenho e produtividade aumentam.
Celebrar erros e triunfos	A filosofia da empresa é encorajar tentativas de novas ideias sem medo das possíveis repercussões. As falhas e os erros fazem parte do crescimento pessoal
Avivar a cultura corporativa	Os membros do comité de cultura visitam regularmente todas as áreas da companhia para infundir a cultura, reiterar a história da empresa e motivar as pessoas a manter o espírito que fez a companhia crescer

Quando os valores não estão bem definidos, podem surgir conflitos, dilemas ou contradições. É o que acontece, por exemplo, quando se pretende valorizar simultaneamente a individualidade e o espírito de equipa (qual destes dois valores é mais importante para a organização?).

A cultura organizacional exprime um conjunto de valores específicos. Valores como a excelência, a ênfase no social, a flexibilidade ou o espírito de equipa estão em oposição a outros, como a burocracia, a arrogância, a imposição e outros padrões negativos que ainda podem ser observados em empresas de cultura mais tradicional.

A Johnson & Johnson europeia desenvolveu um modelo denominado Valores em Valor ou V2V. Este credo resultou de um conjunto de discussões sobre os valores da organização na sua relação com todos os seus stakeholders, internos e externos. Foram identificados 24 valores nos seguintes quatro domínios:

Valor para o consumidor e fornecedor	Valor para o funcionário e família	Valor para a comunidade e sociedade	Valor para o investidor
1. Qualidade e segurança do produto 2. Satisfação do consumidor 3. Serviço ao consumidor 4. Excelência do produto 5. Relações sustentáveis com fornecedores e parceiros	6. Satisfação do funcionário 7. Ser o empregador preferido 8. Diversidade 9. Condições de trabalho seguras 10. Ambiente de trabalho saudável 11. Comportamento ético	12. Licença para operar 13. Investimento na comunidade 14. Envolvimento do stakeholder 15. Transparência 16. Exemplo ambiental 17. Trabalhos/empregos 18. Direitos humanos 19. Exemplo terapêutico	20. Valor das acções 21. Posição no mercado 22. Inovações no produto 23. Activos intelectuais 24. Confiança

Estes 24 valores foram desdobrados em 92 indicadores, a partir do desenvolvimento em termos de quantidade e qualidade de cada indicador de valor. Os 92 indicadores proporcionam um conjunto balanceado que ajuda a organização a alcançar de modo eficaz os seus resultados.
Este Credo funciona como o impulsionador da companhia, e a sua elaboração exigiu o envolvimento de todos os stakeholders. Como factores críticos do sucesso do Credo foram identificados os seguistes aspectos:

1. Deve haver consenso a respeito do modelo;
2. Os stakeholders internos e externos devem ser envolvidos no processo;
3. As diferentes perspectivas dos vários stakeholders devem ser reflectidas no modelo;
4. Deve haver uma abordagem transversal que interligue todos os negócios da J&J;
5. O modelo deve proporcionar recompensas de maneira equilibrada desde a base até à cúpula da organização.

Exemplo 2: Valores culturais (credo) da Johnson & Johnson

A identificação dos valores compartilhados constitui o ponto de partida de qualquer processo de mudança. Para se operar uma mudança bem sucedida é necessário actuar sobre os seguintes aspectos:

- *Poder e visão*: até que ponto os valores organizacionais impelem as pessoas a serem autónomas na solução dos problemas? Até que ponto eles são claros e induzem as pessoas a adoptar uma visão de futuro?
- *Identidade e relacionamento*: até que ponto os valores impulsionam o espírito de equipa e o relacionamento entre as pessoas? Até que ponto os valores actuais contribuem para que cada funcionário se identifique com a organização como um todo?
- *Comunicação, negociação e conflito*: até que ponto os valores organizacionais promovem a aceitação da diversidade de interesses e pontos de vista dos diferentes stakeholders? Que comportamentos devem ser adoptados nas situações de conflito? Como tornar as comunicações abertas, fluídas e eficazes?

- *Aprendizagem e avaliação*: até que ponto os valores organizacionais apoiam a aprendizagem, a honestidade, a amizade com os colegas e a avaliação do desempenho?

4.3. Parâmetros da gestão pela cultura

As possibilidades de intervenção sobre a cultura organizacional não são ilimitadas. Quando entram para a organização, já na idade adulta, os indivíduos já dispõem de um conjunto de valores consolidados que não podem ser alterados facilmente. Por isso, nem sempre é recomendável tentar mudar as pessoas. O que a empresa pode fazer é:

- seleccionar as pessoas que já possuam um determinado conjunto de valores;
- determinar um padrão comportamental favorável a ser adoptado pelos funcionários;
- reforçar (por exemplo, com prémios e promoções) os indivíduos que, no quadro desses valores, contribuam mais significativamente para os resultados da organização.

Além disso, a gestão pela cultura pode fazer bom uso de símbolos, heróis e rituais, para legitimar e reforçar as práticas e procedimentos usados ao longo do tempo. Estes elementos (heróis, rituais e símbolos) facilitam a aceitação das normas da organização por parte dos trabalhadores. Dada a sua componente histórica, reconhecida e legitimada pelo valor da tradição, as práticas laborais e as orientações de gestão são imbuídas de legitimidade histórica e de valor simbólico.

Síntese

- A cultura organizacional reflecte a maneira como cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente, podendo ser influenciada de modo deliberado pelas políticas e práticas de gestão.

- A gestão pela cultura consiste no fomento da partilha de valores e na criação do sentimento de pertença à organização, os quais se deverão traduzir em vantagens competitivas.

- Entre as principais características da cultura organizacional podemos destacar as seguintes: a regularidade nos comportamentos observados, as normas, os valores dominantes, a filosofia, as regras e o clima organizacional.

- O ponto de partida de qualquer processo de mudança é a identificação dos valores compartilhados. Para que a mudança seja bem sucedida é necessário actuar sobre uma série de aspectos como o poder e a visão, a identidade e o relacionamento, a comunicação, a negociação, o conflito e a avaliação.

Exercícios

Identifique a opção de resposta mais adequada:

Exercício 1

A gestão da cultura baseia-se em dois princípios gerais:

a) Normas e regras relativas às políticas e ao modo como os empregados e os clientes devem ser tratados;

b) Normas e regras que determinam as atitudes e os comportamentos considerados adequados;

c) Integração/socialização e diferenciação;

d) Valores dominantes e posturas que os novos membros devem aprender para se integrarem na organização.

Exercício 2

O processo de adopção e partilha de novos valores organizacionais implica que:

a) As pessoas sejam levadas a reconhecer que existem valores importantes para a organização;

b) Que estes sejam impostos pelos responsáveis sem atender a possíveis contradições;

c) Apesar de se adoptarem novos valores, estes não vão ser determinantes para a atitude dos indivíduos;

d) Nenhuma das afirmações anteriores está correcta.

Exercício 3

A cultura organizacional pode ser definida como:

a) A maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas, que é compartilhada em grande medida por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e aceitar para serem aceites no serviço da organização;

b) Conjunto de valores e crenças firmemente partilhados no seio de uma organização;

c) Uma programação colectiva da mente, que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros grupos ou categorias;

d) Todas as afirmações anteriores estão correctas.

Exercícios

Exercício 4

Para que uma mudança organizacional seja bem sucedida é necessário actuar:

a) Sobre o poder e a visão, a identidade e o relacionamento, a comunicação, negociação e conflito e ainda sobre a aprendizagem e a avaliação;

b) Sobre o sistema económico e legal;

c) Sobre as variáveis socioculturais tais como religião e educação;

d) Em exclusivo sobre as políticas que exprimem o modo comos empregados e os clientes devem ser tratados.

Exercício 5

A gestão pela cultura promove a partilha de valores e sentimentos de pertença à organização. As possibilidades de intervir sobre ela são:

a) Ilimitadas e facilmente exequíveis;

b) Limitadas e de difícil consecução;

c) Ilimitadas e dependem do clima organizacional.

d) Ilimitadas, mas dependem no nível cultural dos funcionários.

CAPÍTULO 5

Tipos de culturas corporativas

Objectivos

No final deste capítulo o formando deverá ser capaz de:

- **Indicar os diferentes tipos de culturas organizacionais ou corporativas;**
- **Explicar como se distingue cada tipo de cultura organizacional dos restantes quanto ao conjunto de valores dominantes que confere sentido à acção colectiva;**
- **Explicar como as organizações com maior probabilidade de sucesso são aquelas que possuem uma cultura que favorece o espírito empreendedor;**
- **Indicar algumas das características dos empreendedores;**
- **Definir os "intra-empreendedores", como uma mais valia para a organização.**

anje
EduWeb

Tipos de culturas corporativas

Há numerosas classificações de culturas organizacionais ou corporativas.

Uma das mais reputadas é a que resulta do cruzamento de dois eixos: orientação interna-externa e flexibilidade-estabilidade (ver quadro *Valores das quatro culturas corporativas*).

Cultura de clã:

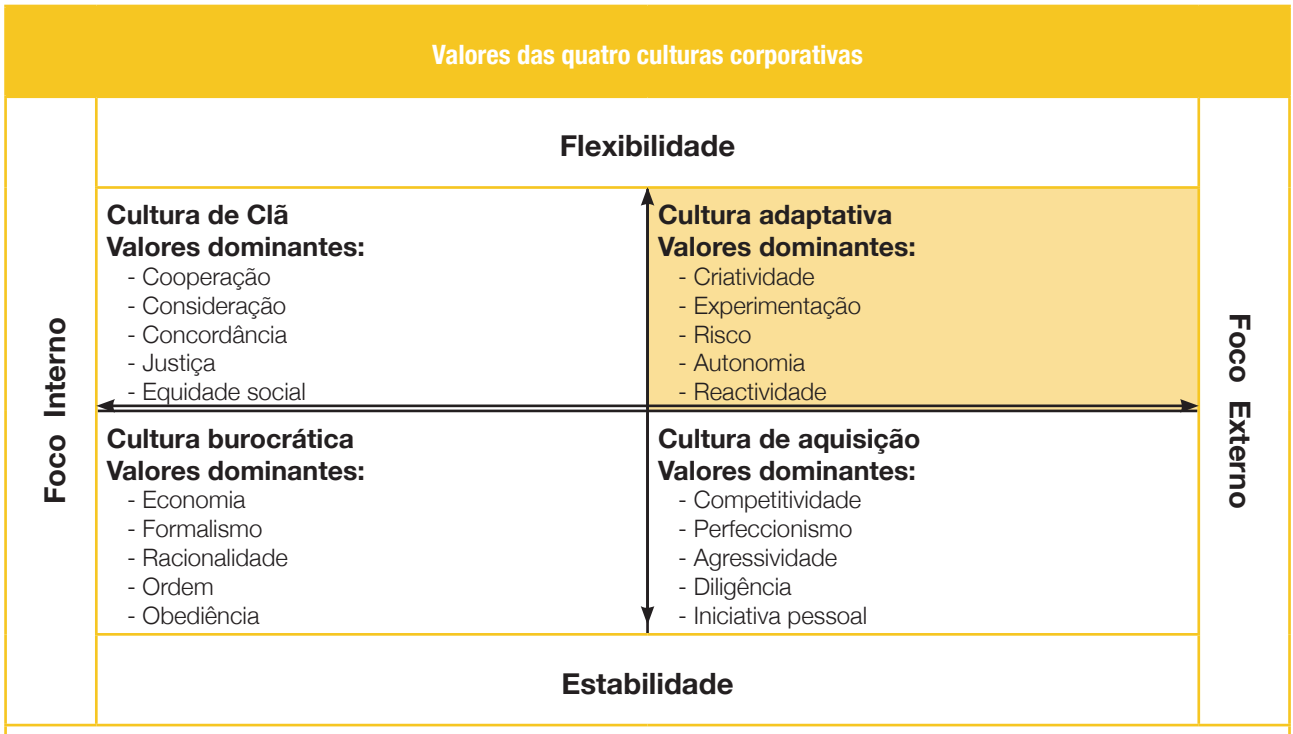
Caracteriza-se pelo organicismo e orientação interna. Está orientada para a participação de todos os membros da organização, sendo adaptada a envolventes em mudança rápida. A pertença à empresa é realçada, e as necessidades dos empregados são tomadas como o caminho para o alcance de níveis elevados de desempenho.

Atributos: Coesão, participação, trabalho em equipa, sentimento de família
Estilo de liderança: Mentor, facilitador, estilo paternal
Ligações: Lealdade, Tradição, coesão
Ênfase estratégica: Desenvolvimento humano, moral, implicação/empenhamento

Cultura adaptativa:

É de tipo orgânico e de orientação externa. O foco é colocado no meio envolvente, e a organização reforça a capacidade de detecção, interpretação e tradução de oportunidades ambientais em respostas organizacionais. Os valores centrais são a inovação, a resposta rápida e o espírito empreendedor.

Atributos: Empreendedorismo, criatividade, renovação
Estilo de liderança: Empresário, inovador
Ligações: Flexibilidade, espírito empresarial
Ênfase estratégica: Inovação, crescimento, novos recursos



Características das quatro culturas corporativas (segundo Cunha et al., 2003)

Cultura burocrática

É mecanicista e de orientação interna. Valoriza uma forma metódica de conduzir o negócio, e destaca as regras e os modos estabelecidos de funcionamento como garantes de previsibilidade e bom funcionamento. É portanto uma cultura adaptada a ambientes estáveis.

Atributos: Ordem, regras e regulamentos, uniformidade
Estilo de liderança: Coordenador, administrador
Ligações: Regras, políticas, procedimentos
Ênfase estratégica: Estabilidade, previsibilidade, funcionamento regular

Cultura de realização

É por vezes apelidada de cultura de missão. É de orientação externa e mecanicista. O foco é colocado numa clara definição da visão organizacional, assim como na definição daquilo que cada empregado deverá fazer para alcançar os objectivos. Esta cultura é mais adaptada a envolventes estáveis, podendo suscitar bons resultados se a gestão for capaz de gerir o processo de definição de objectivos e de o articular com um sistema de recompensas que reforce a competitividade

Atributos: Competitividade, alcance de objectivos
Estilo de liderança: Decidido, orientado para a realização
Ligações: Foco nos objectivos, produção, competição
Ênfase estratégica: Superioridade no mercado, vantagem competitiva

5.1. Culturas tradicionais e cultura participativa

Em suma, a cultura organizacional é uma variável determinante do sucesso empresarial, e o principal critério da avaliação das diferentes culturas organizacionais é precisamente o êxito empresarial. Ou seja, a melhor cultura é aquela que garante os melhores resultados da acção colectiva.

No contexto competitivo actual, em que o capital conhecimento (ver mais adiante) constitui um dos principais factores críticos de sucesso, as organizações bem sucedidas são aquelas que adoptam culturas não apenas flexíveis, mas sobretudo sensitivas para acomodar as diferenças sociais e culturais dos seus parceiros, em especial quando actuam a nível global e se depararam com uma enorme variedade de ambientes competitivos.

Além disso, as próprias pessoas também se tornam cada vez mais adaptativas e sensitivas, pelo facto de participarem simultaneamente em diferentes organizações e de assumirem nelas uma grande variedade de papéis. Como afirma Lahire, o homem é um ser plural e cada vez mais esta polivalência dos indivíduos se torna uma vantagem competitiva para as organizações que a sabem aproveitar. Mas para isso, a própria cultura organizacional deve ser inclusiva, valorizadora das diferenças individuais e tolerante em relação às contradições internas.

Assim, de forma esquemática, é possível contrapor dois modelos antagónicos de cultura organizacional: uma cultura tradicional (em que se incluem três dos quatro tipos anteriormente descritos: burocrático, de clã e de aquisição) e uma cultura participativa (como sinónimo de adaptativa). O quadro seguinte apresenta uma diferenciação destas duas culturas numa série de parâmetros:

Cultura tradicional	Cultura participativa
Autocrática e impositiva	Participativa e liberal
Centralizada	Descentralizada
Muitos níveis hierárquicos	Poucos níveis hierárquicos
Pequena amplitude de comando	Grande amplitude de comando
Formal	Informal
Conservadorismo e manutenção do *status* quo	Criatividade e inovação
Mudanças lentas e progressivas	Mudanças rápidas e radicais
Horizonte de planeamento de longo prazo	Horizonte de planeamento de curto prazo
Foco em lucros de curto prazo	Foco em lucros a longo prazo
Foco no controlo de despesas	Foco em qualidade e atendimento
Recompensas baseadas no tempo de casa	Recompensas baseadas no desempenho

5.2. Culturas bem sucedidas e espírito empreendedor

Algumas organizações ostentam uma forte cultura corporativa que as torna conhecidas em todo o mundo. Cada qual com a sua identidade própria. Para caracterizar as culturas bem sucedidas, Fitz-Enz (1997) identifica oito práticas comuns às organizações excepcionais (referido em Chiavenato, 2005):

1. *Fixação de valor balanceado*. Persecução simultânea de vários objectivos balanceados para se atender aos vários stakeholders da organização.
2. *Compromisso com uma estratégia básica e essencial*. A estratégia é bem definida e todos os esforços da organização vão no sentido da sua implementação adequada.
3. *Intensa ligação da estratégia com o seu sistema cultural*. As organizações excepcionais dispõem de uma cultura forte e bem delineada.
4. *Comunicação fluída e bidireccional*. As organizações excepcionais têm sistemas de comunicação muito eficientes e extraordinariamente bem desenvolvidos.
5. *Parceria com stakeholders*. As organizações excepcionais tratam os seus parceiros de maneira coesa e integrada.
6. *Colaboração funcional*. Estas organizações apoiam-se em mecanismos de colaboração e cooperação que aumentam as sinergias.
7. *Inovação e risco*. As organizações excepcionais estão focadas na inovação e na criatividade.
8. *Melhoria contínua*. As organizações excepcionais nunca se sentem satisfeitas, tentando sempre melhorar e aperfeiçoar-se e nunca se mostram satisfeitas com os resultados já alcançadas.

Em resumo, as organizações excepcionais possuem um conjunto de características que as distingue de todas as restantes: desenvolvem uma cultura forte e coerente com a sua estratégia básica, valorizam a cooperação e as parcerias, atendem às necessidades de todos os seus parceiros, fomentam no seu seio a melhoria contínua e a aprendizagem, procuram a inovação e não temem o risco. São portanto organizações cuja cultura favorece o empreendedorismo, através da valorização do capital humano e do fomento do espírito empreendedor entre os funcionários. De facto, cada vez mais as empresas procuram pessoas com espírito empreendedor. Cada vez mais as empresas necessitam de pessoas com autonomia, capazes de antecipar problemas e identificar soluções, gerar novas ideias e abrir novos caminhos, criar novos produtos e serviços, procurar novos meios de satisfazer os clientes e, sobretudo, torná-las competitivas face às suas concorrentes.

O empreendedor é aquele que:
a) identifica oportunidades em situações em que as outras pessoas não vêem qualquer vantagem,
b) assume a responsabilidade pelos riscos decorrentes de estar a trilhar novos caminhos, para obter ganhos financeiros,
c) e utiliza as suas competências para orientar

os factores de produção – humanos, materiais, financeiros, mercadológicos e administrativos – para a produção de novos produtos ou serviços, cada vez melhores.

Tipicamente, o empreendedor identifica uma necessidade e, então, reúne e coordena os recursos necessários (pessoas, materiais e capital) para a satisfazer. Ele concebe a organização como um meio para oferecer algo novo aos clientes, empregados e outros parceiros.

Drucker (1986) afirma que o empreendedor está relacionado com o processo de mudança e que reage sempre positivamente à mudança, explorando-a como uma verdadeira oportunidade.

Schumpeter (1975) afirmava que são os empreendedores que determinam o processo global da economia.

Exemplos de empreendedores:

• Henry Ford não inventou nem o automóvel, nem a divisão do trabalho, mas conseguiu aplicar a divisão do trabalho na produção de automóveis através de um novo processo: a linha de montagem.

• Akio Morita, presidente da Sony, percebeu que os produtos já existentes na sua empresa podiam ser adaptados e conjugados para criar um novo e criativo produto, o *walkman*, que se tornou um enorme sucesso de vendas.

5.3. O intraempreendedorismo nas organizações

O empreendedorismo corporativo (também designado intraempreendedorismo) ainda não é um conceito muito utilizado na prática pelas organizações. Os intraempreendedores (intrapreneurs) são funcionários que, a partir de uma ideia, e dispondo de liberdade, incentivo e recursos da empresa onde trabalham, se dedicam entusiasticamente a transformar essa ideia num produto de sucesso. Tais colaboradores não precisam de deixar a empresa onde trabalham para transformar os seus sonhos em realidade, diferentemente do empreendedor convencional, que muitas vezes tem que apostar todos os seus "trunfos" num empreendimento de alto risco para poder sentir-se útil e valorizado.

O intraempreendedorismo assume-se como um sistema revolucionário que acelera as inovações dentro de grandes empresas, através de um melhor uso dos seus talentos empreendedores. Isso evidencia a importância do intraempreendedor para a promoção da inovação tecnológica nas organizações.

Com vista a esboçar o perfil do intraempreendedor, Pinchot III (1987) aponta as seguintes características:
– Gosta de Liberdade;
– É auto-motivado;
– Reage positivamente às recompensas e ao reconhecimento;
– Estabelece metas de longo prazo (de 5 a 15 anos);
– Estabelece cronogramas para a empresa ou para si próprio;
– Sabe delegar, mas também "põe a mão na massa";
– É crítico em relação ao sistema, mas optimista quanto à sua capacidade para o superar;
– Está atento aos riscos e às necessidades;

– Focaliza-se nos clientes;
– Gosta de riscos moderados;
– Não teme ser demitidos;
– Faz a sua própria avaliação intuitiva do mercado.

Porém, o que acontece na maioria das vezes, é que as pessoas com tais características não recebem incentivos para colocar os seus conhecimentos em prática nas organizações ou, pior ainda, são confrontadas com obstáculos organizacionais à aplicação prática das suas ideias. Em consequência, grande parte dos funcionários com características intraempreendedoras deixam as empresas, não porque consideram insuficientes os seus salários e benefícios, mas sim porque se sentem frustrados nas suas tentativas de inovar. Estes funcionários precisam que a empresa lhes delegue poder para agir, tanto quanto precisam de compensação material ou financeira.

As organizações que possuem culturas intraempreendedoras, podem criar dentro de si tantas inovações, que poderão surgir inclusive novas organizações dentro destas próprias organizações, tal é a capacidade inovadora dos intraempreendedores. Para Pinchot e Pellman (2004), o difícil não é ter boas ideias, mas sim, transformar estas ideias em realidades rentáveis, e para isso, os empregados tem que se comportar como empreendedores dentro das organizações.

Síntese

- A cultura organizacional determina o grau de sucesso das empresas, sendo o sucesso empresarial o principal critério de avaliação das diferentes culturas organizacionais.

- Podem ser identificados quatro tipos de cultura organizacional: burocrática, de aquisição, de clã e adaptativa.

- Actualmente, a cultura que dá mais garantias de sucesso é a cultura adaptativa, na medida em que estimula o espírito empreendedor dos funcionários e favorece a abertura da empresa ao exterior, através do estabelecimento de parcerias e de uma comunicação fluída e bidireccional.

- O intra-empreendedor é aquele que concebe a organização como um meio para oferecer algo novo aos clientes, empregados e outros parceiros. Ele identifica uma necessidade e, logo em seguida, reúne e coordena os recursos necessários para a satisfazer.

Exercícios

Identifique a opção de resposta mais adequada:

Exercício 1

A cultura de clã caracteriza-se pelos seguintes atributos:

a) Coesão, participação, trabalho em equipa, sentimento de família;

b) Empreendedorismo, criatividade, renovação;

c) Ordem, regras e regulamentos, uniformidade;

d) Competitividade, alcance de objectivos.

Exercício 2

A cultura de aquisição é do tipo:

a) Mecanicista e de orientação interna;

b) Mecanicista e de orientação externa;

c) Organicista e de orientação interna;

d) Organicista e de orientação externa.

Exercício 3

A cultura adaptativa tem como ênfase estratégica:

a) A estabilidade, a previsibilidade e o funcionamento regular;

b) A superioridade no mercado e a vantagem competitiva;

c) O desenvolvimento humano, a implicação pessoal e o envolvimento;

d) A inovação, o crescimento e a atracção de novos recursos.

Exercício 4

O empreendedor é aquele que:

a) Identifica oportunidades em situações em que as outras pessoas não vêem qualquer vantagem;

b) Não assume a responsabilidade pelos riscos decorrentes de estar a trilhar novos caminhos, para obter ganhos financeiros;

c) Concebe a organização como um fim;

Exercícios

d) Tem pouca autonomia, mas grande facilidade em gerar novas ideias e abrir novos caminhos.

Exercício 5

O intra-empreendedor apresenta, entre outras, as seguintes características:

a) Estabelece metas de curto prazo e aposta nas acções de maior êxito;

b) Delega todo o trabalho, limitando se à sua conceptualização;

c) Gosta de liberdade, é auto-motivado e reage positivamente às recompensas e ao reconhecimento;

d) Presta pouca atenção aos riscos que corre, estando mais preocupado com os resultados de longo prazo

CAPÍTULO 6

O conhecimento como activo intangível das empresas

Objectivos

No final deste capítulo o formando deverá ser capaz de:

- **Distinguir os activos tangíveis dos activos intangíveis de uma organização;**
- **Especificar os três tipos de activos intangíveis: capital humano, capital estrutural e capital relacional;**
- **Definir "conhecimento" como um activo intangível;**
- **Distinguir os dois tipos de conhecimento: explícito e tácito.**

anje

EduWeb

6.1 Activos tangíveis e intangíveis

Os activos ou recursos de uma organização podem ser classificados em tangíveis ou intangíveis. Os recursos tangíveis são aqueles que têm existência física e que podem ser quantificados. Por exemplo, as matérias-primas, o capital financeiro, a maquinaria, etc...

Em contrapartida, os activos intangíveis são aqueles que, embora possuam valor, são de natureza imaterial, não têm existência física, e encontram-se localizados nas pessoas ou são obtidos a partir de processos e sistemas organizacionais, estando por isso intimamente ligados à cultura da organização.

6.2 O conhecimento como activo intangível

No ambiente competitivo actual, é o conhecimento que faz a diferença. Para que uma empresa seja competitiva, não lhe basta ter bons edifícios, bons carros, computadores potentes, capazes de processar quantidades imensas de dados, ou ter comunicações rápidas e eficientes.

Para criar e manter vantagens competitivas, a empresa moderna tem que ter ***capacidade para usar todos esses meios e aproveitar da melhor maneira as oportunidades de negócio*** que o mercado oferece... ora, isso passa indiscutivelmente pelas pessoas.

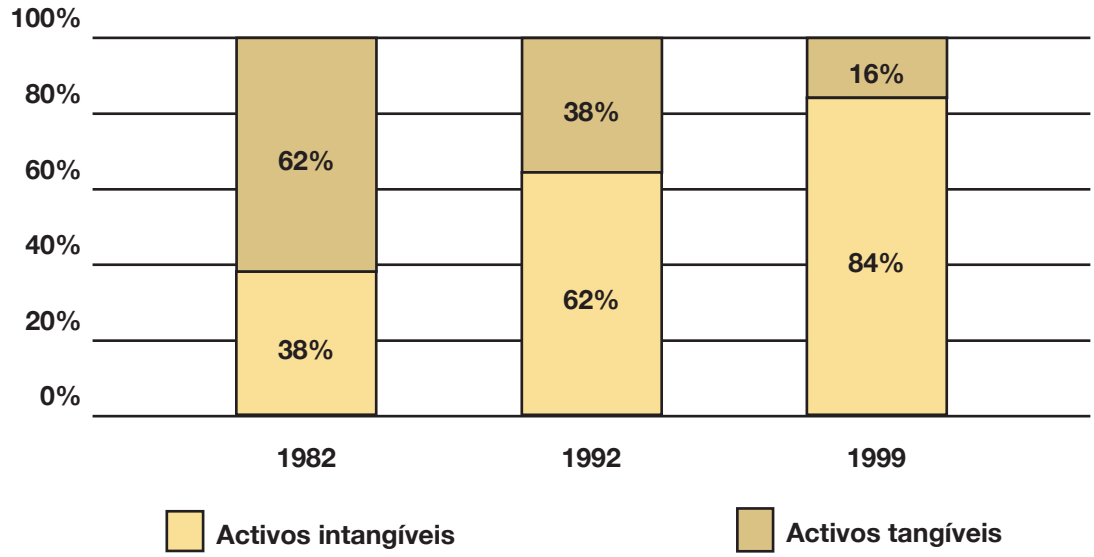
É esta capacidade de usar meios disponíveis e aproveitar oportunidades que se designa ***conhecimento***. Trata-se de um activo empresarial que, apesar de ser intangível (ou imaterial), se tornou fundamental para o sucesso das estratégias empresariais.

Os activos intangíveis são também designados por “capital conhecimento” ou “capital intelectual”. As diferenças de terminologia reflectem particularismos teóricos dos diferentes autores... Mas, apesar disso, existe um amplo consenso de que ***o conhecimento é o elemento chave para o alcance de vantagens competitivas, na medida em que acrescenta valor aos activos tangíveis da organização***.

Esta constatação fez emergir uma nova abordagem de gestão empresarial: a gestão do conhecimento. De facto, são cada vez mais as organizações que se interessam pela valorização dos seus activos intangíveis, e esta aposta deve-se a três razões principais:

- A necessidade de monitorizar o valor destes activos, diagnosticando os problemas e avaliando se as medidas da gestão estão a ter sucesso na criação de valor;
- A necessidade de perceber a diferença entre o valor dos activos fixos e o valor da organização; de facto os preços praticados nos mercados de capitais estão sobretudo associados ao valor dos intangíveis. Segundo Daum (2002), em 1999, 84% do preço médio de compra das acções das empresas era atribuído a activos intangíveis (ver Figura 1).
- A necessidade de ter dados que permitam orientar as actividades de licenciamento, aquisição ou alienação de activos.

Figura 1- Activos intangíveis e criação de valor



Fonte: Juergen Daum, "Intangibles Assets and Value Creation", John Wiley & Sons, 2002

6.3 A natureza do Capital Conhecimento

Como afirma Strassman (1998), o capital conhecimento é o sobrevalor acima do valor tradicional. As pessoas que possuem capital de conhecimento são aquelas que deixam o local de trabalho todas as noites e poderão não regressar. Os seus cérebros tornaram-se os repositórios de um acumulado de visões sobre o modo "como as coisas funcionam" – algo muitas vezes designado por "cultura da empresa". As suas cabeças transportam uma quota-parte do capital conhecimento, o que os torna accionistas do activo mais importante que a firma detém – apesar de nunca aparecer registado nos documentos financeiros. Cada um destes accionistas torna-se de facto um gestor, porque a aquisição de informação e a sua utilização são a essência de todas as actividades de gestão.

Talvez pelo facto de se tratar de um conceito muito complexo, não existe ainda uma definição consensual de conhecimento. Eis algumas das abordagens presentes na literatura especializada.

- Winslow (1994): O conhecimento é uma actividade consciente e tem aplicabilidade prática. O conhecimento é mais do que saber algo. É também saber que se sabe, saber por que se sabe, e saber o que fazer com o que se sabe.
- Brooking (1996): Em vez de conhecimento prefere o termo capital intelectual, definindo-o como o conjunto de activos intangíveis combinados que permitem à empresa funcionar. O capital intelectual de uma empresa pode ser dividido em quatro categorias: (1) **activos de mercado**; (2) **activos de propriedade intelectual**; (3) **activos humanos**; (4) **activos de infra-estrutura**.
- Sveiby (1997): Define conhecimento como capacidade de agir e, em vez de conhecimento, prefere

usar o termo "competência" (Sveiby considera que a competência inclui cinco aspectos mutuamente dependentes: conhecimento explícito, habilidades, experiência, juízos de valor e relação social). Sveiby refere que o conhecimento possui quatro características:

1) **é tácito**: "como é que se explica por palavras como se move ou serve uma bola de ténis?";

2) **é orientado para a acção**: "estamos continuamente a gerar novo conhecimento pela análise das impressões sensoriais que recebemos";

3) **é suportado por regras**: "para processar consciente ou inconscientemente o conhecimento, as regras agem como filtros do conhecimento";

4) **é alterável**: a própria qualidade dinâmica do conhecimento está reflectida em verbos como aprender, esquecer, relembrar e compreender.

Analogia da árvore:

Pode-se descrever o conhecimento usando a analogia da árvore: a parte visível (o tronco, os ramos e as folhas da árvore) são os documentos da empresa, onde o conhecimento é expresso sob a forma de relatórios, gráficos e outros tipos de informação. As raízes estão ocultas, mas é delas que provém a qualidade dos frutos, o sabor e a cor.

Apesar de existir uma grande variedade de terminologias (o que dificulta a obtenção de um consenso sobre o significado a atribuir ao conhecimento enquanto activo intangível das organizações) a maioria dos autores refere a existência de três formas de conhecimento ou activos intangíveis.

Nomenclaturas usadas para diferentes formas de conhecimento

Formas de conhecimento	Sveiby	Stewart	Edvinsson
Patentes, marcas, tecnologias, modelos, processos e conceitos organizacionais	Estrutura interna	Capital estrutural	Capital organizacional
Capacidade individual: conhecimentos tácitos, habilidades, talentos e experiências	Competências	Capital humano	Capital humano
Relações com clientes, parceiros, fornecedores, imagem da organização	Estrutura externa	Capital de clientes	Capital de clientes

Adoptamos aqui a terminologia de Stewart, por ser a mais usual:

- **Capital humano**: é o valor do conhecimento criado pelas pessoas que compõem a organização, e refere-se ao conjunto de conhecimentos tácitos e explícitos da organização. Trata-se da combinação de saberes, experiências, formações, habilidades, aprendizagens, valores, atitudes e capacidades dos membros de

uma organização para realizarem as suas tarefas. O capital humano compreende as competências e potencialidades dos trabalhadores. Inclui os valores da organização, a sua cultura e a sua filosofia. No entanto, o capital humano não pertence à empresa, mas sim aos seus funcionários: estes, ao irem para casa, levam-no consigo. Se a organização não o possui, não o pode comprar, pode apenas alugá-lo durante um período de tempo. O capital humano é, contudo, a base para a criação de outros tipos de capital intelectual.

- **Capital estrutural**: é o valor do conhecimento criado na organização. É determinado pela cultura, pelas normas e processos, estando materializado em bases de dados, patentes, marcas, métodos e procedimentos de trabalho, modelos, manuais, sistemas de direcção e de gestão. Tudo aquilo que permanece na organização quando os seus membros vão para casa. É propriedade da organização. É o conhecimento sistematizado, explícito ou interiorizado pela organização. É o resultado das actividades intelectuais e, quando é sólido, leva a uma melhoria do fluxo de conhecimento, assim como a uma melhoria da eficácia da organização. Estes activos são propriedade da empresa e alguns deles podem ser protegidos legalmente, como é o caso das marcas comerciais. Contrariamente ao capital humano, o capital estrutural pode ser possuído pela empresa e transaccionado.

- **Capital relacional**: surge através do intercâmbio de informação com o exterior. É o valor do conhecimento gerado nas relações da organização com os agentes do seu meio envolvente, e inclui a carteira de clientes, as relações com os fornecedores, bancos e accionistas, os acordos de cooperação e alianças estratégicas, tecnológicas, de produção e comerciais, as marcas comerciais e a imagem da empresa, os meios de comunicação e as alianças. Na medida em que depende das relações com terceiros, o capital relacional não pode ser controlado completamente pela organização.

6.4 Da informação ao conhecimento

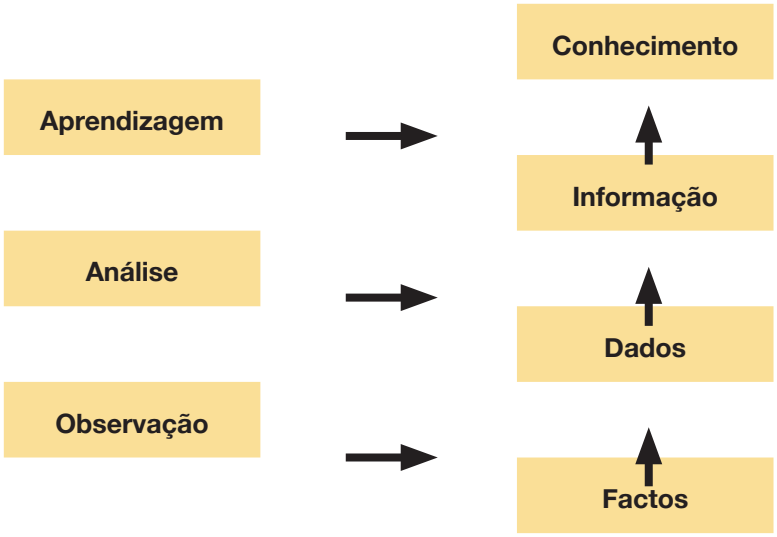
A *realidade externa* e o *conhecimento* dessa realidade estão fenómenos inter-relacionados. A realidade externa é constituída por factos, que são apreendidos pela observação sob a forma de dados. Ao serem analisados, os dados geram informação, a qual poderá (ou não) originar o conhecimento.

Nokata e Takeuchi usam três dimensões para distinguir informação e conhecimento:

- contrariamente à informação, o ***conhecimento refere-se a crenças e a compromisso*** (envolvimento). Conhecimento é uma postura, perspectiva ou intenção.
- contrariamente à informação, o ***conhecimento refere-se à acção***. O conhecimento tem sempre um objectivo.
- tal como a informação, o conhecimento refere-se a um significado: é contextualizado e relacional.

A relação dados-informação-conhecimento não tem que ser obrigatoriamente sequencial, porque a geração de conhecimento é feita sobre conhecimentos pré-existentes na mente do indivíduo. Do mesmo modo, uma organização produz conhecimento a partir de informação disponível ou de conhecimento elaborado na mente dos seus recursos humanos

Figura 3: Relação simplificada entre factos e conhecimento



Fonte: Amaral e Pedro (2004)

6.5 O conhecimento é acção

"Não há nada mais prático do que uma boa teoria", costumava dizer o psicólogo Kurt Lewin. De facto, as melhores teorias são aquelas que permitem estabelecer planos de acção mais eficazes. O mesmo se pode dizer em relação a qualquer forma de conhecimento. De resto, a concepção segundo a qual ***o conhecimento é sobretudo acção*** tem sido defendida por inúmeros investigadores.

O conhecimento nasce da mente humana em acção. E a informação só se transforma em conhecimento, porque a própria mente o constrói. Esta transformação processa-se através dos seguintes processos:

- *comparação* – em que medida a informação relativa a uma determinada situação está relacionada com a informação sobre outras situações?
- *consequências* – quais as implicações de uma dada informação para as decisões e acções futuras?
- *conexão* – como é que um novo conhecimento se relaciona com outros conhecimentos?
- *conversação* – o que é que os outros pensam sobre esta informação?

Se houver partilha de informação, consegue-se uma visão mais ampla dos factos e os dados serão mais ricos, porque a observação é feita a partir de mais pontos de vista de uma realidade sempre complexa.

Ao ser partilhada, a informação torna-se mais abundante e mais rica, contribuindo para se formar um conhecimento mais amplo e adequado da realidade envolvente.

Todavia, para que haja partilha de conhecimento não basta que haja partilha de informação, pois através da comunicação só se pode partilhar o conhecimento explícito. Existe uma outra modalidade de conhecimento que dificilmente se pode transmitir por palavras: o conhecimento tácito.

6.5.1 Os dois níveis de conhecimento: explícito e tácito

O **conhecimento explícito** é formal, sistemático e pode ser transmitido facilmente. A criação de conhecimento explícito é conseguida por codificação. Se os códigos forem partilhados, então podemos transmitir ou mesmo transaccionar esse conhecimento.

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números, sendo facilmente partilhado sob a forma de dados, fórmulas, procedimentos codificados ou princípios universais.

Em contrapartida, o **conhecimento tácito** é aquele que o indivíduo possui e que foi adquirido ao longo de muitos anos de prática, mas que é incapaz de o transmitir por palavras. É o caso do conhecimento do pianista ou do artesão.

O conhecimento tácito é formado por modelos mentais, crenças e modos de agir que se encontram tão integrados no corpo do indivíduo, como fazendo parte de si próprio. Por isso, o indivíduo não o consegue explicitar nem transmitir.

"Saber de experiência feito", "know how" ou "savoir-faire" são os termos geralmente usados para designar este tipo de conhecimento.

Visões subjectivas, intuições e palpites entram também nesta categoria de conhecimento. É algo que está profundamente enraizado na acção e na experiência individual, bem como nos ideais, valores e emoções do indivíduo.

6.6 Onde se localiza o capital conhecimento nas organizações?

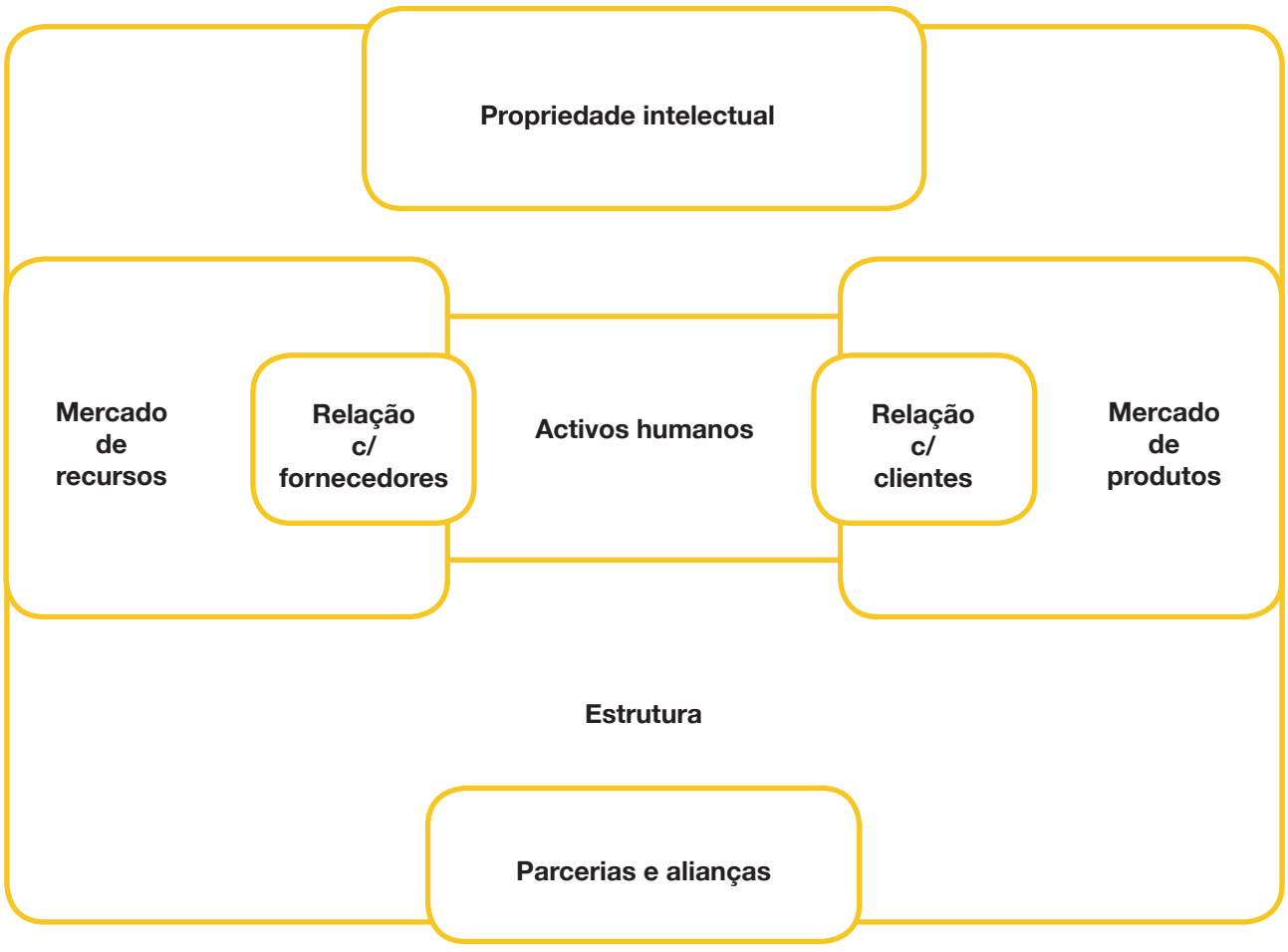
As fontes de capital conhecimento da empresa podem ser encontradas nas seguintes localizações (ver figura):

- ***Parcerias e alianças***: grau de flexibilidade na relação entre partners, extensão dos recursos, das funções e dos objectivos envolvidos nas parcerias e alianças;
- ***Mercado de recursos***: o mercado onde a empresa capta os seus recursos;
- ***Relacionamento com fornecedores***: são relevantes os laços estabelecidos na captação de todos os recursos usados pela organização (pessoal, finanças, matéria-prima);
- ***Activos humanos***: pessoas que colaboram com a empresa e respectivas características, independentemente do seu vínculo laboral;
- ***Propriedade intelectual***: o conhecimento produzido pelos recursos humanos da empresa e materializado em patentes, inovações, copyrights e publicações;
- ***Relacionamento com clientes***: todo o conhecimento que advém da apresentação da empresa no mercado, da captação de clientes e caracterização das suas necessidades para desenvolvimento de

novos produtos, da divulgação de produtos, do serviço prestado e das formas de prestação desse serviço;

- ***Mercado de produtos***: todo o conhecimento que deriva do mercado e da sua especificidade.

Localização do capital conhecimento nas organizações



Fonte: Amaral e Pedro, 2004

Síntese

- Os recursos tangíveis são aqueles que têm existência física e que podem ser quantificados; os activos intangíveis são aqueles que, embora possuam valor, são de natureza imaterial, e encontram-se localizados nas pessoas ou são obtidos a partir de processos e sistemas organizacionais;

- O conhecimento é o elemento chave para o alcance de vantagens competitivas, na medida em que acrescenta valor aos activos tangíveis da organização;

- O capital conhecimento pode ser proveniente das parcerias e alianças, do mercado de recursos, do relacionamento com fornecedores, dos activos humanos, da propriedade intelectual, do relacionamento com clientes e do mercado de produtos.

Exercícios

Identifique a opção de resposta mais adequada:

Exercício 1

As organizações interessam-se cada vez mais pela valorização dos seus activos intangíveis, porque:

a) Têm necessidade de monitorizar o valor destes activos, diagnosticando os problemas e avaliando se as medidas da gestão estão a ter sucesso na criação de valor;

b) Têm necessidade de perceber a diferença entre o valor dos activos fixos e o valor da organização;

c) Têm necessidade de dispor de dados seguros para orientar as actividades de licenciamento, de aquisição ou de alienação de activos;

d) Todas as afirmações anteriores estão correctas.

Exercício 2

Apesar da grande variedade de terminologias, a maioria dos autores refere a existência de três formas de conhecimento ou activos intangíveis. Para Stewart:

a) *Capital humano*: é o valor do conhecimento criado na organização e é propriedade da organização;

b) *Capital estrutural*: é o valor do conhecimento gerado nas relações da organização com os agentes do seu meio envolvente;

c) *Capital relacional*: é o valor do conhecimento criado pelas pessoas que compõem a organização, e refere-se ao conjunto de conhecimentos tácitos e explícitos da organização;

d) Nenhuma das afirmações anteriores está correcta.

Exercício 3

Nokata e Takeuchi distinguem informação de conhecimento, do seguinte modo:

a) Contrariamente à informação, o conhecimento refere-se a crenças e a compromisso;

b) Contrariamente à informação, o conhecimento refere-se à acção;

c) Tal como a informação, o conhecimento refere-se a um significado;

d) Todas as afirmações anteriores estão correctas

Exercícios

Exercício 4

O conhecimento explícito:

a) É formal, explícito e pode ser transmitido facilmente;

b) Inclui visões subjectivas, intuições e palpites;

c) É difícil de ser partilhado sob a forma de dados, fórmulas ou procedimentos codificados;

d) É formado por modelos mentais, crenças e modos de agir.

Exercício 5

O conhecimento tácito:

a) É conseguido através da codificação;

b) É formado por modelos mentais, crenças e modos de agir;

c) É o conhecimento que pode ser transmitido ou transaccionado;

d) É formal, sistemático e pode ser transmitido facilmente.

CAPÍTULO 7

Gestão do conhecimento

Objectivos

No final deste capítulo o formando deverá ser capaz de:

- **Explicar como o "capital conhecimento" é um activo basilar das organizações num mundo em mudança;**
- **Explicar que as empresas necessitam de gerir com cuidado os seus recursos humanos, porque são criadores e repositórios valiosos de conhecimento;**
- **Indicar as várias etapas da "gestão do conhecimento", desde a identificação e selecção do conhecimento até à sua utilização plena.**

anje

EduWeb

Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento foi-se tornando cada vez mais importante à medida que, na economia mundial, se assistiu a um deslocamento do eixo de produção dos sectores industriais tradicionais (intensivos em mão-de-obra, matéria-prima e maquinaria) para outros sectores, cujos produtos e processos são cada vez mais intensivos em tecnologias de informação e conhecimento, e nos quais os fluxos de informação e o know how tecnológico e de gestão são factores críticos de sucesso.

Num mundo em mudança, o capital conhecimento é um activo basilar das organizações. A importância do conhecimento na adaptação das empresas ao ambiente competitivo está directamente relacionada com vários factores que caracterizam o mundo actual dos negócios:

- ***O ritmo intenso de mudança, forçado pelo efeito da globalização*** (Stiglitz, 2002)

A globalização surge como uma força poderosa de difusão e aplicação de práticas à escala global. O conhecimento necessário para se ser competitivo nos negócios desactualiza-se mais rapidamente do que nunca.

- ***A competição centra-se cada vez mais no cliente e depende cada vez mais do conhecimento sobre o seu comportamento e necessidades*** (Kotler, 1996)

A fidelização dos clientes é conseguida a partir do conhecimento que se adquire sobre cada cliente. Reichheld (1996) demonstrou que a taxa de retenção de clientes está fortemente correlacionada com a produtividade e com a margem de lucro das empresas.

- ***O sucesso das empresas globais depende cada vez mais da capacidade de adaptação da oferta às necessidades locais e culturais dos clientes***.

Como vimos nas primeiras lições deste módulo, há uma grande heterogeneidade de culturas nacionais. As diferenças culturais entre países influenciam não apenas as formas de gestão empresarial, mas também as preferências e os hábitos de compra e consumo dos consumidores, sendo necessário um conhecimento pormenorizado das características culturais de cada mercado.

- ***As tecnologias da informação tornam-se catalisadoras da criação de conhecimento nas organizações***.

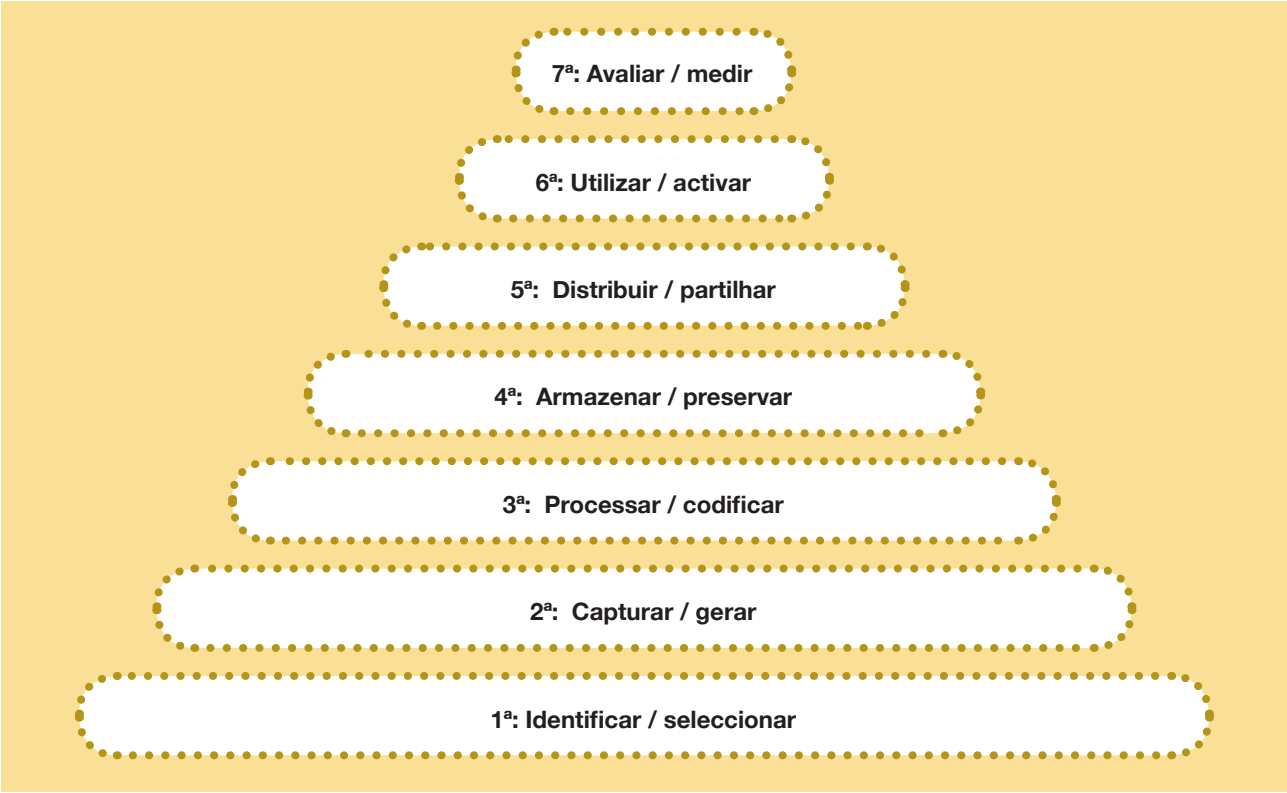
O recurso intensivo aos meios disponíveis pela Internet permite construir estruturas organizacionais novas e mais flexíveis, e as formas adequadas de coordenação e controlo destas novas estruturas constituem um factor crítico de sucesso.

- ***Num contexto de grande complexidade e incerteza, as organizações precisam de libertar o conhecimento tácito dos seus funcionários, pondo-o ao serviço de toda a organização***.

7.1 As etapas da gestão de conhecimento

As empresas necessitam de gerir com cuidado os seus recursos humanos, porque são criadores e repositórios valiosos de conhecimento.

A gestão do conhecimento inclui uma série de etapas (ver figura)



Etapas da gestão do conhecimento

7.1.1 Identificar / Seleccionar

Esta primeira etapa é essencial, porque representa a percepção que a organização tem do ambiente que a rodeia. Uma vez que o ambiente competitivo está em constante mutação, a adaptação às novas realidades passa obrigatoriamente pela correcta percepção do meio envolvente.

Amaral e Pedro (2004) consideram que a identificação do conhecimento ou o reconhecimento da sua existência é um momento essencial no processo de gestão do conhecimento, atendendo a três circunstâncias:

1) O conhecimento só é reconhecido por alguém que já possua um nível de conhecimento prévio suficiente para o habilitar a compreendê-lo e a valorizá-lo;
2) As fontes de informação estão escondidas pelo ruído e são filtradas pela nossa capacidade limitada em lidar com grandes quantidades de estímulos. Por isso, as pessoas e as organizações são obrigadas a seleccionar proactivamente os estímulos considerados úteis, para deles extraírem valor, através da sua

contextualização em informação, e para porem em prática o respectivo processo de aprendizagem para criar conhecimento;

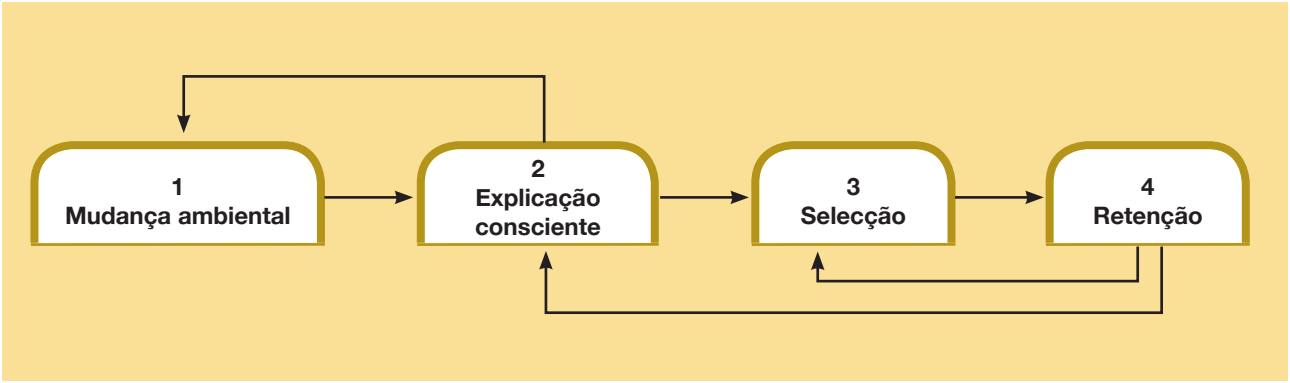
3) Por fim, a contextualização dos estímulos implica comunicação. É necessário que os estímulos relevantes sejam pensados e comunicados nos momentos certos e nos lugares onde são tomadas as decisões dependentes dessa informação.

Portanto, a selecção é crucial em todo o processo, pois é através dela que surge a percepção dos dados relevantes.

As pessoas e as organizações estão continuamente a tentar entender o que se passa à sua volta; no entanto, nem sempre o fazem com os melhores resultados.

Assim, os indivíduos têm que tomar consciência do que está a acontecer antes de desenvolverem uma interpretação partilhada que sirva de contexto para a acção da organização.

Esta primeira fase de identificação e selecção da informação tem sido descrita como processo de atribuição de sentido (sensemaking), e pode ser ilustrada através do seguinte esquema proposto por Weick:



Identificação/ Selecção (Fonte: C.W.Choo, 2002)

Como se verifica na figura, o sensemaking começa no momento em que é percepcionada uma alteração no ambiente. Os dados que originaram essa percepção vão ter de ser explicados pelo indivíduo (etapa 2), sendo essa explicação mais ou menos automática e condicionada pela sua experiência.

Como se vê na figura, a 3ª etapa é a selecção, e consiste na produção de interpretações por associação, seleccionando aquelas que parecem ter conteúdos mais relevantes.

Finalmente, na 4ª etapa, ocorre a retenção do produto final do processo de atribuição de sentido para uso futuro, com recurso à memória de longo prazo, pois dela dependerá o sucesso de futuras associações interpretativas.

Esta sucessão de passos, proposta por Weick, é facilmente compreendida no contexto organizacional, pois uma organização tem as mesmas limitações de memória e comunicação que o indivíduo.

É ainda necessário atender ao facto de que cada indivíduo pode estar em diferentes níveis na hierarquia, e esta diferença leva-o a privilegiar um dos seguintes modos de selecção do conhecimento:

- **Skill (habilidade)** – o indivíduo segue as regras que ele próprio já controla;
- **Know-how (saber)** – o indivíduo segue as regras estabelecidas num determinado contexto social (empresa, grupo);
- **Competence (competência)** – o indivíduo tem capacidade para alterar as regras.

Dentro da organização, os líderes têm um papel importante em toda esta fase, pois devem influenciar, através das suas atitudes e da sua própria comunicação, o modo como os membros da organização olham para a realidade que os rodeia, comunicam e discutem, por forma a irem melhorando o seu próprio processo de percepção.

7.2 Capturar / Gerar

A captura dos estímulos acontece através da sua memorização, e de acordo com a natureza de cada estímulo e o meio utilizado para a sua comunicação. Os suportes da memorização são as próprias pessoas ou as tecnologias de informação.

Nesta fase os canais de comunicação são determinantes, pois condicionam a eficácia da captura da informação. Os diferentes meios de comunicação – a oralidade, a escrita, os meios electrónicos e audiovisuais – favorecem diferentes formas de memorização: nas pessoas, em bases de dados, em papel, em arquivos digitais, etc. Por conseguinte, o conhecimento é gerado, codificado, coordenado e transferido segundo as condições particulares de cada organização. As condições organizacionais podem facilitar ou dificultar o processo de formação de conhecimento organizacional.

Um modelo simples para a geração de conhecimento foi proposto por Nonaka & Takeuchi (1995) com o nome de “ciclo de conversão de conhecimento”. Este modelo, que se baseia na conversão entre formas de conhecimento tácito e explícito, tem sido adoptado por muitas empresas, e inclui as seguintes etapas (ver figura).

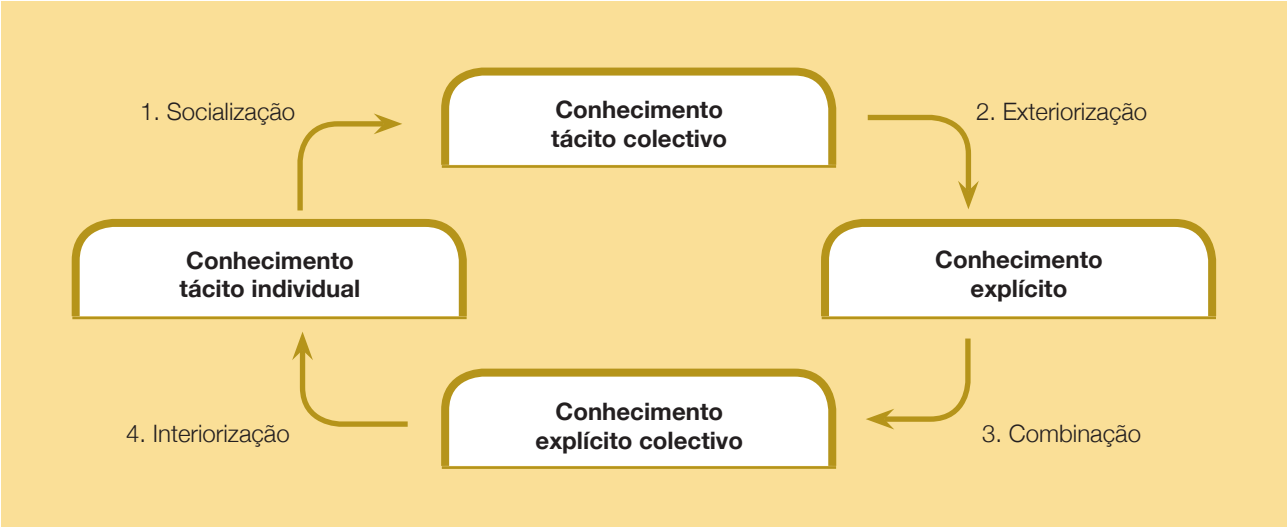
Processo de socialização - de tácito a tácito: Os indivíduos adquirem novos conhecimentos directamente dos outros, a partir da partilha de experiências, da aprendizagem de novas habilidades, mediante a capacitação por meio da observação, da imitação e da prática. Isto acontece, por exemplo, quando o aprendiz acompanha o artesão e o imita.

Como através da socialização o conhecimento não se torna explícito, este processo só é útil à organização se for usado de uma forma generalizada.

Processo de exteriorização - de tácito a explícito: O conhecimento é articulado de uma maneira tangível por meio do diálogo, mediante o uso de metáforas, analogias ou modelos. O conhecimento é codificado (externalizado), expresso em regras escritas disponíveis para difusão na empresa e utilização por outros indivíduos. Trata-se de uma actividade essencial na criação de conhecimento, e ocorre com frequência na fase de criação de novos produtos.

Processo de combinação - de explícito a explícito: São combinadas diferentes formas de conhecimento explícito mediante documentos ou bases de dados (fontes). Os indivíduos permutam e combinam os seus conhecimentos explícitos mediante conversas telefónicas, reuniões, etc... Através deste processo, os indivíduos combinam várias peças de conhecimento explícito numa nova peça de conhecimento agregado.

Processo de interiorização - de explícito a tácito: Os indivíduos interiorizam o conhecimento, transformando-o em experiência própria. É a interiorização das experiências através da formação de modelos mentais compartilhados ou de práticas de trabalho.



O processo de criação do conhecimento [Fonte: Nonaka & Takeuchi, 1995]

Este ciclo de geração de conhecimento organizacional é contínuo. As quatro formas de conversão sucedem-se em espiral, indefinidamente, na estrutura organizacional. Em consequência, a organização cresce globalmente com o crescimento dos indivíduos que a compõem e com a interacção que se desenvolve entre eles.

7.3 Processar / Codificar

Processar e codificar são sub-actividades da captação e geração de conhecimento, e consistem na veiculação do conhecimento, de forma acessível, a todos os que precisam dele.

O processamento e a codificação do conhecimento só são bem sucedidos se, previamente, se tomarem em consideração os fins a que um dado conhecimento se destina. E, para isso, os dirigentes da empresa devem poder responder afirmativamente às seguintes questões:

- Existe capacidade de gestão para identificar o conhecimento em diferentes formas?
- É realizada uma avaliação da utilidade e adequação do conhecimento a codificar?
- São identificados os meios apropriados para codificar e distribuir o conhecimento?
- São inventariadas as fontes do conhecimento, que podem ser pessoas, livros, documentos, Internet, etc?

- O conhecimento é codificado em sistemas periciais, com reavaliação do conhecimento explícito já existente?
- O conhecimento explícito é arquivado em documentos, utilizando-se para o efeito a tecnologia apropriada?

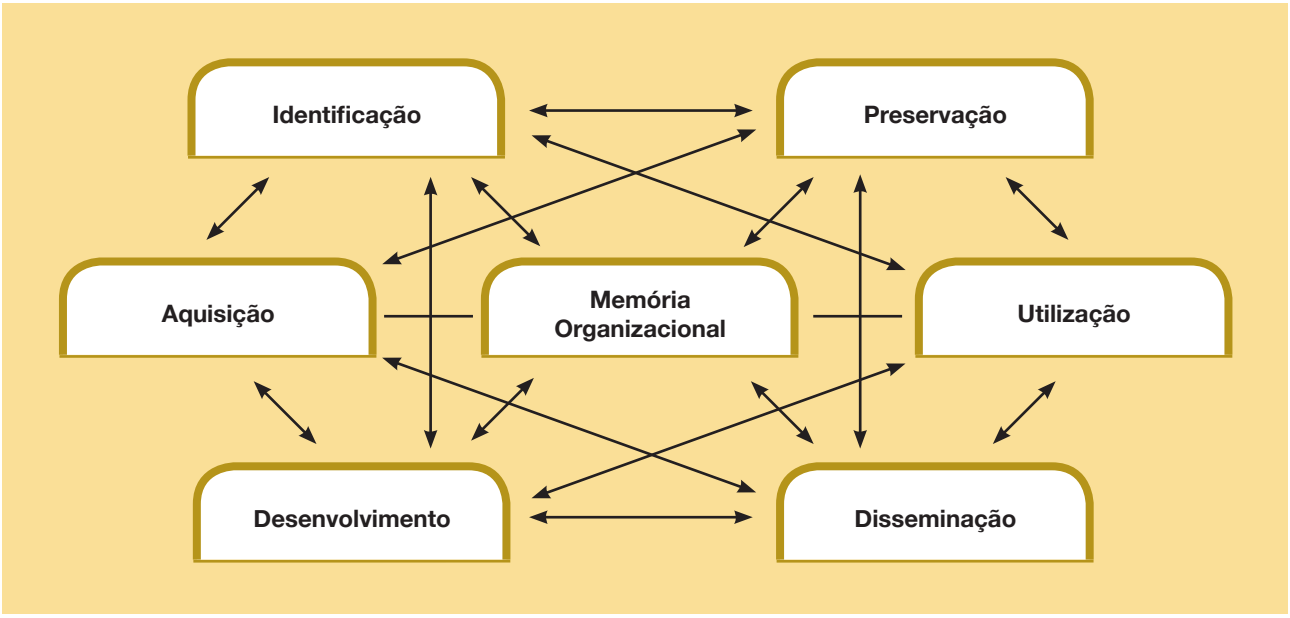
A criatividade é um ingrediente muito importante na formação de conhecimento. David Bawden (1986), apresenta quatro técnicas para estimular a criatividade:

a. Sintetizar, juntar elementos dispersos e utilizá-los para a solução de um problema;
b. Brainstorming, apresentar e listar ideias livremente, organizar, avaliar e seleccionar as melhores;
c. Análise morfológica, verificar se toda a informação relevante está presente na solução do problema;
d. Pensamento lateral, pensamento livre, não alinhado com os padrões vulgares ou convencionais.

7.4 Armazenar / Preservar

A criação de repositórios de conhecimento explícito é um aspecto relevante no processo de gestão do conhecimento, porque não adianta investir na produção do conhecimento se a empresa não conseguir garantir a exclusividade de utilização e o fácil acesso ao conhecimento aos seus colaboradores.

A figura seguinte mostra claramente a ideia de apoio da memória organizacional às actividades de gestão do conhecimento, realçando o seu posicionamento central em todo o processo.



Armazenar e preservar [Fonte: Amaral e Pedro, 2004]

Os custos e os esforços para construir repositórios de conhecimento são normalmente elevados. E, uma vez que se trata de um recurso caro e escasso, as organizações deverão fixar objectivos de gestão para os seus diversos repositórios de conhecimento.

Qualquer modelo de armazenamento e preservação do conhecimento assenta num conjunto de requisitos práticos, designadamente a colecção e sistematização de informação de diversas fontes. Como se disse anteriormente, além do conhecimento explícito, que pode ser coleccionado e armazenado, o conhecimento reside também nas pessoas como tácito, no seu portfólio de know-how, na sua memória de soluções anteriores, na compreensão do que faz simplificar os problemas e soluções, e nas habilidades para detectar padrões e apresentar soluções inovadoras no seu trabalho.

7.5 Distribuir / Partilhar

Não somos capazes de produzir conhecimento a partir de informação organizacional que não tenha estrutura. Devemos considerar quatro dimensões estruturais na informação que a tornam útil na produção do conhecimento:

- Selecção: a clareza sobre o tipo de informação a incluir numa mensagem é essencial em qualquer comunicação; tal como na política, também nas empresas saber seleccionar a informação pertinente é uma arte que conduz ao sucesso.
- Tempo: cada tipo de informação tem o seu ciclo de vida;
- Hierarquia qualitativa e de detalhe: a informação deve ser hierarquizada em função da sua qualidade e grau de pormenor. Os jornalistas, por exemplo, sabem geralmente com que nível de detalhe devem transmitir as notícias para serem eficazes;
- Sequência: a informação deve estar estruturada numa determinada sequência. Para isso, são organizados índices alfabéticos, capítulos, etc.

Assim, a correcta definição do perfil estrutural da informação, os meios físicos que a suportam e transportam, os estilos de transferência e difusão, bem como os rótulos ou títulos que lhe são atribuídos, são aspectos imprescindíveis para que a organização possa desenvolver nas melhores condições a fase de distribuição e partilha da informação.

As empresas devem tentar integrar a gestão do conhecimento em todas as fases do processo produtivo, para assim melhorarem o seu desempenho, mas não podem forçar essa integração. O conhecimento deve estar presente na medida do benefício que proporciona às actividades em que é útil.

O conhecimento organizacional não pode ser identificado e caracterizado como um todo, por ser demasiado complexo, evolutivo e emergente. Trata-se de uma realidade imprecisa em desenvolvimento contínuo.

A transferência de conhecimento é um processo de comunicação, em que tanto é importante o emissor como o receptor, e, em consequência, convém apoiar e melhorar a difusão contínua de múltiplos emissores e receptores no seio da organização.

7.6 Utilizar / Activar

O fim último da gestão do conhecimento não é a mera utilização indiscriminada do conhecimento disponível, mas sim a produção de riqueza, por meio de uma estratégia consciente de geração, selecção e aplicação criteriosa do conhecimento em cada actividade de valor.

O objectivo da gestão do conhecimento é criar e sustentar vantagens competitivas relativamente aos concorrentes. Por isso, devemos associar a utilização/activação do conhecimento à liderança no processo de decisão.

Os projectos de gestão de conhecimento pretendem normalmente actuar em três aspectos fundamentais:

- a criação de conhecimento,
- a sua transferência
- e a sua utilização produtiva.

Além disso, utilizar o conhecimento de modo eficaz significa mudar implicitamente a forma como as pessoas pensam sobre o próprio conhecimento, o que frequentemente significa mudar a linguagem que usam. Logo, o propósito e a linguagem são muito relevantes no processo de gestão de conhecimento (Davenport, De Long e Beers, 1998)

7.7 Avaliar / Medir

Por fim, é extremamente importante avaliar o processo de gestão de conhecimento, medindo o que realmente aconteceu e comparando com o que estava delineado em cada uma das etapas. No entanto, alguns momentos do processo envolvem conhecimento tácito, o que torna a avaliação objectiva bastante difícil.

Apesar das referidas dificuldades, é sempre possível determinar um conjunto de indicadores úteis para uma avaliação minimamente eficaz do processo de gestão de conhecimento. A título de exemplo, podemos considerar o conjunto de indicadores proposto por Edvinsson (1997), como se ilustra na figura seguinte:

Clusters/Áreas	Medidas / Indicadores
Desenvolvimento de novos negócios	• Receitas resultantes de novas operações de negócios (programas e serviços) • Investimento em desenvolvimento de novos mercados • Investimento no desenvolvimento da indústria • Investimento em desenvolvimento de novos canais
Investimento em tecnologias de informação	• Investimento em TI para vendas, serviço e apoio • Investimento em TI para a gestão • Alterações ao inventário das TI
Desenvolvimento de clientes	• Investimento em apoio ao cliente • Investimento em serviço ao cliente • Investimento e treino/formação dos clientes • Gastos com clientes em despesas não relacionadas com produtos
Desenvolvimento de empregados	• Investimentos em desenvolvimento das competências dos empregados • Investimento em apoio a novos produtos e em formação dos empregados • Formação só para empregados não exclusivos da empresa • Investimento em formação, comunicação e apoio exclusivamente para empregados permanentes em full-time • Investimento em formação, comunicação e apoio exclusivamente para empregados temporários em full-time • Investimento em formação, comunicação e apoio exclusivamente para empregados temporário em part-time
Parcerias	• Investimento em desenvolvimento de parcerias e *joint ventures* • Investimentos em sistemas electrónicos de rede
Marca e propriedade intelectual	• Investimentos em identificação de marca (logo/nome) • Investimento em novas patentes e copyright.
Fonte: Amaral e Pedro (2004)	

Um modelo de avaliação fácil de usar é o Modelo da Performance de Conhecimento de Verna Allee. Este modelo tem por base um questionário com itens avaliados em escalas de 1 a 5, sendo 1 = “nunca” e 5 = “sempre”. O questionário que em seguida se apresenta é uma versão reajustada para uma empresa do ramo automóvel.

DADOS DE PERFORMANCE						
1. A organização recebe informação do exterior através de diversos canais?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
2. Identificou as variáveis externas relevantes para a organização?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
3. Tem um modo de adquirir e compilar dados que podem esclarecer as variáveis ao longo do tempo?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
4. As pessoas compreendem as variações e indicadores no seu trabalho?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
5. As pessoas têm meios e formação para capturar, aceder e compilar indicadores relevantes para o seu trabalho?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
6. A Há mecanismos internos de feedback, como inquéritos aos empregados?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
7. Há relatórios internos abundantes sobre as variáveis relevantes?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
8. Há procedimentos de retirar dados e medidas que deixaram de ser relevantes?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
9. As pessoas têm acessos a bases de dados, jornais comerciais e recursos de biblioteca relevantes para o seu trabalho?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
10. Há processos e tecnologias para distribuir e aceder a dados através da organização?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**

PERFORMANCE DE PROCEDIMENTOS						
1. As pessoas têm formação básica no uso de equipamento, software e ferramentas de trabalho?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
2. As pessoas documentam o seu fluxo de trabalho e procedimentos usando técnicas de Qualidade Total, como checklists, gráficos de fluxo e ferramentas estatísticas, para compreender a variação?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
3. Há orientação formal dos novos empregados quanto às políticas, procedimentos e standards?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
4. Há um processo aberto, colaborativo e fluído para criar, actualizar e retirar procedimentos, regulamentos, políticas e standards?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
5. Os sistemas de recolha de dados seguem uma lógica coerente através da organização?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
6. Há standards para organizar sistemas informáticos na empresa, a nível local e individual?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
7. As bases de dados e interfaces de informação estão organizados de forma consistente com o funcionamento da organização?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
8. As pessoas usam métodos para assegurar a consistência do trabalho final?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
9. São compreendidas as consequências quando não existem conformidades nas comunicações?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
10. As pessoas podem rápida e facilmente aceder à informação sobre equipamento, especificações das máquinas, software, ferramentas, políticas e regulamentos?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**

PERFORMANCE FUNCIONAL						
1. As pessoas usam regularmente de forma consciente ferramentas de análise de dados?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
2. As pessoas concretizam planos de contingência e sistema de dados?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
3. As pessoas usam software, ferramentas e técnicas de gestão de projectos?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
4. As pessoas têm dados históricos de que precisam para compreender os seus progressos?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
5. As pessoas entendem as medidas chave de performance e produtividade?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
6. As pessoas trabalham juntas em equipas para encontrar melhorias ou redesenhar o seu trabalho, quando é preciso?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
7. As pessoas procuram activamente e partilham as melhores práticas internas?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
8. Há contribuições individuais para os recursos de conhecimentos partilhados?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
9. Há processos de comunicação claros e processos para relatórios de estado do trabalho, como calendários de encontros e de produção?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
10. São feitas experiências com tecnologias de construção de conhecimento, como groupware e sites e redes internos?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
11. As pessoas têm capacidade para utilizar e actualizar o desenho de conhecimento de bases de dados?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**

PERFORMANCE DA GESTÃO						
1. As pessoas são treinadas em ferramentas de controlo de múltiplas variáveis e geração de estratégias alternativas?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
2. Toda a gente entende a lógica de afectação de recursos e de decisões orçamentais?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
3. As pessoas têm acessos a informação de recursos e de orçamentos através dos limites e das funções da organização?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
4. As tarefas e funções podem ser facilmente redesenhadas em diferentes configurações nos grupos de trabalho?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
5. Há consistência no mecanismo de interacção entre grupos?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
6. As pessoas têm uma forma de dar e receber feedback do seu trabalho através de níveis e múltiplas funções?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
7. As pessoas estão treinadas na utilização de ferramentas analíticas, como diagramas de causa-efeito, análises de campos de forças e estatística, que os ajudem a descobrir a raiz dos problemas de performance?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
8. Há meios e canais de comunicação variados, incluindo comunicações cross-function e bottom-up?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
9. A dinâmica da cultura organizacional é largamente entendida e trabalhada de um modo deliberado e consciente?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
10. As pessoas recebem treino e mentalização das suas habilidades profissionais e sociais em todos papéis e funções?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
11. O processo de criar e partilhar conhecimento é entendido e suportado na cultura?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
12. Há um clima de confiança e partilha de informação e experiências?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
13. O trabalho colaborativo é suportado com tecnologias de comunicação, como groupware, Internet e email?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
14. As pessoas são treinadas, a apoiadas e recompensadas pela colaboração e trabalho em equipa?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**

PERFORMANCE DE INTEGRAÇÃO						
1. Há uma teoria da empresa clara da forma como o negócio funciona?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
2. Há processos para entender, desenvolver e alterar o focus em conhecimento de competências-chave e processos-chave?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
3. As pessoas envolvem-se em sistemas globais, processos colaborativos de planeamento, como pesquisas e tentativas de planeamento futuras?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
4. As pessoas são treinadas em técnicas de pensamento abrangente?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
5. As pessoas são envolvidas em processos de mapeamento de sistemas a que o seu trabalho diz respeito?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
6. Há processos abrangentes da empresa para questionar abertamente as assumpções e ideias sagradas?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
7. Há recompensas para os desafios bem sucedidos ao pensamento corrente?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
8. As pessoas são encorajadas a ter trocas activas com o ambiente através da participação em associações profissionais, conferências e apresentações ou obtendo formação contínua externa?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
9. A estratégia empresarial e a filosofia de operação estão claramente definidas e entendidas por todos?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
10. As pessoas estão confortáveis nos contactos com qualquer um dentro da empresa, que possa ajudar a resolver um problema?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**

PERFORMANCE DE RENOVAÇÃO						
1. Há processo para a renovação contínua da empresa?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
2. A empresa envolve-se externamente em pesquisa e aprendizagem, como estudos não competitivos, benchmarking mundial ou de consórcio?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
3. Os indivíduos e os grupos de trabalho são encorajados a participar em reflexões e renovações de processos, como retiros, saídas sabáticas ou projectos especiais?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
4. A empresa está comprometida em desempenhar um papel largo na comunidade através de programas sociais ou trocas de experiências?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
5. As pessoas são encorajadas a colocar questões duras internamente sobre ética, missão e visão?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
6. As pessoas estão envolvidas em processos de pesquisa de ambiente para tendências sociais, económicas e tecnológicas?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
7. A empresa tem uma estratégia para diversificar e atrair talentos?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
8. A empresa desenvolve a análise de valores das práticas de gestão e da comunicação oral e escrita?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
9. A empresa encoraja a exploração aberta das tecnologias, como espaço aberto a inquéritos de avaliação?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
10. Os pensadores externos, cientistas e professores são trazidos à empresa como indutores de novo pensamento?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
11. A empresa tem um ponto de vista distinto e adequado sobre o futuro?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
12 Os gestores seniores estão focados no futuro e no ambiente em simultâneo com o dia-a-dia?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
13. Os clientes estão envolvidos nos processos de renovação através de grupos de focagem, pesquisa e outros tipos de envolvimento activo?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**

PERFORMANCE DE UNIÃO						
1. A empresa preocupa-se com questões ambientais e apresenta indicadores?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
2. As pessoas avaliam o impacto social e económico quando introduzem novos produtos ou entram em novos mercados, especialmente em países diferentes?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
3. As pessoas formulam questões de sustentabilidade da empresa quando desenvolvem estratégias, objectivos e políticas?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
4. A própria terra e os não humanos são incluídos na lista dos interesses da sua empresa?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
5. Há alguma estratégia para apoiar o bem-estar social nas comunidades onde as unidades da empresa funcionam?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**
6. As pessoas falam livremente umas com as outras sobre a comunidade global, o bem-estar ambiental e o seu próprio bem-estar-interior?						
Nunca	1	2	3	4	5	**Sempre**

Síntese

- O conhecimento que é necessário para se ser competitivo desactualiza-se cada vez mais rapidamente;

- A fidelização dos clientes é conseguida a partir do conhecimento que se adquire sobre cada cliente;

- A gestão de conhecimento inclui as seguintes seis etapas:
  (1)identificar/seleccionar; (2) capturar/gerar; (3) processar/codificar;
  (4) armazenar/preservar; (5) distribuir/partilhar; (6) utilizar/activar; (7) avaliar/medir.

Exercícios

Identifique a opção de resposta mais adequada:

Exercício 1

A primeira etapa da gestão do conhecimento consiste em:

a) Capturar/gerar;

b) Armazenar/preservar;

c) Identificar/seleccionar;

d) Processar/codificar.

Exercício 2

A última etapa da gestão do conhecimento consiste em:

a) Armazenar/preservar;

b) Avaliar / medir;

c) Identificar/seleccionar;

d) Processar/codificar.

Exercício 3

O "ciclo de conversão de conhecimento", proposto por Nokata & Takeuchi, inclui os seguintes processos:

a) Socialização, combinação e interiorização;

b) Exteriorização, combinação e interiorização;

c) Interiorização, socialização e exteriorização;

d) Socialização, exteriorização, combinação e interiorização.

Exercício 4

Através do processo de exteriorização:

a) Os indivíduos combinam várias peças de conhecimento explícito numa nova peça de conhecimento agregado;

b) O conhecimento tácito transforma-se em conhecimento explícito;

c) Os indivíduos assimilam o conhecimento, transformando-o em experiência própria;

Exercícios

d) Os indivíduos adquirem o conhecimento directamente dos outros, a partir da partilha de experiências.

Exercício 5

Através do processo de socialização:

a) Os indivíduos adquirem o conhecimento directamente dos outros, a partir da partilha de experiências;

b) Os indivíduos assimilam o conhecimento, transformando-o em experiência própria;

c) O conhecimento tácito transforma-se em conhecimento explícito;

d) Os indivíduos combinam várias peças de conhecimento explícito numa nova peça de conhecimento agregado.

Exercício 6

A importância do capital conhecimento na adaptação das empresas ao ambiente competitivo está directamente relacionada com:

a) O ritmo intenso de mudança, forçado pelo efeito da globalização;

b) O facto da competição se centrar cada vez mais no cliente, e depender cada vez mais do conhecimento do seu comportamento e necessidades;

c) O facto das tecnologias da informação se tornarem catalizadores de conhecimento nas organizações;

d) As três opções anteriores são igualmente válidas.

CAPÍTULO 8

Redes de empresas

Objectivos

No final deste capítulo o formando deverá ser capaz de:

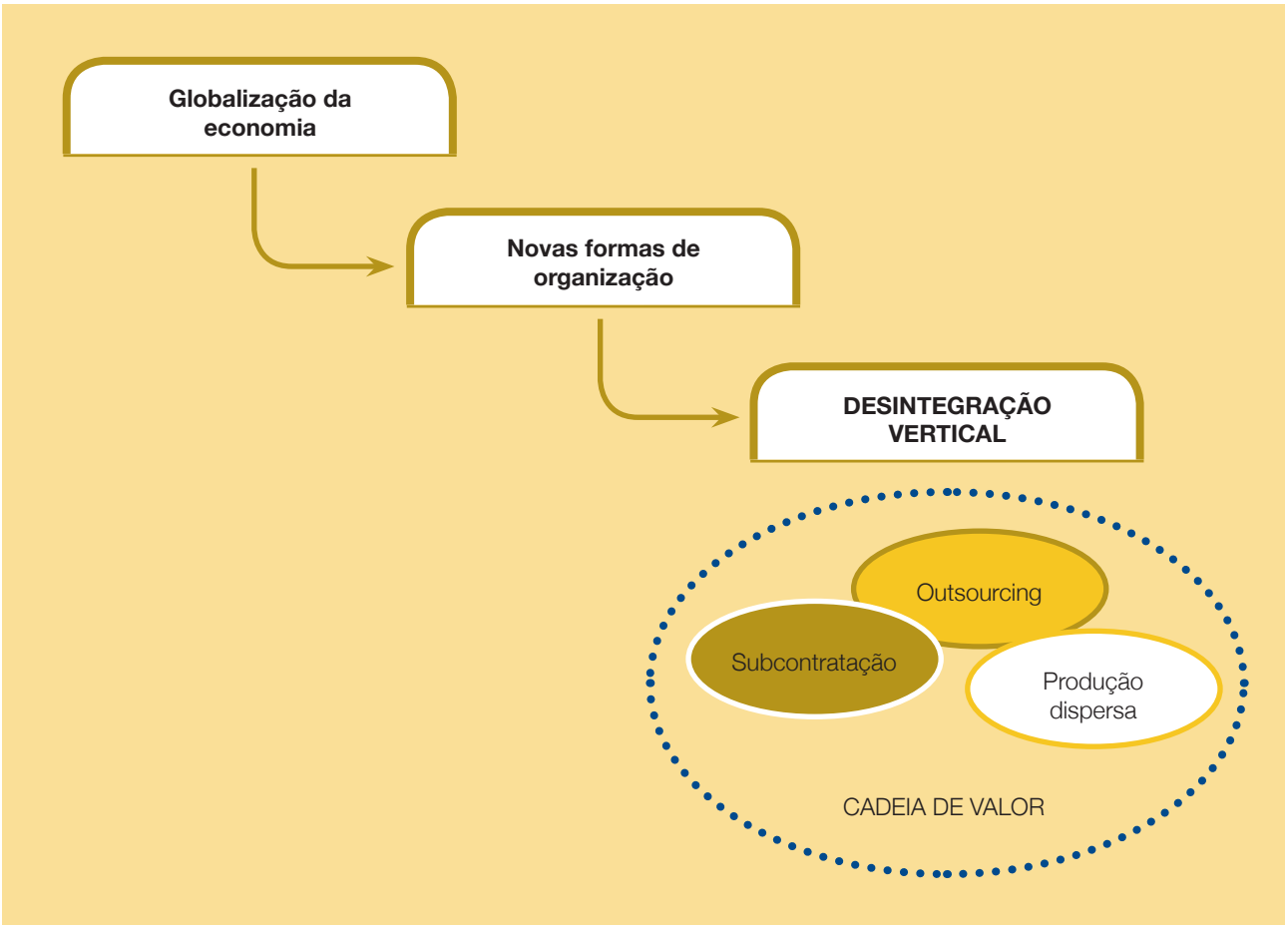
- **Identificar razões para a criação de parcerias e de redes de empresas;**
- **Indicar as etapas necessárias, para que uma parceria tenha sucesso;**
- **Explicar como a consolidação de redes entre empresas é actualmente considerada como uma componente da estratégia competitiva das empresas.**

anje

EduWeb

Redes de empresas

O processo de globalização e os avanços tecnológicos aceleram o ritmo das mudanças, e aumentam o risco dos negócios. Empresas de todas as partes do mundo produzem produtos e serviços semelhantes, actuando nos mesmos mercados onde a acirrada competição é a principal característica. É neste contexto que as empresas procuram estratégias e soluções inovadoras.



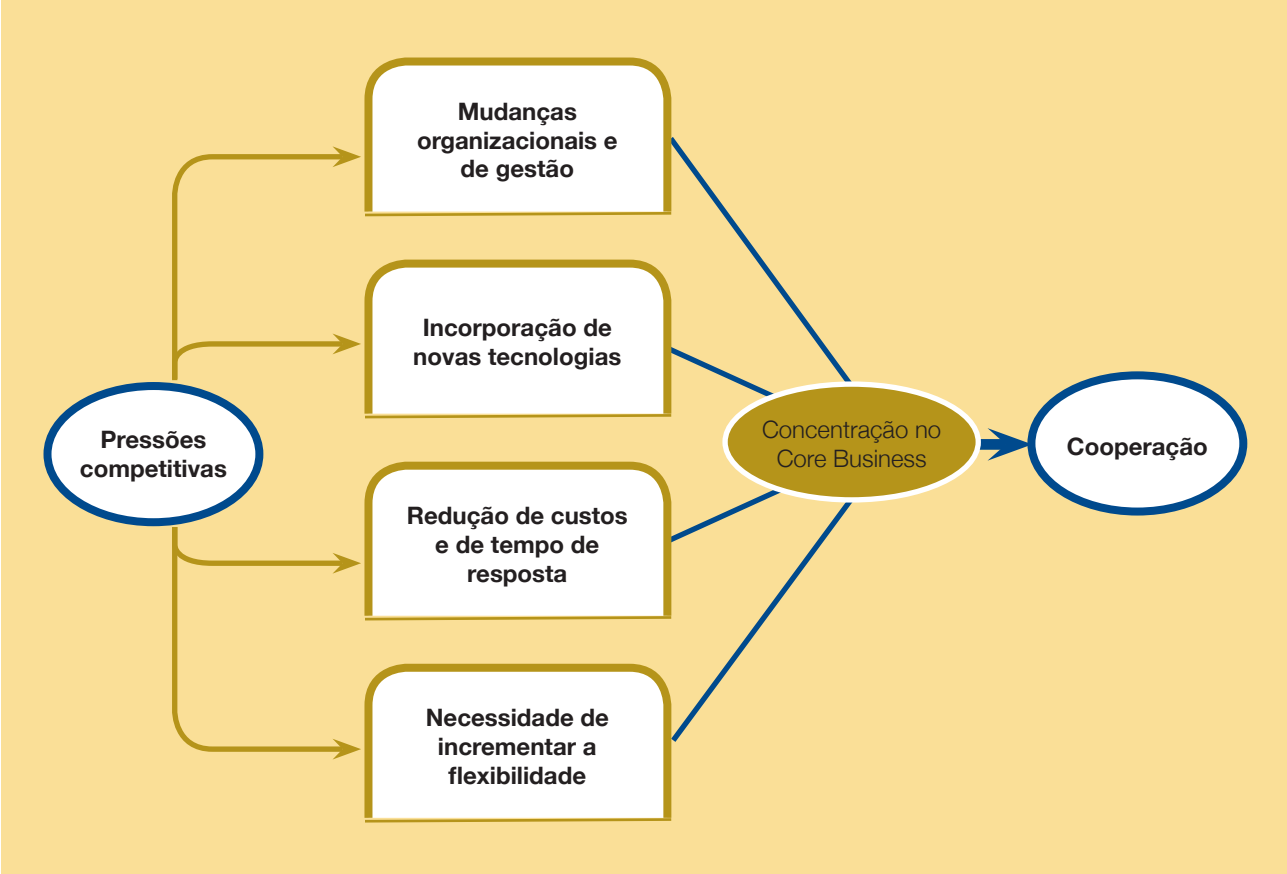
Fonte: Américo Azevedo (2003)

Perante a necessidade de adaptação ao novo ambiente competitivo, intensifica-se a necessidade de reorganização dos modos de gestão empresarial com vista a compatibilizar a organização com padrões mais avançados de qualidade e produtividade.

Neste cenário, as alianças estratégicas, as parcerias, as redes de empresas e outros tipos de cooperação empresarial estão a tornar-se cada vez mais comuns no mundo dos negócios. Pela via da cooperação, as empresas adquirem as competências que ainda não possuem.

Resumidamente, podemos afirmar que as estratégias cooperativas são impulsionadas pelos seguintes factores (Lorange & Roos, 1996)

- a crescente pressão competitiva decorrente dos processos de globalização;
- a necessidade das empresas se manterem fortes nos mercados em que actuam e se adaptarem às diferentes realidades regionais e locais;
- os rápidos desenvolvimentos tecnológicos, que encurtam os ciclos de vida dos produtos;
- uma maior procura de soluções que envolvem diferentes tipos de competências;
- a crescente oferta de produtos e serviços e a emergência de novos concorrentes.



A emergência de novos paradigmas [Fonte: Américo Azevedo (2003)]

As redes de cooperação e as alianças empresariais ocorrem em muitos sectores diferentes e entre empresas de vários tamanhos, podendo envolver diferentes graus de cooperação e podendo variar em relação aos propósitos e objectivos.

Entre as razões para a formação de alianças, destacam–se as seguintes:

- explorar economias de escala;
- conseguir baixos custos de entrada em novos mercados;
- conseguir baixos custos de entrada em novos segmentos de negócios;
- aprender com os concorrentes;
- gerir a incerteza estratégica;
- gerir custos;
- compartilhar riscos.

No actual cenário de crescente complexidade das tarefas dentro das organizações, é pouco provável que uma pequena empresa consiga ser competitiva sozinha. Através da formação de redes de cooperação, as PME tornam-se geralmente mais ágeis e flexíveis do que as grandes empresas, podendo competir no mercado global, se através das redes de cooperação agregarem vantagens tecnológicas, logísticas e economias de escala.

CONDIÇÕES PARA UMA PARCERIA BEM SUCEDIDA

Para que uma parceria tenha sucesso é necessário um processo gradual de formação que inclui as seguintes etapas:

- identificação dos parceiros ideais,
- aprovação de todos os envolvidos no processo,
- definição de objectivos,
- estabelecimento de um sistema de planeamento e controlo,
- implementação final.

A eliminação de etapas no processo de formação de parcerias pode originar problemas que diminuem a eficácia da aliança.

Para se criar uma parceria bem sucedida é necessário que exista confiança mútua, amplo apoio recíproco, informações compartilhadas, cooperação entre as partes, objectivos e estratégias bem definidas e complementaridade.

Para Casarotto & Pires (1999), o nascimento e a sobrevivência de redes e alianças depende da discussão e do equacionamento de três aspectos:

- *Cultura de confiança*: diz respeito aos aspectos ligados à cooperação entre as empresas, envolvendo aspectos culturais e de interesse de pessoas e de empresas. A ética assume um papel fundamental e o conhecimento sobre as pessoas ou empresas que têm interesses comuns torna-se o primeiro passo para a geração desta cultura. O fortalecimento da confiança entre os parceiros é fundamental para todo o desempenho das redes.
- *Cultura de competência* que diz respeito às questões ligadas às competências essenciais de cada parceiro e à cultura da tecnologia de informação para a agilidade do fluxo de informações entre as empresas pertencentes às redes e alianças.
- *Cultura de Tecnologia da Informação*: a agilização do fluxo de informação é de vital importância para a implementação e o desenvolvimento de redes flexíveis.

Tipo de cultura	Descrição
1) Cultura de confiança	Aspectos ligados à cooperação entre empresas, envolvendo aspectos culturais e de interesse de pessoas e empresas
2) Cultura de competência	Abrange as questões ligadas às competências essenciais de cada parceiro. Engloba desde aspectos materiais até aspectos imateriais, como processos.
3) Cultura de Tecnologia de Informação	A agilização do fluxo de informação é vital para a implantação e o desenvolvimento de redes flexíveis.
Fonte: Casarotto e Pires (1999)	

Fala-se em parceria ideal quando ela gera lucros e traz satisfação a todas as partes. Para tal, antes dos empresários procederem à constituição de uma aliança é fundamental que, previamente, façam um estudo aprofundado da viabilidade do projecto, bem como da compatibilidade do parceiro potencial. Este estudo prévio constitui uma das principais etapas do processo de formação de parcerias, alianças e outros tipos de esquemas de cooperação.

As alianças não podem ser vistas como um fim em si, mas antes como um meio para alcançar um objectivo estratégico, onde o importante é a estratégia de trabalho conjunta. Se a parceria não fizer parte da estratégia da empresa, terá poucas hipóteses de sucesso.

Uma estratégia de aliança deve conter quatro elementos:

- uma estratégia de negócios que molde a lógica e o projecto de várias alianças individuais;
- uma abordagem dinâmica que oriente a gestão e a evolução de cada aliança;
- uma gestão de portfólio de alianças que permita compatibilizar as diversas parcerias e aprimore a sua flexibilidade;
- uma infra-estrutura interna que apoie e procure maximizar o valor da colaboração externa.

Juntos, esses elementos determinarão a possibilidade de sucesso da aliança.

Motivações para a cooperação:

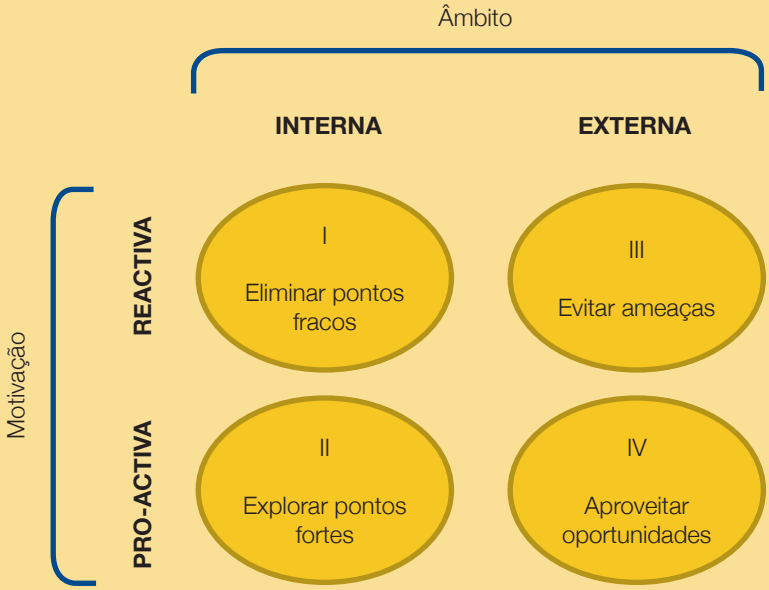
> Origem interna:

- Constatação de que existe falta de competências ou recursos
  - Dificuldades tecnológicas;
  - Dificuldades em inovar e lançar novos produtos.

> Origem externa:

- Alterações do ambiente em que a organização se insere
  - Novos mercados e novos clientes;
  - Novas exigências em termos sociais.

No esquema seguinte, conseguimos perceber as forças que impulsionam a cooperação:



I - Razões e motivações de origem interna: perdas de produtividade e qualidade, dificuldades em inovar, lançar novos produtos,…
II - A cooperação visa explorar novos produtos e serviços, procurando explorar o conhecimento existente internamente
III - As razões têm origem no exterior e resultam da detecção de ameaças de origem externa: aparecimento de novos competidores, alterações dos mercados…
IV - Reflecte a situação de se aproveitar novas oportunidades resultantes de novos requisitos de clientes, do aparecimento de novos mercados…

Forças que impulsionam a cooperação
[Fonte: Américo Azevedo (2003). Redes de Empresas: Caracterização genérica. In http://medialab.fe.up.pt/JJPF/]

TIPOS DE REDES

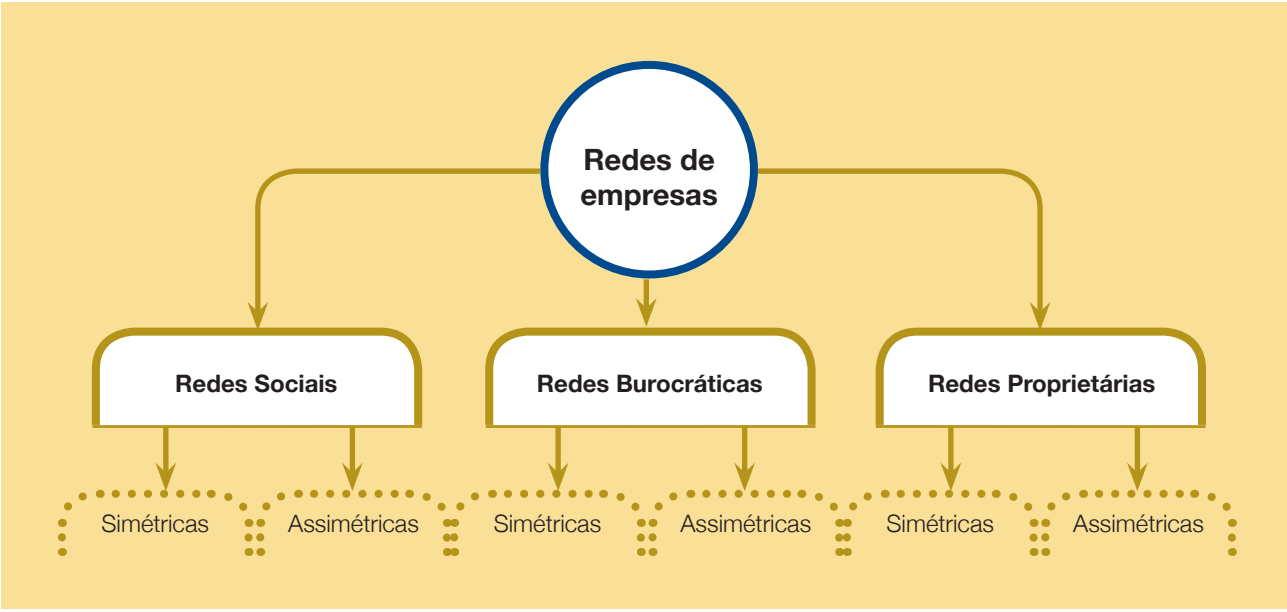
Em função dos recursos investidos, do grau de envolvimento e dos interesses dos parceiros, as alianças e parcerias empresariais podem assumir diferentes formas, que podem variar desde simples acordos cooperativos até fusões.

Existem diferentes tipologias de redes de empresas. As classificações mais difundidas são as que se apresentam no quadro seguinte:

Tipologias mais comuns de redes de empresas:	
Autor	**Tipologia**
Grandori & Soda (1995)	Redes sociais - simétricas e assimétricas Redes burocráticas - simétricas e assimétricas Redes proprietárias - simétricas e assimétricas
Casarotto & Pires (1998)	Redes top-down - subcontratação, terciarização, parcerias Redes flexíveis - consórcios
Wood Jr & Zuffo (1998)	Estrutura modular - cadeia de valor e Terciarização actividades de suporte Estrutura virtual - liga temporariamente rede de fornecedores Estrutura livre - de barreiras; define funções, papéis, tarefas
Corrêa (1999), Verri (2000)	Rede estratégica - desenvolve-se a partir de uma empresa que controla todas as actividades Rede linear - cadeia de Valor (os participantes são elos) Rede dinâmica - relacionamento intenso e variável das empresas entre si
Fonte: Olave e Amato Neto (2001)	

Grandori & Soda (1995), propõem uma tipologia conhecida como Redes Inter – Empresariais (ver figura seguinte). Em função do grau de formalização, centralização e mecanismos de cooperação, as redes empresariais podem-se apresentar como:

(i) Sociais;
(ii) Burocráticas;
(iii) Proprietárias.



As dimensões organizacionais [Grandori e Soda (1995)]

> **Redes Sociais**: São redes em que o relacionamento dos membros não é regido por nenhum tipo de contrato formal. As Redes Sociais podem ser Simétricas ou Assimétricas.

- *Redes Sociais Simétricas*: todos os participantes têm a mesma capacidade de influência. Este tipo de rede é aconselhado para estimular desenvolvimentos de carácter mais exploratório onde as informações tratadas apresentam alto potencial, mas valor económico desconhecido. É útil também para regular transacções entre parceiros quando as contribuições e performances são muito difíceis de avaliar por meios contratuais ou burocráticos.
- *Redes Sociais Assimétricas*: Caracterizam-se pela presença de um agente central. Com frequência existem contratos formais entre as empresas, mas referem-se às especificações de produtos ou serviços negociados, e não à organização do relacionamento entre as empresas.

> **Redes Burocráticas**: São caracterizadas pela existência de um contrato formal que se destina a regular não somente as especificações de fornecimento, como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre os seus membros.

- *Redes Burocráticas Simétricas*: Um exemplo clássico e bastante comum de redes burocráticas simétricas são as associações comerciais, regidas por acordos formais de relacionamento entre as diversas empresas do mesmo sector, e que inibem a prevalência dos interesses particulares.
- *Redes Burocráticas Assimétricas*: As redes de franchising são o exemplo mais evidente deste tipo de redes.

> **Redes Proprietárias**: Caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre accionistas de empresas. Podem ser classificadas também em simétricas e assimétricas.

- *Redes Proprietárias Simétricas*: São joint ventures criadas geralmente com o objectivo de regular as actividades de investigação e desenvolvimento (I&D), de inovação tecnológica e os sistemas de produção de alto conteúdo tecnológico.
- *Redes Proprietárias Assimétricas*: O exemplo mais evidente são as capital ventures, que põem em interacção o investidor, de um lado, e a empresa parceira, do outro. Existem com maior frequência nos sectores de tecnologia de ponta em que se estabelecem os mecanismos de decisão conjunta ou de transferência de tecnologia.

Casarotto e Pires (1999) consideram que é pouco provável que uma pequena empresa sozinha consiga dominar todas as etapas de uma cadeia de produção.

Este autor apresenta dois tipos de redes para pequenas empresas:

> *Top down*: é constituída por empresas de pequena dimensão que fornecerem directa ou indirectamente a sua produção a uma empresa-mãe. Neste caso, tanto a empresa-mãe como as suas dependentes competem pela liderança de custos;

> *Rede flexível de pequenas empresas*: Ocorre quando várias PME formam um consórcio com objectivos comuns, no qual cada uma das empresas é responsável por uma parte do processo de produção. O conjunto de actividades do consórcio e a sua forma de funcionamento é semelhante a uma grande empresa. Neste caso, as empresas conseguem tornar-se competitivas porque obtêm uma boa relação entre flexibilidade e custos.

Para Wood Jr. e Zuffo (1998), existem três tipos de estrutura para redes:

> *Estrutura modular*: rede através da qual a empresa mantém as actividades essenciais da cadeia de valor e delega em terceiros as actividades de suporte, mantendo o controle sobre as mesmas;
> *Estrutura virtual*: liga temporariamente as redes de fornecedores, clientes e/ou concorrentes;
> *Estrutura livre* de barreiras que define funções, papéis e tarefas menos rígidas dentro da organização.

Corrêa (1999) refere três tipos de redes empresariais.

> *Rede estratégica*: desenvolve-se a partir de uma empresa que controla todas as actividades.
> *Rede linear*: existe em torno da cadeia de valor, sendo os seus participantes os elos da cadeia, desde os fornecedores de matéria-prima até ao cliente.
> *Rede dinâmica*: existe um relacionamento intenso e variável entre as empresas. A liderança também não é fixa. É o modelo mais flexível e aberto de rede, em que cada participante contribui com as suas competências essenciais, de modo que a rede apresenta vantagens competitivas significativas como um todo.

Na opinião de Casarotto & Pires (1999), o modelo ideal de cooperação para as PME são as redes flexíveis. Tais redes adaptam-se à variedade de estruturas funcionais das empresas intervenientes, aos diferentes produtos envolvidos e aos diferentes níveis de profundidade de cooperação. Através das redes flexíveis as empresas unem esforços para criarem uma base de inovação para a sua viabilidade competitiva.

No entanto, não existe um tipo específico de aliança estratégica que a priori seja o melhor. Cada empresa deve escolher um tipo de esquema cooperativo em função das suas condições e interesses.

AS REDES DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PME'S)

Apesar da significativa importância que as PME têm alcançado na promoção do desenvolvimento económico e na geração de empregos, elas deparam-se com diversas barreiras e limites para a consolidação e melhoria da sua performance. Dificuldades em termos de acesso ao crédito, à tecnologia e às matérias-primas, bem como problemas relacionados com a qualificação de mão-de-obra e com distribuição são de difícil solução, quando administrados por unidades isoladas.

A consolidação de redes entre empresas tornou-se determinante, na década de 80 nos países desenvolvidos, e passou a ser considerada como uma componente da estratégia competitiva das empresas.

Nesta perspectiva, os novos modelos e arquitecturas organizacionais, baseados em parcerias corporativas e em redes associativas, são uma boa alternativa para a resolução dos problemas que afectam a competitividade das PME.

Podemos, a título de exemplo, enumerar algumas das vantagens das redes empresariais, tais como:

- partilha de actividades comuns;
- marketing em conjunto;
- pesquisa de mercados;
- contratação de serviços e logística;
- acesso à informação tecnológica e aos sistemas de informação e assistência técnica;
- maior rapidez nos processos produtivos;

- maior competitividade;
- redução de custos;
- acesso ao crédito.

No ambiente competitivo actual, cada vez mais complexo, é cada vez mais difícil para as organizações sobreviverem e prosperarem numa lógica individual, mesmo sendo de grande dimensão.

Como tal, as redes de empresas constituem uma forma organizacional que permite às empresas especializarem-se nas suas actividades principais, obtendo vantagens, tais como, a melhoria da produtividade, a redução de custos, a poupança de recursos, o acesso a novos mercados e a novas tecnologias, aumento do poder de negociação, entre muitas outras.

Síntese

- As alianças estratégicas, as parcerias, as redes de empresas e outros tipos de cooperação empresarial estão a tornar-se cada vez mais comuns no mundo dos negócios;

- Através da formação de redes de cooperação, as PME tornam-se geralmente mais ágeis e flexíveis do que as grandes empresas, podendo competir no mercado global, se através das redes de cooperação agregarem vantagens tecnológicas, logísticas e economias de escala;

- As alianças e parcerias empresariais podem assumir diferentes formas, que podem variar desde os simples acordos de cooperação até às fusões;

- O processo que conduz à formação de uma parceria ou aliança deve ser gradual e criterioso. Este processo inclui várias etapas, e a eliminação de qualquer uma delas pode originar problemas, levando à redução da eficácia da parceria.

Exercícios

Identifique a opção de resposta mais adequada:

Exercício 1

Podemos afirmar que as estratégias cooperativas são impulsionadas pelos seguintes factores (Lorange & Roos, 1996)

a) a crescente pressão competitiva decorrente dos processos de globalização;

b) a necessidade das empresas se manterem fortes nos mercados em que actuam e se adaptarem às diferentes realidades regionais e locais;

c) os rápidos desenvolvimentos tecnológicos, que encurtam os ciclos de vida dos produtos;

d) Todas as afirmações anteriores estão correctas.

Exercício 2

Podemos definir redes burocráticas como:

a) Redes em que o relacionamento dos membros não é regido por nenhum tipo de contrato formal;

b) Rede em que existe um contrato formal que se destina a regular não somente as especificações de fornecimento, como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre os seus membros;

c) Redes caracterizadas pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre accionistas de empresas;

d) Caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre accionistas de empresas.

Exercício 3

Numa rede de estrutura modular:

a) A empresa mantém as actividades essenciais da cadeia de valor e delega em terceiros as actividades de suporte, mantendo o controlo sobre as mesmas;

b) A empresa estabelece uma ligação temporária com fornecedores, clientes e/ou concorrentes;

Exercícios

c) A empresa está inserida numa estrutura livre de barreiras, que define funções, papéis e tarefas menos rígidas dentro da organização;

d) Todas as afirmações anteriores estão correctas.

Exercício 4

Um dos requisitos para o sucesso de redes e alianças é, segundo Casarotto e Pires (1999), a cultura de confiança. Esta abrange:

a) Os aspectos ligados à cooperação entre empresas, nomeadamente os aspectos culturais e os interesses das pessoas e das empresas.

b) A agilização do fluxo de informação, com vista à implementação e desenvolvimento de redes flexíveis.

c) Os aspectos ligados às competências essenciais de cada parceiro, desde aspectos os materiais até aos aspectos imateriais, como processos;

d) As competências na gestão do fluxo de informação entre empresas pertencentes à mesma rede.

Exercício 5

Grandori e Soda propuseram a seguinte tipologia de redes de empresas:

a) Redes sociais, burocráticas ou proprietárias;

b) Redes top-down ou redes flexíveis;

c) Estrutura molecular, virtual ou livre;

d) Rede estratégica, linear ou dinâmica.

CAPÍTULO 9

A satisfação do cliente

Objectivos

No final deste capítulo o formando deverá ser capaz de:

- **Definir o conceito de satisfação do cliente;**
- **Indicar as quatro perspectivas sobre a satisfação do cliente;**
- **Indicar os critérios de apreciação da qualidade em relação a produtos e serviços;**
- **Explicar como um bom sistema de medição da satisfação do cliente passa por um processo de monitorização da melhoria contínua da organização.**

anje

EduWeb

A satisfação do cliente

O cliente em primeiro lugar.

Apesar de ser uma frase batida ela exprime uma postura indispensável para que qualquer organização alcance o êxito.

O objectivo comum a todas as empresas é fornecer soluções para as necessidades dos seus clientes. A satisfação do cliente é pois um imperativo de sobrevivência empresarial.

9.1 O conceito de satisfação do cliente

Há quem entenda a satisfação como um sentimento de prazer, resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto ou serviço em relação às expectativas da pessoa. Ou seja, quando o desempenho do produto ultrapassa as expectativas, o consumidor sente prazer ou satisfação. Inversamente, sempre que o produto não corresponde às expectativas prévias, o resultado é a frustração ou o desapontamento.

Assim sendo, a satisfação do cliente pode ser definida como uma função das percepções do cliente e das suas expectativas, de modo que:

Satisfação = Percepções / Expectativas

Ou seja, o cliente *satisfeito* é aquele que percebe que o atendimento das suas necessidades pela empresa é pelo menos igual àquele que *esperava*.

São várias as definições propostas para a compreensão da satisfação do cliente:

Autor	Definição de satisfação do cliente/consumidor
Prado, 2002	O resultado de uma experiência de consumo
Kotler, 1991	O sentimento de uma pessoa, resultante da comparação do desempenho (ou resultado) de um produto em relação às suas expectativas
Engel, 1995	A avaliação pós-consumo em que a alternativa escolhida, no mínimo alcança ou mesmo excede as expectativas
Mowen, 2003	A atitude geral sobre um produto ou serviço posterior à sua aquisição e uso. É o julgamento de avaliação pós-compra resultante de uma compra específica
Oliver, 1996	Uma reacção completa do consumidor ao acto de consumir
Lima e Nique, 2002	O julgamento dos atributos do produto ou serviço proporciona um nível de experiência completa de consumo, que pode ser agradável ou não

Seja qual for a definição que adoptemos, devemos considerar a satisfação segundo quatro perspectivas:

- ***Óptica do indivíduo***:

A satisfação é uma busca individual, um objectivo a ser alcançado através do consumo de bens e serviços.

- ***Óptica da empresa:***

Numa sociedade capitalista, grande parte das empresas tem como objectivo o lucro e quase sempre a sua rentabilidade é resultante da venda repetida dos seus produtos e serviços ao longo do tempo.

- ***Óptica do mercado:***

Cada vez mais a satisfação - e também a insatisfação - dos consumidores vêm sendo examinadas no sentido de exercerem influência na regulamentação das políticas vigentes no mercado, tanto no sector público como no privado.

- ***Óptica da sociedade:***

Por último, a perspectivas da sociedade é a mais ampla e trata da satisfação do indivíduo não só como um agente de consumo de produtos e serviços, mas como um cidadão em relação à sua saúde física, mental e financeira (Oliver, Lima e Nique, 2002).

9.2 Satisfação do cliente e qualidade percebida

A insatisfação de clientes com a qualidade de produtos e serviços é um fenómeno muito antigo:

> "Por volta de 2150 a.C, o código de Hamurabi já demonstrava uma preocupação com a durabilidade e funcionalidade das habitações produzidas na época, de tal forma que, se um construtor negociasse um imóvel que não fosse sólido o suficiente para atender à sua finalidade e desabasse, ele, construtor, seria condenado à fogueira". (Oliveira, 2004).

Actualmente, como no passado, a insatisfação dos clientes com a qualidade dos produtos e serviços continua a ser um dos principais problemas no dia-a-dia das organizações, sejam elas empresariais ou não.

Produtos	Serviços
1. Performance 2. Características secundárias 3. Conformidade com as especificações 4. Fiabilidade 5. Duração 6. Serviços associados ao produto 7. Aparência	1. Dimensões tangíveis do serviço 2. Fiabilidade 3. Competência 4. Implicação 5. Empatia
Fonte: Mercator (2004)	

Relativamente à análise da qualidade dos produtos, tem sido amplamente utilizado o modelo de Kano; já em relação à qualidade dos serviços o modelo mais difundido é o chamado SERVQUAL.

9.2.1 Modelo de Kano:

O modelo de Kano é muito utilizado na Gestão pela Qualidade, nomeadamente no processo de desenvolvimento de novos produtos por equipas interfuncionais. Destina-se a compreender o modo como os requisitos do cliente, identificados a partir da recolha das suas vozes, contribuem para a satisfação do mesmo.

A partir das respostas dadas a questões colocadas sequencialmente de uma forma funcional (se o produto obedecesse a este requisito, como se sentiria?), e de uma forma disfuncional (se o produto não obedecesse a este requisito, como se sentiria?), é possível, empregando uma grelha de avaliação, identificar três categorias de requisitos com influência directa na satisfação dos clientes:

1. Requisitos obrigatórios

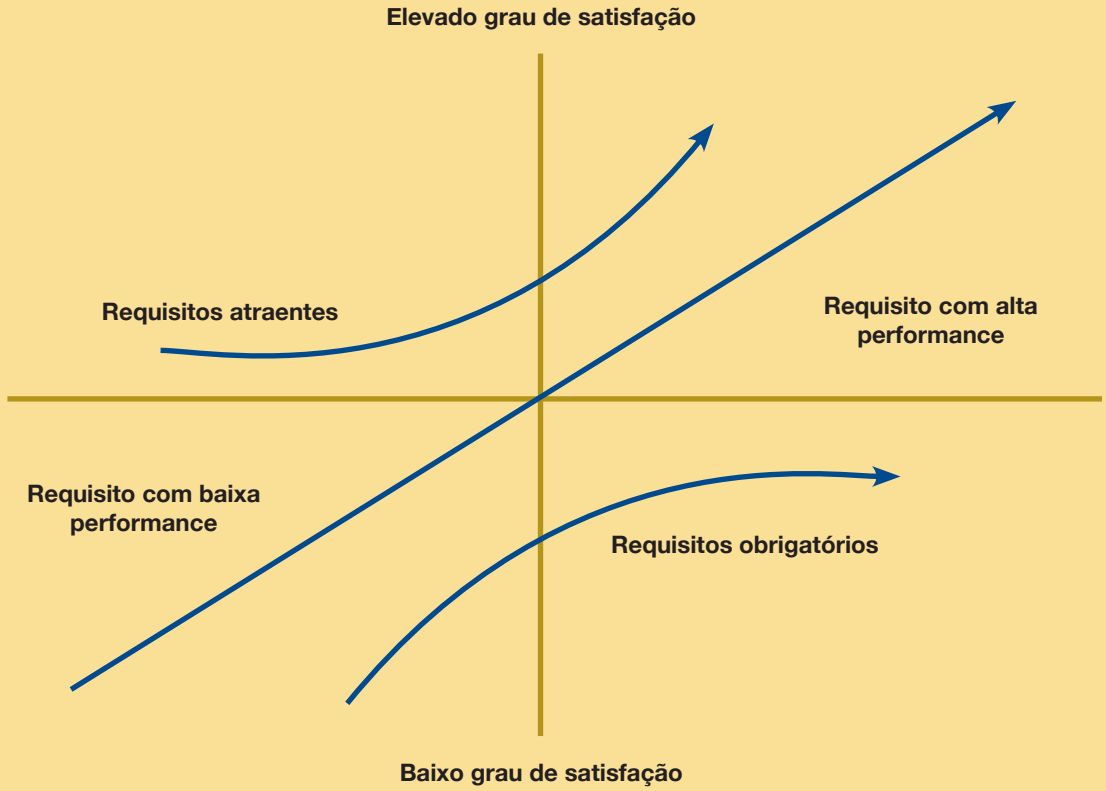
Têm forçosamente que estar presentes, pois constituem algo que os clientes se habituaram a ver como imprescindível naquele tipo de produto; a sua presença não provoca qualquer satisfação, mas a sua ausência provoca uma grande insatisfação (por exemplo, “o leitor de CD no automóvel”)

2. Requisitos atraentes

São requisitos que o cliente não espera à partida ver incluídos no produto, pelo que a sua ausência não provoca insatisfação, mas a sua presença provoca grande satisfação, encantando os compradores por se tratar de algo que excede as suas expectativas (por exemplo, “o regulador do volante no automóvel”).

3. Factores de performance:

São os factores que causam a satisfação se a performance for elevada, e que causam descontentamento se a performance for baixa. Neste caso, a relação entre a satisfação e a performance total do atributo é linear e simétrica. Estes factores estão directamente relacionados com as necessidades explícitas dos clientes (por exemplo: “a potência do motor do automóvel”)



Fonte: Kano et al., 1984

Para alcançar sucesso no mercado, um novo produto deverá procurar obedecer a todos os requisitos obrigatórios, ter um bom desempenho face à concorrência nos requisitos de performance, e possuir o maior número possível de requisitos atraentes, garantido deste modo uma verdadeira Inovação e conquistando com isso definitivamente os clientes. Há, no entanto, que ter em atenção que a categorização de um requisito é algo de intrinsecamente dinâmico. Um requisito que inicialmente era atraente (por exemplo, o comando electrónico do automóvel) pode passar rapidamente a obrigatório, com a evolução registada nas atitudes dos consumidores e na oferta da concorrência. Importa por isso manter uma permanente atitude de inovação, de pesquisa e de identificação de novos requisitos atraentes e formas de os cumprir.

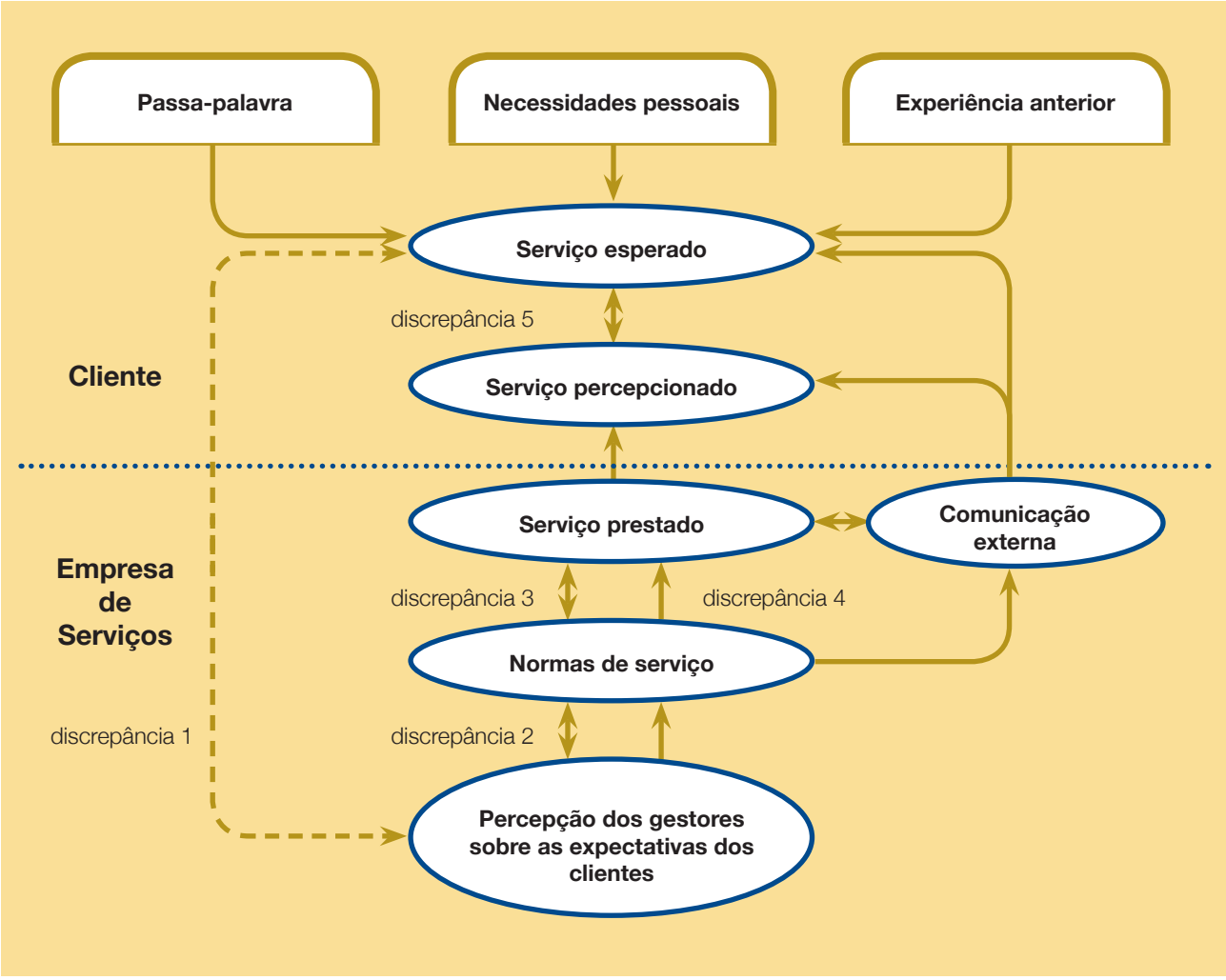
9.2.2 Modelo SERVQUAL

O modelo SERVQUAL identifica dez critérios que servem de base à avaliação da qualidade dos serviços: tangibilidade, fiabilidade, rapidez, competência, cortesia, credibilidade, segurança, acessibilidade, comunicação e conhecimento do consumidor. Tal como em relação aos produtos, a qualidade dos serviços pode ser avaliada pela discrepância entre as expectativas dos consumidores e as suas percepções. Geralmente, são considerados quatro factores determinantes das expectativas dos consumidores: passa-palavra, necessidades pessoais, experiência anterior e comunicação externa da empresa.

O modelo SERVQUAL identifica quatro situações típicas em que se verifica insatisfação dos consumidores de um determinado serviço:

1. deficiente conhecimento das expectativas e necessidades dos clientes (discrepância 1);
2. ausência de normas que regulem a prestação dos serviços (discrepância 2);
3. não conformidade entre o serviço prestado e as normas existentes, por deficiência dos meios ou do pessoal (discrepância *3*);
4. diferenças entre o serviço prestado e o que foi prometido pela empresa (discrepância 4).

A discrepância 5 pode resultar de qualquer uma das discrepâncias anteriormente referidas ou da conjugação de várias.



Fonte: Mercator, 2004

A medida da satisfação dos serviços deve ser permanente e considerada simultaneamente como ponto de chegada e ponto de partida, havendo para o efeito diferentes métodos de avaliação, dos quais se destacam:

A nível externo	A nível interno
• Inquéritos que medem o grau de satisfação dos clientes • Cliente-mistério • Método dos incidentes críticos • Gestão de reclamações • Pedidos de comentários (inquéritos em hotéis, companhias de aviação, etc.)	• Inquéritos para medir o grau de satisfação dos funcionários, nomeadamente no que se refere às relações entre departamentos e funções da empresa, perante as solicitações dos clientes.

9.3 A sensibilidade às necessidades dos clientes

A fidelização de clientes é a chave para o sucesso no mercado do novo milénio. A fidelização é o factor mais importante para a consolidação da participação de mercado da empresa, sendo determinado, basicamente, pela satisfação do cliente. Assim sendo, o grande desafio consiste em reconhecer os clientes e em mostrar-lhes o quanto a empresa os estima, por lhe terem atribuído sua preferência.

Permanecendo leais a um negócio, os clientes representam uma continuidade das receitas, também denominada lifetime value ou customer equity, reflectindo o valor individual do cliente ao longo do tempo.

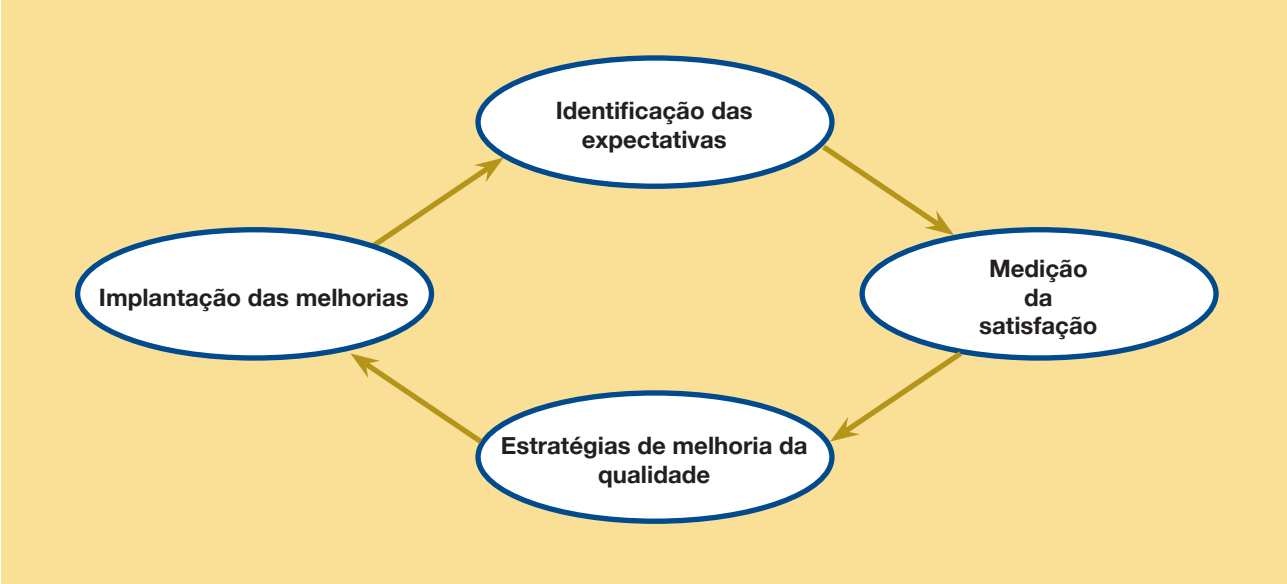
Quanto mais tempo uma empresa mantiver a lealdade de um cliente fidelizado, mais lucrativo ele será; e quanto mais tempo um cliente consumir produtos ou serviços de uma empresa, menos receptivo ele estará a ofertas com preços mais baixos de outras empresas.

Para atender às necessidades dos clientes, as empresas podem adoptar vários procedimentos, tais como:

- Comprometimento das lideranças;
- Estabelecimento de metas desafiadoras, mas exequíveis;
- Padronização de procedimentos;
- Reconhecimento e recompensa;
- Marketing de relacionamento;
- Elevado nível de atendimento ao cliente;
- Introdução de melhorias contínuas.

A adopção destes procedimentos pode aumentar o nível de fidelização de clientes, garantindo melhores resultados através de experiências repetidas de consumo.

Um bom sistema de medição da satisfação do cliente consiste num processo contínuo que permite monitorar de que modo a organização melhora neste aspecto, através de um programa de estudos periódicos. Esse processo passa sempre pelas seguintes fases:



É um facto comprovado que custa muito mais atrair um novo cliente do que reter um cliente actual. Por isso a medição e a monitorização da satisfação do cliente, a par da melhoria da qualidade dos produtos e serviços, é uma das atividades estratégicas de maior retorno para qualquer organização.

Ao nível da certificação da qualidade, uma das inovações mais importantes são as normas ISO 9000, cujos requisitos implicam a medição e monitorização da satisfação dos clientes. Em seguida, os dados obtidos sobre a satisfação dos clientes são usados na adopção de acções com vista à melhoria contínua deste importante indicador da moderna gestão empresarial.

Síntese

- A satisfação do cliente pode ser definida como uma função das percepções do cliente e das suas expectativas;
- Há três categorias de requisitos que têm influência directa na satisfação dos clientes: requisitos obrigatórios, requisitos atraentes e factores de performance;
- O grande desafio das organizações consiste em reconhecer as reais necessidades dos clientes e em mostrar-lhes o quanto a empresa os estima, por lhe terem atribuído a sua preferência;
- Um bom sistema de medição da satisfação do cliente é num processo de monitorização da melhoria contínua da organização.
- O modelo de Kano é o mais utilizado na análise da qualidade dos produtos, enquanto o modelo SERVQUAL é o modelo mais usado na aferição da qualidade dos serviços.

Exercícios

Identifique a opção de resposta mais adequada:

Exercício 1

A satisfação do consumidor pode ser abordada a partir das seguintes ópticas de análise:

a) Do indivíduo, da empresa e do mercado;

b) Do indivíduo, da empresa, do mercado e da sociedade;

c) Do indivíduo, da empresa e da sociedade;

d) Do indivíduo, do mercado e da sociedade.

Exercício 2

Segundo o modelo de Kano, os requisitos atraentes de um produto são aqueles que:

a) Têm forçosamente que estar presentes, pois constituem algo que os clientes se habituaram a ver como imprescindível naquele tipo de produto;

b) Causam satisfação se a performance for elevada, e causam descontentamento se a performance for baixa;

c) O cliente não espera, à partida, ver incluídos no produto, pelo que a sua ausência não provoca insatisfação, mas a sua presença provoca grande satisfação;

d) Nenhuma das opções anteriores é correcta.

Exercício 3

O modelo SERVQUAL considera como factores determinantes das expectativas dos consumidores:

a) Os requisitos obrigatórios, entendidos como aquilo que o cliente espera à partida ver incluídos no produto;

b) Os requisitos atraentes, entendidos como os factores que causam a satisfação se a performance for elevada;

c) Os factores de performance que são algo que os clientes se habituaram a ver como imprescindível naquele tipo de produto;

Exercícios

d) O passa-palavra, as necessidades pessoais, a experiência anterior e a comunicação externa da empresa.

Exercício 4

Conceitos como "tangibilidade", "fiabilidade", e "acessibilidade":

a) São exemplos típicos de requisitos obrigatórios, segundo o modelo de Kano;

b) Servem de base à avaliação dos serviços, segundo o modelo SERVQUAL;

c) São exemplos típicos dos requisitos atraentes, segundo o modelo de Kano;

d) Nenhuma das opções anteriores é correcta.

Exercício 5

Identifique a expressão que melhor traduz o significado da seguinte afirmação: *O nível de satisfação do consumidor depende da discrepância entre as suas expectativas e as suas percepções do serviço.*

a) Quando a qualidade do serviço percepcionado é inferior à qualidade do serviço esperado, existe insatisfação e, inversamente, quando a qualidade do serviço percepcionado é superior à qualidade do serviço esperado, existe satisfação;

b) A discrepância entre as expectativas do consumidor e as suas percepções do serviço refere-se à ausência de normas que regulem a prestação dos serviços;

c) Quando a qualidade do serviço esperado é inferior à qualidade do serviço percepcionado, existe insatisfação e, inversamente, quando a qualidade do serviço esperado é superior à qualidade do serviço percepcionado, existe satisfação;

d) A discrepância entre as expectativas do consumidor e as suas percepções do serviço refere-se ao deficiente conhecimento das expectativas e necessidades dos clientes por parte dos gestores.

CAPÍTULO 10

A Responsabilidade Social da Empresa (RSE)

Objectivos

No final deste capítulo o formando deverá ser capaz de:

- **Identificar nas quatro dimensões (Argandoña, 1998) as responsabilidades sociais que decorrem dos fins que a empresa persegue;**
- **Definir o conceito actual de Responsabilidade social da empresa;**
- **Indicar as etapas existentes na implementação de um Projecto de Responsabilidade Social.**

anje

EduWeb

A Responsabilidade Social da Empresa (RSE)

Todas as empresas têm responsabilidade social, pelo facto de terem poder e capacidade de influenciar, em variados domínios, todos as pessoas que a integram e aquelas com quem interagem. Ou seja, sendo a empresa um pólo dinâmico de interacção social, ela tem necessariamente uma determinada responsabilidade social.

Existe hoje no mundo dos negócios a percepção de que o sucesso das empresas já não depende apenas das estratégias de optimização dos lucros, mas também da promoção da sua responsabilidade social, incluindo a defesa dos interesses dos consumidores e a preservação do ambiente. Por isso, quando se fala de responsabilidade social fala-se, normalmente, de reciclagem do lixo, de uso racional da energia, mas também do respeito pelos diversos públicos internos e externos da empresa e ainda do apoio que a empresa presta à sociedade.

A primeira referência ao tema da responsabilidade social surgiu num estudo de Howard Bower (1953), nos Estados Unidos, onde este autor definia responsabilidade social como sendo a obrigação dos homens de negócios de adoptarem orientações, tomarem decisões e seguirem linhas de acção, que sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade (in Corrêa e Medeiros, 2001)

Contudo, existe também quem considere que, para serem socialmente responsáveis, as empresas não precisam de se envolver em projectos que manifestamente não defendam os interesses dos seus accionistas. Esta concepção foi inicialmente defendida por dois economistas (Friedman e Davis) que afirmavam, na década de 1970, que só existe uma única responsabilidade social da empresa, que consiste em utilizar os recursos que tem ao seu dispor para aumentar os seus lucros, tendo apenas que respeitar as regras do jogo, o que significa não criar obstáculos a uma concorrência aberta e livre, sem recurso a vigarice ou fraude (in Donnelly et al., 2000).

A ideia subjacente a este discurso é a de que uma empresa que gera lucros pode remunerar os seus funcionários, pagar impostos e produzir bens e serviços que satisfazem os seus clientes - razões tidas como suficientes para se considerar a empresa como socialmente responsável.

No entanto, também na década de 1970, Davis (1973) afirmava que uma empresa não é socialmente responsável se se limitar a cumprir as exigências mínimas da lei. A responsabilidade social é mais do que isso, consistindo na aceitação por parte da empresa de uma obrigação social que está para além das exigências instituídas na lei (in Donnelly et al., 2000).

Apesar das diferentes concepções sobre os limites da responsabilidade social, há um nível mínimo de responsabilidades em relação ao qual todos estão de acordo. Podemos afirmar que as responsabilidades sociais decorrem dos fins que a empresa persegue, reflectindo-se nas seguintes quatro dimensões (Argandoña, 1998):

- Satisfação das necessidades:

A primeira responsabilidade da empresa é *fazer bem feito o que faz*: bens e serviços de qualidade, para satisfazer as necessidades reais da população;

• Eficácia:
A segunda é *trabalhar com eficácia*, isto é, obter resultados que superem o valor dos recursos utilizados. Isto traduz-se na obtenção de valor acrescentado, de modo a gerar rendimento para todos os que nela participam;
• *Autocontinuidade*:
A empresa deve também procurar *assegurar a sua perpetuação*, constituindo as reservas necessárias, procurando o crescimento, investigando, inovando e mantendo a sua competitividade;
• *Promoção do desenvolvimento humano*:
Finalmente, como qualquer organização humana, a empresa deve *promover o desenvolvimento humano* das pessoas que a integram.

Estas quatro dimensões constituem os mínimos da responsabilidade social e da ética empresarial. O problema está em saber se basta à empresa cumprir com os mínimos legais ou se deve considerar a ética e a responsabilidade como um caminho para a excelência. Ora, como refere o Livro Verde da União Europeia sobre RSE, "ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais – implica ir mais além, através de um «maior» investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais..."

Entende-se assim a responsabilidade social das empresas (RSE) como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais nas operações quotidianas das organizações e na interacção com todas as partes interessadas.

Neste sentido, trata-se de um modo ético de contribuir para a sociedade, de forma positiva, e de gerir os impactos sociais e ambientais da organização, como forma de assegurar e aumentar a competitividade no mercado.

10.1 Conceitos similares e alguns equívocos ou usos indevidos do conceito

Muitas vezes confunde-se RSE com acções de filantropia ou de mecenato, actuações pontuais que não fazem parte do objecto do negócio da organização.

Essas actividades podem pertencer a um plano de responsabilidade social, todavia só por si não tornam a empresa socialmente responsável. A RSE implica uma decisão de gestão conscienciosa e ponderada, que não se traduz em actos avulsos, mas que aposta, pelo contrário, na continuidade dos projectos.

Há alguns conceitos, de origens diversas, mas que apontam numa mesma direcção, tentando converter as acções empresariais em práticas de gestão social e ambientalmente responsáveis. Referimo-nos, por exemplo, a conceitos como cidadania empresarial, desenvolvimento empresarial sustentável, marketing social ou voluntariado empresarial.

Todos estes conceitos pressupõem o desencadear de acções que se repercutem na criação de condições sociais e ambientais favoráveis a uma relação positiva entre a empresa e a comunidade envolvente. No entanto, convém distinguir entre as iniciativas de acção social (como donativos, acções de mecenato ou patrocínios) e um programa de responsabilidade social gerido estrategicamente. De facto, é comum confundir acção social com algo associado à "caridade".

São, de resto, vários os equívocos sobre a noção de responsabilidade social que devem ser evitados:

- a RSE não é apenas uma questão de dinheiro;
- não é apenas uma questão de imagem e de marketing;
- não se restringe à constituição de entidades não lucrativas;
- não deve ser perspectivada como um custo, mas sim como um investimento.

A Responsabilidade Social é hoje um referencial competitivo para as empresas de todos sectores e segmentos de mercado, agregando valor à marca e fidelizando clientes.

Uma organização, quando é socialmente responsável, tem em consideração, nas decisões que toma, a comunidade onde se encontra inserida e o ambiente onde se movimenta ou opera. Há quem defenda que as organizações, como motor de desenvolvimento económico, tecnológico e humano, só se realizam plenamente quando consideram na sua actividade o respeito pelos direitos dos seres humanos, quer como indivíduos quer como consumidores, o investimento na valorização pessoal, a protecção do ambiente, o combate à corrupção, o cumprimento das normas sociais e o respeito pelos valores e pelos princípios éticos da sociedade em que se insere.

10.1.1 A crescente importância atribuída à RSE

Os consumidores tendem a incluir no seu processo de decisão de compra os produtos e serviços das empresas socialmente responsáveis.

Segundo um estudo desenvolvido pelo "Market and Opinion Research International", em que foram inquiridos 12 mil consumidores de 12 países europeus, 70% afirmaram que o empenho empresarial no que respeita às questões da responsabilidade social é um factor que tomam em consideração no processo de decisão de compra.

Existe actualmente um largo consenso no que respeita à importância da RSE, pois os dirigentes das empresas aperceberam-se de uma série de aspectos que caracterizam o actual ambiente dos negócios, designadamente:

- A globalização dificultou a organização das empresas, porque a expansão das suas actividades no estrangeiro induziu novas responsabilidades à escala global, em especial nos países em desenvolvi-

mento.

- A imagem, a reputação e, consequentemente, o sucesso das empresas dependem do seu empenho a favor dos consumidores.
- A fim de melhor identificar os factores de risco e de sucesso de uma empresa, as instituições financeiras exigem informações que transcendem os habituais relatórios financeiros.
- As empresas têm todo o interesse em contribuir para o desenvolvimento do conhecimento e da inovação, se querem manter no seu seio funcionários competentes.
- O desenvolvimento de práticas que tenham em conta a solução de problemas ambientais e sociais contribui para a modernização das actividades das empresas e, por conseguinte, para a sua competitividade a longo prazo.

10.2. A Certificação sócio-ambiental das empresas

O investimento social privado, no qual as empresas investem cada vez mais recursos em projectos sociais, é uma das várias facetas da responsabilidade social. Trata-se do uso voluntário e planeado de recursos privados em projectos de interesse público.

No intuito de estimular a responsabilidade social empresarial, surgiram nos últimos anos diversos instrumentos de certificação. De facto, num mundo cada vez mais competitivo, as empresas vêem vantagens comparativas em adquirir certificações que atestem as suas boas práticas empresariais. A pressão por produtos e serviços socialmente correctos faz com que empresas adoptem processos de reformulação interna que se adeqúem às normas impostas pelas entidades certificadoras.

Eis algumas certificações mais importantes para as empresas:

- ***Selo "Empresa Amiga da Criança"***: trata-se de um selo criado pela Fundação Abrinq para empresas que não utilizam mão-de-obra infantil e contribuem para a melhoria das condições de vida de crianças e adolescentes;
- ***Normas ISO 14000***: criadas no início dos anos 90 pela ISO (International Organization for Standardization), referem-se à certificação da qualidade da gestão no domínio ambiental. Nesta família de normas, destacam-se as seguintes:
  - A ISO 14001 - é a norma de referência para a implementação de um Sistema de Gestão Ambiental e especifica os requisitos que podem ser objectivamente auditados para efeitos de certificação;
  - A ISO 14004 - é um guia para a implementação de um Sistema de Gestão Ambiental, funcionando como uma "ferramenta interna" que providencia orientações para a implementação de um Sistema de Gestão Ambiental segundo a ISO 14001. A norma ISO 14004 inclui exemplos, descrições e opções que orientam, quer na implementação do sistema, quer no reforço de integração com o sistema geral de gestão da organização.
  - Em relação às ***auditorias ambientais***, a norma ISO 14010 estabelece os princípios gerais para a realização de todos os tipos de auditorias; a ISO 14011 estabelece os procedimentos para planear e conduzir uma auditoria a um Sistema de Gestão Ambiental, de forma a verificar a sua conformidade com os critérios pré-definidos e, finalmente, a ISO 14012 fornece indicações sobre os critérios para a qualificação de Auditores Ambientais e Auditores Coordenadores e é aplicável quer a Auditorias Inter-

nas quer a Externas.

- o A ISO 14031 define o processo de avaliação da performance ambiental e apresenta exemplos de indicadores ambientais.
- o As normas ISO 14020 são normas de referência para a rotulagem ecológica;
- o Finalmente, as normas ISO 14040 têm como objectivo encorajar as entidades oficiais, as organizações privadas e o público para uma abordagem dos assuntos ambientais de forma integrada durante todo o ciclo de vida do produto ("Desde o berço até à cova").

- A certificação AA1000, criada em 1996 pelo Institute of Social and Ethical Accountability, tem um cunho eminentemente social e incide na relação da empresa com os seus diversos parceiros, ou "stakeholders". Uma das suas principais características é o seu carácter evolutivo, já que é uma avaliação regular (anual).
- A "Social Accountability 8000" (ou SA 8000) é uma das normas internacionais mais conhecidas. Criada em 1997 pelo Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA), a SA 8000 incide, essencialmente nas relações laborais, visando assegurar que não existem acções anti-sociais ao longo de toda a cadeia produtiva, tais como a utilização de trabalho infantil, exploração e escravização de mão-de-obra ou discriminação.

A par das referidas normas de certificação da qualidade sócio-ambiental das empresas, a União Europeia desenvolveu o EMAS (Eco Management and Audit Sistem). Este sistema comunitário de Eco-Gestão e Auditoria é um instrumento voluntário dirigido às empresas que pretendam avaliar e melhorar os seus comportamentos ambientais, e informar o público a respeito do seu desempenho e intenções a nível do ambiente, não se limitando ao cumprimento da legislação ambiental nacional e comunitária existente.

10.2.1 O Balanço social

Se, por um lado, o sector privado tem cada vez mais lugar de destaque na criação de riqueza; por outro lado, é bem sabido que o poder gera responsabilidade, pelo que as empresas se vêem forçadas a adoptar novas posturas, que não passam apenas pela maximização de lucro.

Tornou se assim indiscutível que a busca da responsabilidade social corporativa passa por características como:

- A **pluralidade**: as empresas devem responder não apenas perante os seus accionistas. Muito pelo contrário. Devem agora prestar contas aos funcionários, aos media, ao Estado, ao sector não-governamental e ambiental e, por fim, às comunidades em que operam. O espectro dos "stakeholders" é muito mais amplo do que outrora: os consumidores, os empregados, e os demais actores sociais, como sindicatos e ONGs, estão agora dentro da esfera de interesses do mundo empresarial, pelo que um diálogo mais participativo representa não apenas uma mudança de comportamento da empresa, mas também significa uma maior legitimidade social.
- A **distribuição**: a responsabilidade social nos negócios é um conceito que se aplica a toda a cadeia produtiva. Não é somente o produto final que deve ser avaliado segundo critérios ambientais ou sociais, mas todo e qualquer processo produtivo. Assim, tal como os consumidores, também as empresa são responsáveis pelos produtos que adquirem aos seus fornecedores, e por isso devem fazer valer os seus códigos de ética quanto aos produtos e serviços que utilizam ao longo dos seus processos produtivos.

- A **sustentabilidade:** a responsabilidade social anda de mãos dadas com o conceito de desenvolvimento sustentável, que não só se refere ao ambiente, mas por via do fortalecimento de parcerias duráveis, também promove a imagem da empresa como um todo, orientando o seu desenvolvimento. Uma postura sustentável é por natureza preventiva, e possibilita a prevenção de riscos futuros, tais como impactos ambientais ou litígios jurídicos indesejados.
- A **transparência**: a globalização trouxe consigo a exigência de que as empresas publiquem dados, por via de regra anuais, quanto à sua performance sócio-ambiental e aos seus impactos, bem como especifiquem as medidas adoptadas para a prevenção ou compensação de acidentes.

Constata-se assim que, numa época dominada pelos meios de comunicação, a imagem institucional da empresa tornou-se uma preocupação diária. Por conseguinte, ter um comportamento ético e socialmente responsável só por si já não é suficiente, sendo necessário que esse comportamento seja percebido pela sociedade. Cada vez mais, as empresas têm que agir de forma pró-activa, utilizando um discurso transparente na relação com os seus parceiros, pois não basta actuar de forma responsável, é também preciso mostrar resultados.

O "Balanço Social", que pode revestir as mais diversas formas e modelos, é – antes de tudo – uma prova de maturidade empresarial. Um bom relatório sócio-ambiental, ou um Balanço Social, deve ser:

- Claro e dotado de um profundo compromisso com a verdade;
- Ser amplamente disponibilizado ao público por todos os meios possíveis;
- As informações contidas nele não devem ser apenas uma lista de requisitos sócio-ambientais, mas devem antes descrever de forma precisa o retrato da actividade social da empresa num determinado período de tempo.

Desta forma, é certo que a divulgação da performance social de uma empresa interessa aos vários grupos que com ela se relacionam, seja por aspectos tão diversos como a ética, seja pelo importante papel que as empresas assumem no crescimento e desenvolvimento de uma país, sendo portanto legítimo que prestem contas à sociedade.

10.3 Impactos da RSE

De acordo com o Livro Verde da Comissão Europeia para a RSE, as organizações "responsáveis" seguem um modelo de gestão baseado no ***triple bottom line***, também conhecido por 3 P's, que tem em consideração o impacto económico (*profit*), social (*people*) e ambiental (*planet*) de todas as actividades da empresa.

- **Impacto Económico** – As empresas devem medir o seu impacto económico sobre os seus recursos humanos, os fornecedores e a sociedade, em geral. Por exemplo, no relatório e contas, em que são normalmente destacados os lucros ou a rentabilidade da empresa, podem ser também sublinhadas as consequências do seu desempenho na situação financeira das pessoas e entidades com quem interagem.
- **Impacto Social** – A acção das organizações influencia igualmente a dimensão social das pessoas com quem interagem (empregados, consumidores, fornecedores, colaboradores, etc.). Esta preocupação reflecte-se, por exemplo, no respeito pelos direitos dos trabalhadores ou noutras iniciativas dirigidas aos

recursos humanos, como o apoio à formação, o respeito pela vida privada dos colaboradores, o incentivo à participação dos trabalhadores nos sindicatos, etc.

- **Impacto Ambiental** – Ao estarem atentas às implicações que as suas actividades têm no meio ambiente (sistemas naturais, ecossistemas, solos, ar, água), as empresas revelam a sua responsabilidade social. Neste campo, existem diversas medidas que podem ser promovidas pelas empresas, desde a reciclagem de tinteiros até à adopção de sistemas de poupança de energia.

As empresas que se envolvem em projectos de responsabilidade social estão assim a integrar os valores do desenvolvimento sustentável na sua gestão. Deste modo, as organizações "responsáveis" não trabalham apenas para satisfazer as suas próprias necessidades, mas também para o bem-estar da sua geração e das gerações futuras. Quando cumprem a sua responsabilidade social, as empresas estão a zelar e a respeitar os interesses de todos.

10.4 Benefícios decorrentes de um projecto de responsabilidade social

A responsabilidade social deve ser considerada um ***investimento a longo prazo***, que pode trazer ganhos incalculáveis para a empresa ao nível interno e externo.

A **nível interno**, a motivação dos trabalhadores e o consequente aumento da produtividade podem ser alcançados adoptando medidas, como

- Proporcionar a aprendizagem ao longo da vida;
- Promover a igualdade em termos de remuneração e de perspectivas de carreira para ambos os sexos;
- Manifestar uma preocupação relativamente à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho.

A **nível externo**, uma redução na exploração de recursos, nas emissões poluentes ou na produção de resíduos, contribui para:

- A redução das despesas energéticas e de eliminação de resíduos;
- A redução dos custos de matéria-prima e de despoluição.

Ainda a nível externo, a reputação tem uma importância crucial para garantir o **sucesso no mercado**. É possível conquistá-la através:

De orientações no sentido de promover as melhores práticas comerciais;
De boas relações com clientes e fornecedores;
De uma boa rede de contactos.

A maioria das PME's constitui uma parte integrante da **comunidade** e participa activamente nas actividades locais, usufruindo de vantagens, como uma melhor fama empresarial, uma melhor contratação e fidelização do pessoal e o estabelecimento de contactos com autoridades locais e pessoas com influência na opinião pública.

10.5 Como implementar um Projecto de Responsabilidade Social?

A implementação de um Projecto de RS numa empresa é um processo que inclui uma série de etapas:

Etapa 1 - Reunir a equipa

A decisão de implementar um projecto de responsabilidade social deve ***envolver todos os recursos humanos***. No entanto, numa primeira fase, é preciso ganhar o apoio dos cargos dirigentes para que estes, com a sua influência, possam sensibilizar as restantes pessoas da empresa para a sua "responsabilidade social".

A RSE não pode ser cumprida apenas por uma parte da empresa, por algumas áreas de actividade ou por um grupo de funcionários. Ser uma organização "responsável" implica um comprometimento de toda a empresa, caso contrário são apenas realizadas pequenas iniciativas altruístas, sem que a empresa assuma a sua responsabilidade social.

Etapa 2 - Avaliar a situação actual da empresa

Nesta etapa, a empresa deve fazer uma lista das áreas em que intervém e tentar avaliá-las de acordo com os indicadores de desempenho da responsabilidade social.

No sentido de auxiliar esta avaliação, existem já alguns estudos e entidades que apresentam orientações bem definidas, e que podem servir de guia para as empresas. Em parceria com o Programa Ambiental das Nações Unidas (UNEP), a CERES (Coalition of Environmentally Responsible Economies) - uma associação de investidores, sindicatos, gestores de fundos de investimentos, fundações e associações - criou o Global Reporting Initiative (GRI), cujo objectivo é desenvolver linhas orientadoras globais para a elaboração de Relatórios de Responsabilidade Social. De acordo com GRI, o impacto da actividade da empresa deve ser medido ao nível económico, social e ambiental. Estes indicadores podem ser subdivididos da seguinte forma:

Indicadores de Desempenho Económico

- Desempenho financeiro (receitas, gastos, apoio e subsídios recebidos, etc.);
- Presença no mercado;
- Impactos económicos indirectos (como o investimento em infra-estruturas e serviços oferecidos principalmente para benefício público, etc.);

Indicadores de Desempenho Ambiental

- Gestão de matérias usadas;
- Consumos de energia
- Consumos de água
- Biodiversidade
- Emissões, efluentes e resíduos
- Produtos e serviços
- Transportes

Indicadores de Desempenho Social

- Práticas laborais e trabalho decente (relações entre os trabalhadores e a administração, saúde e segurança no trabalho, educação e formação, igualdade de oportunidades);
- Direitos humanos (práticas de investimento e processo de compra, não discriminação, liberdade de associação e negociação colectiva, repudiar o trabalho infantil, repudiar o trabalho escravo ou práticas similares, práticas de segurança);
- Sociedade (relações com a comunidade, combate à corrupção, combate à concorrência desleal);
- Responsabilidade pelo produto (saúde e segurança do cliente, rotulagem de produtos e serviços, comunicações de marketing, compliance: multas por não conformidade com as leis ou os regulamentos em vigor)

Todos estes aspectos devem ser acompanhados de uma descrição geral da situação actual, dos objectivos a que organização se propôs inicialmente, da política que desenvolve e dos resultados numéricos que obtém. É importante ouvir todas as pessoas que trabalham na empresa sobre esta matéria, pois todos podem contribuir para uma melhor avaliação do desempenho da empresa.

Testar as medidas em desenvolvimento, através de um questionário de pré-diagnóstico de identificação de práticas de responsabilidade social, ajuda os empresários a reflectirem sobre os esforços desenvolvidos, mediante perguntas sobre as possibilidades de melhorar a empresa de forma lucrativa e sensata.

A divulgação interna dos resultados da avaliação da empresa é um passo fundamental, sobretudo para tornar evidente que o projecto de responsabilidade social diz respeito a todos e não apenas aos cargos de topo. Nesta etapa, é igualmente importante anunciar quais serão as próximas fases de trabalho e tentar motivar, mais uma vez, à participação no projecto.

Etapa 3 - Estabelecer os objectivos a atingir

A organização está agora preparada para definir os seus objectivos a curto, médio e longo prazos. Nesta fase, é preciso ter sempre em consideração que não bastam apenas algumas iniciativas para cumprir a responsabilidade social da empresa, é imperativo um compromisso sério que envolva toda a sua actividade.

Etapa 4 - Determinar o plano de acção

Para fazer um plano de acção, é necessário estabelecer medidas concretas e prazos a cumprir. Tal como em qualquer outro projecto, é sempre preferível escolher de forma realista aquilo que pode ser realizado, evitando um plano utópico.

A elaboração do plano deve ser feita à luz do empenho que os recursos humanos da empresa demonstraram em relação ao projecto, já que sem o seu apoio a empresa dificilmente conseguirá cumprir a sua responsabilidade social.

Antes de começar a implementar o plano em acção, é necessário comunicar todas as medidas que irão ser adoptadas. Regra geral, desenvolver boas práticas de responsabilidade social implica adoptar novos sistemas e técnicas de trabalho, que estão directamente relacionados com a forma de agir dos empregados e dos fornecedores. Neste sentido, é indispensável informar sobre as alterações que irão ocorrer na empresa, para não surpreender nenhuma das partes envolvidas, e garantir a sua adesão ao projecto.

Etapa 5 - Avaliar o projecto implementado

A organização deve sujeitar-se regularmente a uma auto-avaliação, com o objectivo de medir o impacto da sua actividade na economia, na sociedade e no ambiente, conforme o plano elaborado na etapa anterior. Desta forma, a empresa avalia o grau de sucesso do projecto de responsabilidade social que está a desenvolver.

Os resultados devem ser difundidos junto, especialmente, dos recursos humanos e fornecedores que contribuíram para as alterações. Sempre que possível, os proveitos do projecto devem igualmente ser comparados com a primeira apreciação realizada.

Etapa 6 - Criar uma estratégia de comunicação da RSE

Investir numa campanha de comunicação que divulgue as boas práticas da empresa pode também beneficiar a organização. A empresa que revela o seu trabalho de responsabilidade social constrói uma relação de confiança, tanto com os trabalhadores como com os consumidores. Todos ficam a saber que as suas metas não passam exclusivamente pelo lucro próprio, mas também pelo bem-estar da sociedade.

A estratégia de comunicação deve essencialmente:

- Assumir publicamente os objectivos da responsabilidade social da empresa;
- Responder às necessidades do público;
- Responsabilizar o público interno e externo à empresa pelo impacto das suas acções.

A comunicação dos valores da empresa e da sua responsabilidade social pode servir como ***factor de diferenciação positivo*** e revelar-se em variados aspectos, tais como:

Aumento da sua reputação;

Angariação de recursos humanos com alto potencial, dado que as melhores empresas tendem a atrair os melhores funcionários;

Maior satisfação dos trabalhadores e, em consequência, menor rotatividade de colaboradores e menos gastos em formação;

Aumento do número de clientes, porque os funcionários satisfeitos produzem mais e melhor;

Produtos com maior qualidade, uma vez que para reduzir o seu impacto no ambiente e na economia, as empresas tendem a investir na inovação e no desenvolvimento de novas tecnologias de produção, mais eficazes e mais conformes aos padrões da responsabilidade social.

10.6 Caso ilustrativo:

A responsabilidade social corporativa da empresa Nova Delta

Eis aqui um caso elucidativo sobre os impactos da intervenção social desenvolvida por uma empresa portuguesa, a Nova Delta – Comércio e Indústria de Cafés, S. A., a primeira empresa portuguesa e ibérica certificada pela norma SA 8000. Além de implementar um projecto socialmente responsável, esta empresa procurar avaliar em que medida esse projecto contribui para o reforço da sua competitividade e para a sua consolidação no mercado.

Em 1999, foi realizado em Timor-Leste um referendo sobre a independência do território. Nesta consulta votaram pela independência cerca de 78,5% dos 99,0% votantes inscritos. Inserido numa dinâmica de apoio ao jovem país emergente, a Novadelta, S. A. promoveu um conjunto de acções enquadradas pelo projecto "DELTA Timor".

O projecto de solidariedade e de compromisso com a sustentabilidade em Timor foi um dos catalizadores para a Novadelta, S. A. assumir o desafio de ser a primeira empresa portuguesa a obter a certificação de responsabilidade social, segundo a norma SA8000.

Entre as várias acções de solidariedade, refira-se a campanha "Um Café por Timor", que consistiu no seguinte: por cada embalagem de Café Delta Timor de 250 gramas, produzido em Timor, a Delta Cafés enviava 25 cêntimos para Timor, para apoiar a construção de infra-estruturas de apoio à população. A empresa implementou também uma das primeiras empresas privadas em Timor-Lorosae (A Delta Cafés Timor, S.A.), com vista à certificação internacional do café de Origem Timor. Em 2002, a Norma Internacional de Classificação de Tamanhos, utilizada pela Delta, passou a ser adoptada pela generalidade das empresas de processamento de café existentes em Timor.

O estudo sobre o projecto "DELTA Timor" concluiu que:

- O café Delta Timor 250 gramas assume-se como um produto de forte referência a valores sociais e representa cerca de 1,1% da quota de mercado;
- Na fase de introdução do café Delta Timor 250 gramas, a empresa registou um aumento significativo da sua quota de mercado. Passando de valores na ordem 26,4% para cerca de 29,7%;
- O café Delta Timor 250 gramas é actualmente a única marca com assinatura Timor no mercado internacional;
- Timor Lorosae beneficiou com este projecto, quer pelo know how transmitido e pelo aparecimento da marca Timor nos mercados internacionais, quer pelas campanhas de solidariedade associadas a este produto.

O estudo mostra ainda que o projecto "DELTA Timor" potenciou outros efeitos, de quantificação não tão objectiva, mas de importância significativa tais como:

- O café Delta Timor 250 gramas reforçou a imagem da empresa enquanto organização preocupada com questões sociais, facto que não será alheio à posição que a empresa ocupa no mercado, detendo cerca de 30 por cento do mercado de cafés;
- O café Delta Timor 250 gramas serviu como "alavanca" para os cafés de outras origens, com idênticas preocupações sociais, inserindo nesta dinâmica origens como África e América do Sul.

O estudo viu assim confirmada a hipótese, segundo a qual, um projecto socialmente responsável contribui para o reforço da competitividade da empresa e para a sua consolidação no mercado, atestando que a empresa se assume formalmente como responsável, na sua cadeia de valor, em domínios como o combate ao trabalho infantil e ao trabalho forçado, a defesa da saúde e segurança, da liberdade de associação e do direito à negociação colectiva, etc. (Responsabilidade Social 8000).

A DELTA Cafés mantém uma cultura de solidariedade, edificada sobre princípios e valores de cidadania, promovendo acções de responsabilidade social e impulsionando, assim, o desenvolvimento económico e social das comunidades. A sua actuação baseia-se em princípios orientadores para o desenvolvimento dos negócios:

- a nível empresarial (inovação, auto aprendizagem e liderança visionária);
- a nível do factor humano (capacitar os colaboradores para a mudança);
- e a nível da cidadania (desenvolvimento integrado da comunidade).

Verificou-se uma solução "win-win", ou seja, um benefício para ambas as partes: a sociedade (sobretudo a timorense) e a empresa.

Síntese

- Existe hoje, no meio empresarial, a percepção de que o sucesso das empresas não depende apenas das estratégias de optimização dos lucros, mas também da tomada em consideração da protecção do ambiente e da promoção da responsabilidade social da empresa, incluindo a salvaguarda dos interesses dos consumidores;

- Ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais – implica ir mais além, através de um investimento mais firme em capital humano, na defesa do ambiente e no estabelecimento de relações de confiança com todas as partes interessadas e comunidades locais;

- Torna-se necessária, por parte das empresas, uma actuação cada vez mais pró-activa, e a existência de um discurso social transparente, pois não basta actuar de forma responsável, é também preciso demonstrá-lo.

Exercícios

Identifique a opção de resposta mais adequada:

Exercício 1

A responsabilidade social:

a) É apenas uma questão de dinheiro;

b) É apenas uma questão de imagem e de marketing;

c) Deve ser perspectivada como um custo;

d) É um referencial competitivo para as empresas.

Exercício 2

O conceito de responsabilidade social anda de mãos dadas com o conceito de desenvolvimento sustentável, porque:

a) Uma postura responsável é por natureza preventiva, possibilida a prevenção de riscos futuros e orienta o desenvolvimento da empresa, por via do fortalecimento de parcerias duráveis;

b) Ao estarem atentas às implicações que as suas actividades têm no meio ambiente, as empresas revelam a sua responsabilidade social;

c) As empresas passam a prestar contas não apenas aos accionistas, mas também aos funcionários, aos media; ao Estado e às comunidades onde operam.

d) São dois conceitos muito em voga, que querem dizer exactamente o mesmo.

Exercício 3

Uma característica fundamental da responsabilidade social é a pluralidade, que significa que:

a) A responsabilidade social não é apenas uma questão de dinheiro, é também uma questão de imagem e de marketing;

b) A avaliação da responsabilidade social implica a realização de auditorias ambientais por parte de auditores externos;

c) As empresas devem prestar contas não apenas aos accionistas, mas também aos funcionários, aos media; ao Estado, às organizações não-governamentais e ambientais e às comunidades onde operam.

d) Implica um consenso entre todos os funcionários sobre as prioridades da empresa na sua relação com outras partes interessadas.

Exercícios

Exercício 4

***Criar uma estratégia de comunicação da responsabilidade social da empresa* deve ser:**

a) A primeira etapa de qualquer Projecto de Responsabilidade Social;

b) A última etapa de qualquer Projecto de Responsabilidade Social ;

c) Uma etapa intermédia de qualquer Projecto de Responsabilidade Social;

d) Realizado à margem de qualquer Projecto de Responsabilidade Social.

Exercício 5

Nos Relatórios de Responsabilidade Social, o item *práticas laborais* faz parte da rubrica:

a) Indicadores de desempenho social;

b) Indicadores de desempenho económico;

c) Indicadores de desempenho ambiental;

d) Nenhuma das respostas anteriores está correcta.

Glossário

Activos estratégicos: São todos os activos (tangíveis e intangíveis) que conferem à empresa uma vantagem competitiva. Exemplos de activos estratégicos: máquinas, equipamentos, marcas, patentes, direitos de exploração, etc. As competências essenciais e os activos estratégicos podem ser de dois tipos: tecnológicos ou de mercado.

Activos intangíveis: Capital intelectual ou capital conhecimento. Refere-se a perícia técnica, marcas comerciais, patentes, etc... Para que um activo possa ser classificado como intangível tem que obedecer a certos pressupostos:

- Ser identificável e poder ser descrito;
- Ser passível de reconhecimento jurídico e protecção legal;
- Estar sujeito ao direito de propriedade, sendo esse direito legalmente transmissível;
- Haver algum registo que documente o activo intangível (contrato, licença, documento de registro, etc.).

Activos centrados nas pessoas: Incluem a experiência colectiva, a criatividade, a capacidade de solucionar problemas, a liderança, as habilidades e o potencial empreendedor e de gestão inerente aos empregados da organização.

Activos de infra-estrutura: Referem-se às tecnologias, aos métodos e processos que permitem à organização funcionar. Por exemplo, a cultura da empresa, as metodologias de avaliação de risco, os métodos de gestão da força de vendas, a estrutura financeira, as bases de dados sobre o mercado ou os clientes e os sistemas de comunicação.

Activos de mercado: É o potencial que uma organização em termos de activos intangíveis de mercado. Inclui, por exemplo, marcas de produtos, de serviços e de empresa, clientes e a sua fidelização, negócios repetidos, carteira de encomendas, canais de distribuição, contratos e acordos como os de licenciamento ou de franchise.

Activos de propriedade intelectual: Inclui o know-how, os segredos comerciais, os copyrights, as patentes e direitos de design, bem como as marcas comerciais.

Activos reais: Activos tangíveis (maquinaria, fábricas, escritórios,...) + activos intangíveis.

Auditoria ética: Consiste na aplicação de critérios éticos, não-financeiros, a decisões de investimento.

Auditoria social: Consiste na avaliação sistemática do impacto social de uma empresa em função de determinadas normas e expectativas sociais.

Avaliação do impacto ambiental: Análise do impacto de um projecto ou operação empresarial sobre o ambiente.

Avaliação do impacto social: Análise sistemática do impacto de um projecto ou de uma operação empresarial sobre a situação cultural e social das comunidades afectadas.

Benchmarking: Processo contínuo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais entre os mais fortes concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes, visando identificar o melhor do melhor e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva.

Capacidade de aprendizagem: Habilidade e proficiência que permite às pessoas intensificarem consistentemente sua capacidade de produzir resultados que lhes sejam verdadeiramente importantes.

Capital ambiental: Abrange o conjunto de factores que descrevem o meio ambiente em que a organização está inserida. Estes factores são expressos pelo conjunto das características sócio-económicas da região (nível de escolaridade, distribuição de renda, taxa de natalidade, etc.), pelos aspectos legais, valores éticos e culturais, pelos aspectos governamentais (grau de participação do governo, estabilidade política), pelos aspectos financeiros, como o nível das taxas de juros e os mecanismos adequados de financiamento e pelos aspectos tecnológicos.

Capital cliente: É o relacionamento com os clientes. É importante para a riqueza da empresa, sendo distinto da relação com empregados e com parceiros estratégicos

Capital conhecimento: Activos intangíveis (o mesmo que capital intelectual, segundo alguns autores).

Capital de relacionamento: O mesmo que capital cliente. Os clientes são parte fundamental dos relacionamentos de uma empresa. Como diz Stewart, "Entre as três grandes categorias de activos intelectuais – capitais humano, estrutural e do cliente – os clientes são os mais valiosos. São eles que pagam as contas".

Capital estrutural: É aquilo que suporta estruturalmente o capital humano. Exprime a capacidade organizacional, incluindo os sistemas físicos utilizados para guardar e transmitir o material intelectual. Inclui a qualidade e a eficiência dos sistemas organizacionais, a imagem da empresa, as bases de dados, os conceitos organizacionais e toda a documentação. Inclui também os activos de propriedade intelectual como patentes, marcas comerciais e copyrights. Pode ser decomposto em capital organizacional, capital cliente e capital processo.

Capital humano: Corresponde aos recursos humanos, no sentido tradicional, e aos activos intelectuais. Inclui todas as capacidades individuais, o conhecimento, as habilidades e a experiência dos empregados e gestores da empresa. Não se trata de uma mera soma destes valores, já que reflecte a dinâmica de uma organização inteligente num ambiente competitivo em mudança.

Capital inovação: Corresponde à capacidade de renovação e aos resultados da inovação, sob a forma de direitos comerciais protegidos, propriedade intelectual e outros bens intangíveis e talentos usados para criar e colocar rapidamente no mercado novos produtos e serviços.

Capital intelectual: O mesmo que capital intangível ou capital conhecimento. Embora se possa considerar idêntico a capital conhecimento, cada autor tem um entendimento específico do conceito.

Capital organizacional: É o investimento da empresa em sistemas, ferramentas, e filosofia de operação que dispersa e acelera a difusão de conhecimento através da organização, bem como através de canais de aprovisionamento e de distribuição. É a experiência da empresa condensada, sistematizada e formalizada, bem como os sistemas usados para a melhorar. Inclui o capital inovação e o capital processo.

Capital processo: São os processo de trabalho, técnicas como as ISO 9000, e programas de formação que aumentam e melhoram a eficiência de produção ou de distribuição de serviços.

Capital: Recurso utilizado na produção que tem consequências na produção de riqueza sem ser integralmente consumido na primeira vez em que se utiliza.

Capitalização bolsista: (Número de acções emitidas) x (valor de mercado de cada acção).

Características da cultura: A cultura é um guia de acção colectiva, comum a uma dada unidade social, que lhe permite lidar com a incerteza inerente ao ambiente externo.

Cidadania das empresas: Gestão do conjunto de relações entre uma empresa e as suas comunidades de acolhimento, a nível local, nacional e global.

Código de conduta: Declaração formal de valores e práticas comerciais de uma empresa e, por vezes, também dos seus fornecedores. Enuncia os requisitos mínimos e constitui, simultaneamente, um compromisso solene da empresa para a sua observância e a exigência de que os seus contratantes, subcontratantes, fornecedores e concessionários os observem. Poderá tratar-se de um documento muito elaborado, que impõe uma conformidade com normas bem definidas e com um complicado mecanismo de aplicação.

Competitividade: Pode ser definida como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar uma posição sustentável no mercado.

Comunidade em rede: Grupo de pessoas que se relaciona em ambientes de rede (internet, intranet e outras), através de ferramentas interativas, que podem, ou não, em função da dinâmica estabelecida, gerar inteligência coletiva;

Conhecimento explícito: O conhecimento explícito é o que conseguimos transmitir em linguagem formal e sistemática. É o conhecimento que pode ser documentado em livros, manuais ou portais ou transmitido através de correio electrónico ou da impressa. Na verdade, conhecimento explícito é informação.

Conhecimento implícito: É o conhecimento que possuímos e somos capazes de transmitir de forma mais ou menos assistida. É um tipo de conhecimento que pode ser explicitado mas que ainda não o foi. Exemplo: o caminho entre o local de trabalho e a residência não está registrado em nenhum lugar, mas qualquer um pode desenhar um mapa e/ou explicar como se percorre esse trajecto. Este conhecimento está implícito: não está documentado, mas pode ficar, caso a pessoa se disponha a fazê-lo.

Conhecimento tácito: O conhecimento tácito, ao contrário, é o que temos, mas do qual não temos total consciência. É pessoal, adquirido através da prática, da experiência, dos erros e dos sucessos, difícil de ser formulado e transmitido de maneira formal. Uma mesma receita culinária (conhecimento explícito), por exemplo, pode gerar resultados bem diferentes, dependendo da experiência e sensibilidade de quem a executa. Isto acontece porque a confecção do prato envolve também um conhecimento tácito, pessoal.

Conhecimento: Além de ser cada vez mais importante na actividade económica, o conhecimento distingue-se de um mero recurso, pois pode criar riqueza independentemente da forma como existe nas organizações.

Distingue-se da generalidade dos recursos consumidos na produção, porque a sua utilização ocorre ao longo de todo o processo produtivo e não pressupõe a sua destruição ou desaparecimento com a incorporação. Por isso, adquire o estatuto e a forma de capital, passando a designar-se capital conhecimento.

Cultura: Padrão de pressupostos básicos partilhados que um grupo aprendeu à medida que foi resolvendo os seus problemas de adaptação ao exterior e de integração dos seus membros.

Dados: Dados são uma sequência de símbolos (letras ou números). Um texto, números, fotos, figuras, sons, são exemplos de dados. Os dados podem ser descritos, armazenados e manipulados por computadores.

Data mining: Do inglês, mineração de dados. Ferramenta usada em gestão do conhecimento. Consiste num processo analítico projectado para explorar grandes quantidades de dados (tipicamente relacionados com negócios, mercados ou pesquisas científicas), na busca de padrões consistentes e/ou relacionamentos sistemáticos entre variáveis, por forma a validá-los, aplicando os padrões detectados a novos subconjuntos de dados. O processo consiste basicamente em três etapas: exploração, construção de modelo ou definição do padrão, e validação/verificação.

Dimensões da cultura: A cultura apresenta três dimensões: (1) nível superficial - artefactos e produtos (corresponde a objectos, estruturas e processos visíveis); (2) nível intermédio - normas e valores (estratégias, objectivos, filosofias e justificações); (3) nível profundo - pressupostos básicos – este nível corresponde às crenças, percepções, pensamentos e sentimentos implícitos (nível profundo).

Eco-auditoria: Consiste na aplicação de critérios ambientais, não-financeiros, a decisões de investimento.

Eco-eficiência: Conceito segundo o qual a melhoria na forma de utilização dos recursos permite reduzir os prejuízos ambientais e os custos.

Empreendedorismo: A palavra empreendedorismo deriva do verbo empreender, que tem como significados "pôr em prática", "propor-se", "tentar", "executar", "articular". O empreendedor, portanto, é aquele que empreende, ou seja, aquele que pratica, que se propõe, que tenta, que põe em execução. O empreendedor pode ser um empreendedor social, de um novo negócio – actualmente o mais conhecido – ou estar nos mais diversos tipos de organização: empresas, em diferentes momentos do seu ciclo de vida (maduras, em crescimento ou start-ups); governo; organizações não governamentais. Quando está dentro de uma organização, é chamado empreendedor corporativo ou intra-empreendedor. Dornelas (2003) utiliza a seguinte definição de intra-empreendedorismo: "É o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associado a uma organização, cria uma nova organização ou instiga a renovação ou inovação dentro da organização." As características de "empreendedor" podem estar situadas num indivíduo concreto ou diluídas no seio de uma equipa.

Empresa responsável: Conceito lançado pelas Nações Unidas que reconhece o papel das empresas na consecução de um desenvolvimento sustentável e o facto de poderem gerir as suas operações de forma a fomentarem o crescimento económico e a aumentarem a competitividade, garantindo concomitantemente a protecção ambiental e a promoção da responsabilidade social.

Factores críticos de sucesso: São as condições básicas para que um negócio seja bem sucedido.

Inteligência colectiva: Forma moderna de produzir conhecimento em rede, identificada pelo filósofo francês Pierre Lévy, através de conexões sociais, tornada viável através de acções dirigidas por comunidades, que se apropriam das ferramentas interactivas disponíveis nos ambientes de rede (Internet, Intranet e outras).

Inteligência competitiva: É um processo sistemático e ético de recolha de informações das actividades dos concorrentes e das tendências gerais dos ambientes de negócios. Um sistema de inteligência competitiva deve ser composto por um mínimo de quatro fases: identificação da informação necessária, recolha, análise e transmissão dessa informação aos decisores. Devem ser tomadas em consideração quatro grande variáveis: política, social, económica e tecnológica. Para cada uma destas variáveis, considera-se o conjunto de actores (clientes, concorrentes, fornecedores, governo) no ambiente de negócios.

Inteligência empresarial: Conhecimento, inovação e empreendedorismo formam um todo indissociável para o sucesso das organizações na nova economia. É a esta sinergia entre conhecimento, inovação e empreendedorismo que se dá o nome de inteligência empresarial.

Investimento em causas sociais ou locais: Apoio a uma causa ou actividade específica por meio de investimento. Ao contrário de um donativo, os investidores em causas pretendem recuperar o investimento inicial por amortização (de empréstimo) ou por transacção (de acções).

Marca: É todo o sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços de outros análogos, de procedência diversa, e que certifica a sua conformidade com determinadas normas ou especificações técnicas.

Marketing social: É a gestão estratégica do processo de introdução de inovações sociais, a partir da adopção de novas atitudes, comportamentos e práticas individuais e colectivas, orientadas por preceitos éticos, fundamentadas nos direitos humanos e na equidade social. O marketing social é, actualmente, uma das ferramentas mais aplicadas na gestão de projectos e programas sociais.

Missão: A missão é uma declaração que especifica a razão de ser de uma organização. É o objetivo principal que deve nortear todos os seus planos e programas. A missão é algo com que a organização precisa estar de acordo, enquanto a visão é alguma coisa que se persegue.

Modelos mentais: Imagens, pressupostos e histórias que trazemos nas nossas mentes, acerca de nós mesmos, das outras pessoas, das instituições e de todos os aspectos do mundo. Como uma vidraça que emoldura ou distorce subtilmente a nossa visão, os modelos mentais determinam o que vemos.

Níveis de cultura: A cultura pode ser considerada em diferentes níveis, desde o nível amplo, constituído pela cultura nacional, até ao mais específico, o da cultura organizacional. Destacam-se os seguintes níveis de cultura: nacional, regional, de género, geracional e organizacional.

Norma: Conjunto de procedimentos, práticas e encargos que gozam de um consenso alargado.

ONG: Organização Não-Governamental. É definida como uma entidade privada, sem fins lucrativos, de interesse público, e que não está vinculada a nenhum órgão do governo. Essa denominação foi utilizada pela primeira vez pelo ECOSOC (Conselho Económico e Social das Nações Unidas), em 1950.

Oportunidade: O empreendedor está intimamente ligado ao processo de inovação, e a inovação começa com a identificação das oportunidades. Por conseguinte, o processo de identificação de oportunidades é indissociável da noção de empreendedorismo. A oportunidade não é percepcionada por todos, mas apenas por aqueles que estão preparados para percebê-la e dela se apropriar.

Parte interessada: O equivalente português de stakeholder: indivíduo, comunidade ou organização que afecta as operações de uma empresa ou é afectado por ela. As partes interessadas podem ser de tipo interno (por exemplo, os trabalhadores) ou externo (por exemplo, clientes, fornecedores, accionistas, financeiros, a comunidade local).

Propriedade industrial: Ramo da Propriedade Intelectual que trata de invenções em geral, desenhos e modelos industriais, marcas e concorrência desleal. Essas invenções são protegidas através de patentes.

Propriedade intelectual: Divide-se em criativa (marcas, software, copyrights) e inovadora (patentes, design industrial, segredos comerciais). Compõe-se de ideias, invenções e expressões criativas.

Relatório de informação social: Documento em que se apresentam as conclusões de uma avaliação do impacto social.

Repositório de memória organizacional: Processo estruturado e formalizado para reter e armazenar as acções da organização relativas ao desenvolvimento do seu trabalho. Este processo estabelece como procedimentos a pesquisa, a selecção e elaboração de conteúdos, a codificação, a estruturação, o armazenamento e a disseminação. Para que esse processo seja ágil e eficaz, deve permitir o acesso electrónico, poder ser consultado e actualizado no momento e no lugar em que tal for necessário.

Responsabilidade social da empresa (RSE): Uma empresa é socialmente responsável quando vai além da obrigação de respeitar as leis, pagar impostos e observar as condições adequadas de segurança e saúde dos trabalhadores, e faz isso por acreditar que será uma empresa melhor ao contribuir para a construção de uma sociedade mais justa.

Sociedade do conhecimento: Refere-se aos arranjos sócio-económicos pós-industriais, marcados pela preponderância da informação e do conhecimento e pela predominância dos processos organizados em torno de redes. O termo sociedade do conhecimento enfatiza o processo de geração de novos conhecimentos, bem como sua actual importância estratégica como factor de diferenciação e competitividade, em termos económicos e (geo)políticos.

Valor do empregado: O valor do capital conhecimento por empregado pode dar suporte à afirmação frequente “os empregados são o nosso activo mais importante”. É fundamental que o capital conhecimento por empregado seja maior que a média dos salários da empresa.

Valor dos intangíveis: Um dos elementos essenciais nos objectivos de avaliação de activos é a identificação do padrão do valor a ser estimado. Nesse sentido, os activos intangíveis podem apresentar diferentes valores, tais como:

- fair market value: o que um consumidor típico estaria disposto a pagar a um vendedor típico pelo activo. Conceito subjectivo, frequentemente utilizado pelos juristas, de pouco valor empírico para as transações;

- fair value: conceito jurídico, indica o valor justo a ser pago ao proprietário de um activo intangível como ressarcimento por ter sido privado de seu uso;
- valor de mercado: o preço mais provável de um activo transaccionado num mercado aberto e competitivo, onde compradores e vendedores têm pleno conhecimento das condições de operação e não há enviesamento no preço;
- valor de aquisição: o preço que o comprador está disposto a pagar pelo activo intangível, considerados os benefícios que ele agrega;
- valor de uso: valor do activo intangível num uso específico;
- valor de investimento (ou do investidor): o valor do activo intangível de acordo com um conjunto particular de critérios de investimento individuais;
- valor de propriedade: o preço do activo intangível para o seu proprietário de acordo com o uso actual do activo, os recursos e as possibilidades da sua exploração comercial;
- valor de seguro: o valor que as seguradoras exigem para substituir o activo intangível com utilidade, funcionalidade e capacidade de geração de receita comparável;
- valor de garantia: o valor que o credor emprestaria recebendo como garantia o activo intangível;
- valor ad valorem: o valor do activo intangível para fins de fiscalidade e impostos.

Valores: São os princípios colectivos e ideais que guiam os pensamentos e as acções de um indivíduo ou de um grupo. Os valores definem o carácter de uma organização, descrevem as suas crenças.

Vantagem competitiva: Factor que permite a uma organização diferenciar-se positivamente de suas concorrentes.

Visão compartilhada: É um processo contínuo através do qual as pessoas de uma organização articulam as suas histórias comuns, abrangendo a visão, os objectivos, os princípios, o valor pessoal do trabalho, bem como o modo como tudo isto se articula com o mundo exterior.

Visão: Imagem que uma organização tem a respeito de si mesma e que se projecta para além do tempo e do espaço, representando o destino que se pretende transformar em realidade e a imagem daquilo que os dirigentes gostariam que a organização fosse.

Bibliografia

ABAD, Francisco. La empresa que viene. Responsabilidad y ación social en la empresa del futuro. Madrid: Fundación Empresa y Sociedad, 2001.

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

AMARAL, P. C. e PEDRO, J. M. (2004). O Capital Conhecimento: Modelos de Avaliação de Activos Intangíveis. Lisboa. Universidade Católica Portuguesa.

ARGANDOÑA, António, "Ética y Responsabilidade Social en La Empresa" in Jornadas Empresariais Portuguesas, Encontro de Vidago – Comunicações e Discussões, II Volume, Porto: Associação Industrial Portuense, 1998, 369-373.

AXERLROD, R.D. (1984). The evolution of Cooperation. New York, Basic Books.

AZEVEDO, A. (2003). "Redes de Empresas: Caracterização genérica", In http://medialab.fe.up.pt/JJPF.

BENNETT, C.V., e BREWSTER, C. (2002). Can Portuguese management compete? Lisboa Ad Capita/Cranfield University School of Management.

BERNHOEFT, R. (1996). Como tornar-se um empreendedor (em qualquer idade). São Paulo: Nobel.

BROOKING, A. (1996). Intelectual capital, Core Assets for the Third Milenium. International Thompson Business Press.

CASAROTTO, N. F. e PIRES, L. H. (1999). Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégia para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas.

CAVALCANTI, M. (Org.) (2001). Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira /Thompson Learning.

CLOKE, K. e GOLDSMITH, J. (2002). Resolving conflicts at work. San Francisco: Jossey-Bass.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS (2001). "Livro Verde: Promover um quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas", Bruxelas.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS (2002). "Uma contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável", Bruxelas.

COOK, S. e YANOW, D. (1993). Culture and organizational learning. Journal of Management Inquiry, 2, 373-390.

CORRÊA, F e MEDEIROS, J, (2002). "Responsabilidade Social Corporativa para quem?", Instituto Ethos -

Prémio Valor, 2ª edição, São Paulo, Brasil.

CORRÊA, G. N. (1999). Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais. Tese de Doutoramento, Escola de Engenharia de São Carlos – USP, São Carlos.

CUNHA, M. P., REGO, A., CUNHA, R. C. e CABRAL-CARDOSO, C. (2003). Manual de comportamento organizacional e gestão. Lisboa. Editora RH.

CHIAVENATO, I. (2005). Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações. Rio de Janeiro. Editora Campus.

CHOO, C. W. e BONTIS, N. (2002). The Strategic Management of Intelectual Capital and Organizational Knowledge. New York. Oxford University Press.

DAUM, J. H. (2002), Intangible Assets or the Art to Create Value. New York. John Wiley and Sons.

DAVENPORT. T. H., DE LONG, D. W. e BEERS, M. C. (1999). Successful Knowledge Management Projects. Butterworth- Heinemann.

DOLABELA, F. (1999). A Oficina do Empreendedor. São Paulo: Cultura Editores Associados.

DONNELLY, J, GIBSON, J e IVANCEVICH, J, (2000). "Administração – Princípios de Gestão Empresarial", 10ª edição, McGraw-Hill, Lisboa.

DRUCKER, P. F. (1987). Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios. São Paulo: Pioneira.

EDVINSSON, L. e MALONE, M. S. (1997). Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots. New York. Harper Business.

EUROPEAN COMISSION (2001). Promoting an European Framework for corporate social responsibility. European Comission.

EUROPEAN COMISSION (2002). Corporate social responsibility: A business contribution to sustainable development. European Comission.

FARREL, L. C. (1993). Entrepreneurship = Fundamentos das organizações empreendedoras: técnicas que as tornam competitivas. São Paulo: Atlas.

FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R. M..(1991). Cultura e poder nas organizações. Rio de Janeiro: Atlas.

FRANÇA, L. (1993). Portugal – Valores Europeus, Identidade Cultural. Institutto de Estudos para o Desenvolvimento.

GRANDORI, A. e SODA, G. (1995). “Inter Firm Networks: Antecedents, Mechanism and Forms”. Organization Studies, 16/2.

GRAY, B. e WOOD, J. (Ed.) (1991). “Collaborative alliances: Moving from practice to Theory”. Applied Behavioral Science, vol. 27, nº 1- 2.

HAMEL, G. e PRAHALAD, C.K. (1995). Competindo pelo futuro – estratégias inovadoras para obter o controle do seu sector e criar os mercados de amanhã. Editora Campus.

HOFSTEDE, G. H. (1980). Culture’s Consequences: International Differences in Work-related Values. Beverly Hills, California: Sage Publications.

HOFSTEDE, G. H. (1991). Culturas e organizações: Compreender a nossa programação mental. Lisboa. Edições Sílabo.

HOFSTEDE, G. H. (1994). Uncommon Sense About Organizations: Cases, Studies, and Field Observations. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

HOFSTEDE, G. H. (1996) “An American in Paris: The Influence of Nationality on Organization Theories.” Organization Studies 17(3).

HOFSTEDE, G. H. (1997). Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York: McGraw Hill.

HOFSTEDE, G. H. (1998) “Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach.” The Journal of Management Studies 35(1).

HOFSTEDE, G. H. (1998). “Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts.” Organization Studies 19(3).

HOFSTEDE, G. H. (2001). Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Sage Publications.

HUMPHREY, J. e SCHMITZ, H. (1998). Trust and Inter-Firm Relations in developing and Transition Economies. IDS-University of Sussex, UK.

JACQUES, E. (1951). The changing culture of a factory. London: Tavistock Institute.

KOTLER, P. (1991). Administração do Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas.

KOTLER, P. (1996). Principles of marketing. London, Prentice Hall.

LIMA, M. S. e NIQUE, W. M. (2002). As dimensões da Satisfação dos Consumidores no Ambiente Virtual: Uma Avaliação no Varejo. Rio de Janeiro: ANPAD.

LINDON, D., LENDREVIE, J., LEVY, J., DIONISIO, P. e RODRIGUES, J. V. (2004). Mercator: Teoria e Prática do Marketing. 10ª Ed. Lisboa. Dom Quixote.

LORANGE, P. e ROOS, J. (1996). Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas.

LUTHANS, F. (1998). Organizational behavior (8th ed.). New York: McGraw-Hill.

MAIGNAN, I., FERRELL, O. C. e HULT, G. T. M. (1999). "Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits". Journal of the Academy of Marketing Science, 27(4), 455-469.

MARTIN, R. L. (2002). "The virtue matrix: Calculating the return of corporate responsibility". Harvard Business Review, March, 69-75.

MOWEN, J. e Minor, M. (2003). Comportamento do Consumidor. São Paulo. Prentice Hall.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. (1995). The Knowledge-Creating Company. New York. Oxford University Press.

OLAVE, M. e NETO, A. (2001). Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas; In Gestão & Produção, v.8, nº3, p. 289-303.

OLIVER, R. L. (1997). Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. Boston: Irwin/McGraw-Hill.

PINCHOT, G. (1989). Intrapreneuring. Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo. Harbra.

PORTER, M. (1998). Vantagem Competitiva. Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro, Campus.

PRADO, P. H. M. (2002) . Integração da Qualidade Percebida, Resposta Afetiva e Satisfação no Processo de Compra-Consumo de Serviços. Rio de Janeiro: ANPAD, p. 376-376.

RAVIX, J.L. (1990) "L'émergence de la firme et des coopérations inter-firmes dans la théorie de l'organisation Industrielle: Coase et Richardson". Revue d'economia Industrielle, n.5.

REICHHELD, F. F. (1996). The Loyalty Effect. The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value. Boston. Harvard Business School Press.

RIBAULT, M.; MARTINET, B. e LEBIDOIS, D. (1995). A gestão das tecnologias. Colecção Gestão & Inovação. Lisboa, Publicações Dom Quixote.

SAKELLARIDES, C. (1997). "Latinos são femininos, não machos" Entrevista concedida por Hofstede. Executive Digest, Agosto. P. 40-41.

SCHEIN, E. H. (1985/1992). Organizational Culture and Leadership. San Francisco. Jossey-Bass.

SCHNEIDER, B., BRIEF, A. P., e GUZZO, R. A. (1996). Creating a climate and culture four sustainable organizational change. Organizational Dynamics, 24(4), 7-19.

SOUSA, F. H. (2006). Os comportamentos nas organizações. Lisboa. Verbo.

STEWART, T. A. (1997). Intellectual capital: The New Wealth of Organizations. New York. Doubleday/ Currency.

STIGLITZ, J. E. (2002). Globalization and Its Discontents. New York. W.W. Norton and Company.

STRASSMANN, P. A. (1999). "Knowledge Metrics: Calculating Knowledge Capital." Knowledge Management. 2,10:16.

STRASSMANN, P. A. (1999). "Knowledge Metrics: In Search of Knowledge Capital." Knowledge Management. 2, 9:14.

SVEIBY, K. E. (1997). The New Organizational Wealth: Managing & Mesuring Knowledge-Based Assets. San Francisco. Berrett-Koehler Publishers, Inc.

TROMPENAARS, F. (1994). Nas ondas da cultura. São Paulo, Educator.

TROMPENAARS, F. e HAMPDEN-TURNER, C. (1997). Riding the waves of culture : understanding cultural diversity in business. London, Nicholas Brearley.

VERRI, F. T. H. (2000). "Competitividade em redes de empresas que operam por projecto". Anais do III Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais. São Paulo, FGV, vol. 2, Setembro.

VERRI, F.T.H. (2000). "Competitividade em redes de empresas que operam por projeto". Anais do III Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais. São Paulo, FGV, vol.2.

WINSLOW, C. D. e BRAMER. W. L. (1994). Futurework: Putting Knowledge to Work in the Knowledge Economy. New York. The Free Press.

WOOD Jr. T. e ZUFFO, P (1998). "Supply Chain Management". Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 38, nº3, p.55-63, Julho/Setembro.

Links Úteis

Sites de livros sobre cultura organizacional:

Reframing Organizational Culture
http://www.sagepub.com/booksProdDesc.nav?contribId=501449&prodId=Book3061
Autores: Peter Frost, Larry Moore, Meryl Louis, Craig Lundberg e Joanne Martin

Organizational culture: mapping the terrain
http://www.sagepub.com/booksProdDesc.nav?prodId=Book9286
Autor: Joanne Martin

Organizational culture and lidership
http://www.amazon.com/Organizational-Culture-Leadership-Jossey-Bass-Psychology/dp/0787903620
Autor: Edgar H. Schein

Organizational culture
http://www.managementhelp.org/org_thry/culture/culture.htm
Autor: Carter McNamara

Sites de consultores de cultura organizacional:

Culture-Strategy Fit Inc.
http://www.sbaconsult.ca/index.html

Repario Ltd
http://www.employeedevelopmentsolutions.com

Denison Consulting
www.denisonconsulting.com

Toolpack Consulting
http://www.toolpack.com/culture.html

Online With LIMRA
http://www.limra.com/consulting/humancapital/orgculture.aspx

Allies Consulting
http://alliesconsulting.com/resources/articles/idinflcult.htmlv

Sites em língua portuguesa

Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (GRACE)
http://www.grace.pt/novo/default.htm

O GRACE foi a primeira associação portuguesa sem fins lucrativos dedicada à problemática da Responsabilidade Social das Empresas.

RSE Portugal
http://www.rseportugal.org/
É uma associação sem fins lucrativos que visa ser a referência nacional na área da Responsabilidade Social das Empresas.

APEE – Associação Portuguesa de Ética Empresarial
http://www.apee.pt/
A APEE tem como missão promover a Ética e a Responsabilidade Social nas empresas e outras organizações, de modo a estimular a correspondente definição e implementação de políticas e modelos de governo organizacional visando o acréscimo de competitividade e rentabilidade através de boas práticas de gestão no quadro da sustentabilidade humana, ambiental e económica do modelo de desenvolvimento adoptado.

BCSD – Concelho Empresarial para o Desenvolimento Sustentável
http://www.bcsdportugal.org
O BCSD Portugal tem promovido esta temática através de um Workshop de Sensibilização para a Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável, realizado em parceria com a Sair da Casca

Revista Brasileira de Responsabilidade Social
http://www.responsabilidadesocial.com

Sites de entidades que actuam a nível internacional no âmbito da RS

Copenhagen Centre
http://www.copenhagencentre.org/
Instituição internacional autónoma, criada em 1998 pelo governo dinamarquês, que pretende incentivar a criação de parcerias voluntárias entre os governos e as empresas, com vista a promover a coesão social.

Business Partners for Development
http://www.bpdweb.org/
Rede internacional informal, integrada por empresas, governos e representantes da sociedade civil, cujo objectivo consiste em promover a nível mundial os exemplos de parcerias trissectoriais para o desenvolvimento económico.

CERES
http://www.ceres.org/
Associação sem fins lucrativos de investidores, fundos de pensões públicos, sindicatos dos trabalhadores e grupos de interesse público, que trabalham em parceria com empresas para atingir o objectivo comum de uma responsabilidade ambiental das empresas à escala mundial.

International Institute for Sustainable Development
www.iisd.ca
O sítio Business and Sustainable Development (BSD) constitui uma fonte de informação extensiva sobre desenvolvimento sustentável para o sector privado.

Tomorrow: Sustainable Business Toolkit
www.tomorrow-web.com
Contém as mais recentes informações a nível mundial sobre ambiente relevantes para as empresas, ligações a relatórios ambientais apresentados por empresas e outra informação de interesse para o sector empresarial.

Sustainable Business.com
www.sustainablebusiness.com
Sítio de carácter geral que contém recursos úteis para todos os agentes interessados no desenvolvimento sustentável.

Centre for Sustainable Design
www.cfsd.org.uk
Propicia a discussão e a investigação sobre o design ecológico e considerações mais amplas em matéria de desenvolvimento sustentável na concepção de produtos e serviços.

Working Group on Sustainable Product Design, UNEP
http://unep.frw.uva.nl/
Investigação sobre produtos e serviços de desenvolvimento sustentável, incluindo uma base de dados sobre produtos e serviços.

Greening of Industry
www.greeningofindustry.org
Rede internacional e instituto estratégico de investigação vocacionado para as questões ambientais, industriais e sociais.

WorldCSR
http://www.worldcsr.com
Portal comum que liga os sítios de
grandes organizações empresariais voltadas para as questões da
responsabilidade social.

CSREurope
http://www.csreurope.org/
Rede europeia formada por empresas, lançada em 1996, como resultado da Declaração Europeia das Empresas contra a Exclusão Social, numa iniciativa do ex-Presidente da Comissão Europeia, Jacques Delors.

European Foundation for Quality Management (EFQM)
http://www.efqm.org/

Organização sem fins lucrativos, apoiada pela Comissão Europeia, com vista a incentivar a melhoria da qualidade em termos de satisfação dos consumidores, satisfação dos trabalhadores, impacto na sociedade e resultados da empresa.

Business Impact Taskforce
http://www.business-impact.org/
Grupo de trabalho criado em 1998 para fornecer referências sobre interesse comercial, melhores práticas e metodologias de aferição que abranjam todos os aspectos da responsabilidade social das empresas.

Conference Board
http://www.conference-board.org/
Rede de empresas e de investigação que visa reforçar o espírito empresarial e potenciar os contributos das empresas para a sociedade.

International Business Leaders Forum (IBLF)
http://www.csrforum.com/
Organização internacional sem fins lucrativos, criada em 1990, para a promoção de práticas empresariais responsáveis, benéficas tanto para as empresas como para a sociedade, e que possibilitem um desenvolvimento sustentável do ponto de vista social, económico e ambiental, designadamente nas novas economias de mercado ou emergentes.

The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)
http://www.wbcsd.ch/
Rede internacional de empresas constituída em 1995 com o objectivo de desenvolver uma cooperação mais estreita entre as empresas, os governos e todas as organizações ligadas ao ambiente e ao desenvolvimento sustentável.

Business for Social Responsibility (BSR)
http://www.bsr.org/
Rede internacional de empresas criada em 1992 para fornecer aos seus membros produtos e serviços inovadores que permitam às empresas obter sucesso comercial respeitando os valores éticos, as pessoas e comunidades, bem como o ambiente.

Association of Chartered Certified Accountants (ACCA)
http://www.acca.co.uk/index.html
Organismo internacional de profissionais de contabilidade que promove normas éticas e de governação em relação a todos os aspectos da contabilidade financeira, social e ambiental.

Society and Business
http://www.societyandbusiness.gov.uk
Guia lançado em Março de 2001 pelo Ministério do Comércio e da Indústria do Reino Unido, no qual se fundamenta o interesse comercial da responsabilidade social das empresas e se elencam os recursos disponibilizados pelas empresas e pelo Governo do Reino Unido.

Sites sobre códigos de conduta:

Amnesty International's Human Rights Principles for Companies
http://www.amnesty.org/ailib/aipub/1998/ACT/A7000198.htm
Código internacional que impõe às empresas a defesa dos direitos humanos e a observância de diversas normas laborais nos países onde possuem instalações.

Caux Round Table Principles for Business
http://www.cauxroundtable.org/
Código de conduta centrado na responsabilidade social das empresas a nível mundial, adoptado por uma organização de empresas trilateral.

Clean Clothes Campaign Code of Labor Practices for the Apparel Industry
http://www.cleanclothes.org/codes/ccccode.htm
Código-tipo para normas laborais e um sistema de controlo destinado a empresas da indústria de vestuário.

Codes of conduct
http://www.codesofconduct.org/
Sítio na Internet que constitui um recurso útil aos interessados no texto integral de vários códigos de conduta e respectivos termos, patrocinadores e efeitos sobre as práticas empresariais.

Ethical Trading Initiative (ETI)
http://www.eti.org.uk/
Código do Reino Unido desenvolvido no âmbito de uma parceria entre empresas retalhistas e de produção de bens de consumo, ONG, sindicatos e o Governo.

European Initiative for Ethical Production and Consumption
http://www.iepce.org/
Fórum europeu em que participam os principais agentes socioeconómicos que pretendem incentivar a produção e o consumo éticos (trabalhadores, sindicatos, ONG, instituições públicas).

Global Sullivan Principles
http://www.globalsullivanprinciples.org/
Conjunto de princípios redigidos por Leon H. Sullivan para orientação da acção social, económica, política e ambiental das empresas.

Investors in People
http://www.iipuk.co.uk/
Norma de qualidade do Reino Unido que estabelece um nível de boas práticas para melhorar o desempenho de uma organização através dos seus recursos humanos.

Social Accountability 8000 (SA8000)
http://www.cepaa.org/sa8000.htm
Norma voluntária para a responsabilidade social das empresas lançada em 1997 pelo Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA), recentemente redenominado Social Accountability Inter-

national (SAI). Centra-se fundamentalmente nas práticas laborais. Baseia-se na norma ISO 9000 e prevê a acreditação de auditores e os controlos independentes.

Sites sobre rótulos sociais:

European Fair Trade Association (EFTA)
http://www.eftafairtrade.org/
Rede europeia de organizações de comércio equitativo que importam produtos de grupos de produtores economicamente desfavorecidos na África, Ásia e América Latina.

Fairtrade Labelling Organizations International (FLO)
http://www.fairtrade.net/
Organização de cúpula que visa coordenar o trabalho de iniciativas de comércio equitativo, gerir de forma mais eficaz os programas de controlo e introduzir um rótulo Fair Trade único. As iniciativas nacionais continuam a ser responsáveis pelo marketing e pela promoção do Fair Trade nos respectivos países.

International Federation of Alternative Trade (IFAT)
http://www.ifat.org/
Federação de produtores e de associações de comércio "alternativo".

Max Havelaar
http://www.maxhavelaar.nl/english/
rótulo de comércio equitativo atribuído por uma fundação neerlandesa que visa facultar a agricultores e trabalhadores de zonas desfavorecidas do Terceiro Mundo o acesso em condições adequadas ao comércio internacional (1986).

Network of European World Shops (NEWS!)
http://www.sharedinterestcom/cust/news.htm
Rede que aborda os aspectos comerciais e pedagógicos do comércio equitativo.

Rattvisemarkt
http://www.raettvist.se/
Rótulo sueco de comércio equitativo.

The Fairtrade Mark
http://www.gn.apc.org/fairtrade/
rótulo de comércio equitativo atribuído por uma fundação aos produtos que cumprem as normas internacionalmente reconhecidas de comércio equitativo, com vista a melhorar as condições comerciais para os produtores do Terceiro Mundo.

Transfair International
http://www.transfair.org/
Iniciativa de rotulagem em matéria de comércio equitativo da EFTA e da Transfair Alemanha.

Sites sobre relatórios de informação social:

AccountAbility 1000 (AA1000)
http://www.accountability.org.uk/
Norma para a avaliação dos progressos éticos e sociais das empresas em função de critérios objectivos lançada em Novembro de 1999 pelo Institute of Social and Ethical Accountability (Instituto de Responsabilidade Ética e Social), sedeado no Reino Unido.

Global Reporting Initiative (GRI)
http://www.globalreporting.org/
Esforço internacional que envolve diversos agentes com o objectivo de criar um quadro para a apresentação voluntária de relatórios sobre o conjunto das práticas económicas, sociais e ambientais de uma empresa. CERES e o Programa das Nações Unidas para o Ambiente lançaram a GRI em 1997. Em Junho de 2000, a GRI publicou as novas Orientações para a Elaboração de Relatórios de Desenvolvimento Sustentável.

Social & Ethical Reporting Clearinghouse
http://cei.sund.ac.uk/ethsocial/index.htm
Um sítio que fornece ligações para orientações em matéria de relatórios, organizações e inquéritos de carácter ético e social.

Sites sobre investimento socialmente responsável:

Dow Jones Sustainability Group Index (DJSGI)
http://www.sustainabiltyindex.com/
Índice de empresas orientadas para o desenvolvimento sustentável fornecido por Dow Jones, em associação com SAM (Sustainable Asset Management).

FTSE4Good
http://www.ftse4good.com/frm0101.asp
Índice de cotação das empresas eticamente responsáveis, lançada pela FTSE em associação com o Ethical Investment Research Service (EIRIS) e o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF).

Sustainable Investment Research International Group (SIRI)
http://www.sirigroup.org/
Grupo de 10 organismos de investigação, que visam fornecer e promover produtos e serviços de investigação de alta qualidade sobre o investimento social em todo o mundo.

UK Social Investment Forum
http://www.uksif.org/
Rede do Reino Unido que propugna pelo investimento socialmente responsável.

Intercultural Research: The Current State of Knowledge
http://stephan.dahl.at/research/online-publications/intercultural-research/
Autor: Stephan Dahl

The Use and Misuse of Questionnaires in Intercultural Training
http://www.itapintl.com/useandmisuse.htm
Autor: John W. Bing

Organizational culture: Theories, articles, links
http://www.onepine.info/mcult.htm#fons
Autor: Edward Hall

The cultural factor in the international business
http://www.onepine.info/FonsTrompenaars_Oxford.pdf
Autor: Fons Trompenaars

Cultura gerencial chinesa versus cultura ocidental
http://www.cad.ufsc.br/revista/17/06.pdf
Franck Renand

Soluções dos Exercícios

Capítulo 1				
1	**2**	**3**	**4**	**5**
d)	a)	c)	a)	c)
Capítulo 2				
1	**2**	**3**	**4**	**5**
c)	a)	a)	b)	d)
Capítulo 3				
1	**2**	**3**	**4**	**5**
a)	a)	d)	c)	d)
Capítulo 4				
1	**2**	**3**	**4**	**5**
c)	a)	d)	a)	b)
Capítulo 5				
1	**2**	**3**	**4**	**5**
a)	b)	d)	a)	c)
Capítulo 6				
1	**2**	**3**	**4**	**5**
d)	d)	d)	a)	b)
Capítulo 7				
1	**2**	**3**	**4**	**5**
c)	b)	d)	b)	a)
Capítulo 8				
1	**2**	**3**	**4**	**5**
d)	b)	a)	a)	a)
Capítulo 9				
1	**2**	**3**	**4**	**5**
b)	c)	d)	b)	a)
Capítulo 10				
1	**2**	**3**	**4**	**5**
d)	a)	c)	b)	a)