

**IMPACTO DOS VALORES CULTURAIS NA GESTÃO DE
ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS E SOCIAIS**

Estudo de Caso PERMAR, SARL

Vatélia Ernesto Manjate Come

Projecto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão de Empresas

Orientador:

Prof. Doutor Luís Manuel Dias Martins, ISCTE Business School, Departamento de
Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro de 2017

IMPACTO DOS VALORES CULTURAIS NA GESTÃO
DE ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS E SOCIAIS: estudo de caso PERMAR, SARL

Vatélia Ernesto Manjate Come

**IMPACTO DOS VALORES CULTURAIS NA GESTÃO DE
ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS E SOCIAIS**

Estudo de Caso PERMAR, SARL

Vatélia Ernesto Manjate Come

Projecto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão de Empresas

Orientador:

Prof. Doutor Luís Manuel Dias Martins, ISCTE Business School, Departamento de
Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro de 2017

DEDICATÓRIA

Ao pai, **ERNESTO AZANIAS MANJATE** (*in memory*), sempre presente na minha vida! Mostrou-me o caminho da escola, sua importância e seu valor. Eternas saudades pai, te amo eternamente "meu grande herói"!

À mãe, **AMÉLIA LANGA**, a quem devo o saber ser e estar, de quem em primazia aprendi a identificar os meses que têm 31 dias através de antemão, as divisões dos dedos das mãos (falange, falanginha e falangeta) e a conhecer as componentes da face e outros membros, alguns ossos do corpo humano como fémur, tibia, etc. Te amo mãe querida!

Ao irmão **SALOMÃO ERNESTO MANJATE** (*in memory*) que sempre me incentivou a ser boa aluna dizendo: "**Se não dispensares não terás direito a férias, terás que estudar durante as férias para dispensares no próximo ano lectivo**". Eternas saudades, meu grande educador e amigo!

Ao irmão **SEVERINO ERNESTO MANJATE** (*in memory*), eternas saudades, meu amigo e cúmplice!

Aos avôs **AZANIAS, RAFICA, MACUPULANE E MASSUPAI** (*in memory*)

AGRADECIMENTOS

São devidos agradecimentos ao Orientador *Doutor* Luís Manuel Dias Martins, pela extraordinária prontidão e valiosa providência temporal para orientar a elaboração do presente trabalho, quando tudo parecia perdido no tempo e no espaço. Vai a minha imensurável gratidão, Doutor Luís Martins.

São igualmente endereçados agradecimentos particulares e especiais aos gestores da **PERMAR, SARL** por terem permitido que a Empresa fosse objecto do estudo e terem facultado informação necessária para sustentação à elaboração do mesmo.

São extensivos agradecimentos a todos que, directa ou indirectamente, contribuíram de várias formas para a prossecução deste grande objectivo.

ÍNDICE

<u>DEDICATÓRIA</u>	i
<u>AGRADECIMENTOS</u>	ii
SUMMARY	1
SUMÁRIO	2
CAPÍTULO I.....	3
1. REVISÃO DA LITERATURA	3
2. Problematização	3
3. Visão, Missão e Objectivos	4
3.1. Visão	5
3.2. Missão.....	5
3.3 Objectivos	6
4. Organização	8
5. Stakeholders	9
6. Indivíduos em Interacção	9
7. Gestão.....	10
8. Cultura Organizacional Cultura de Empresa.....	10
9. Cultura Organizacional	11
9.1. Cultura ou Culturas	15
9.2. O Papel do Líder na Cultura Organizacional	17
10. Os Principais Desafios Gerenciais na Gestão do Capital Humano	22
10.1. Razão de Ser	23
11. Teoria de Valores	26
11.1. Valores Culturais Organizacionais	26
11.2. Dimensão de Orientação a Curto e Longo Prazos	28
11.3. Dimensão de Indulgência vs Restrição	30
11.4. Valores de Ordem Superior (Schwartz, 1992)	31
11.5. Valores Culturais Pessoais	31
11.6. Implicações dos Valores Culturais na Gestão	32
CAPÍTULO II.....	35
12. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	35

CAPÍTULO III.....	37
13. ESTUDO DE CASO.....	37
13.1. Objectivos do Estudo, Visão e Missão	37
13.1.1. Objectivo Geral.....	37
13.1.2. Objectivo Específico.....	37
13.1.3. Visão da PERMAR, SARL.....	38
13.1.4. Missão da PERMAR, SARL.....	38
13.2. Estrutura Organizacional da Empresa PERMAR, SARL.....	41
14.2.1. Recursos Humanos	41
14.2.2. Materiais e Equipamento	42
14.2.3. Financeiros.....	42
14.2.4. Meios Automóveis	43
14.2.5. Organograma da Empresa PERMAR, SARL	44
14.3. Questionário Realizado na PERMAR, SARL.....	45
14.4. Quadro do Efectivo	46
14.4.1. Representação Gráfica.....	46
14.5. Cultura e Valores da PERMAR, SARL.....	50
14.6. Análise de Resultados.....	54
14.6.1. Quadro das Dimensões.....	54
14.6.1.1. Representação Gráfica	55
14.6.1.2. Representação Gráfica	55
14.7. Interpretação dos Resultados.....	56
14.8. As Seis Dimensões no Contexto da PERMAR, SARL	57
CAPÍTULO IV	59
15. CONCLUSÃO	59
CAPÍTULO V	60
16. REFLEXÃO	60
REFERÊNCIAS.....	61

SUMMARY

The impressive growth of globalization impulse the convergence of different people on various countries, allowing the galvanization of international trade and impose new challenges at countries less increased such as Mozambique. The movement of capital both for direct investment or funding has contributed greatly to the movement of people and goods between the countries. Manuel Castells (1997) in his book "the power of identity" formalizes the role of culture in the process of globalization so clairvoyant.

Mozambique is an ethical and multicultural country. It converge and live people and people of different ethnicities and backgrounds making it thus preferred and privileged destination of domestic and foreign direct investment.

Among the different subjects given during the period of the master's course in management, Organization, management, organizational culture, Organizational cultural values, personal values and Stakeholders were key themes and will be the central focus throughout the work. It is proposed to the dissertation theme "impact of Cultural Values in the management of Business and social Organizations, being the subject of the study the company PERMAR, SARL".

The present work aims, on the one hand, to consolidate the knowledge acquired during the term of the course of management of companies, on the other hand to understand how managers balance the organizational culture with the diverse behaviors resulting from the cultural values of its employees and realize to what extent these personal cultural values influence the management of Company Valuations and liner conferences (PERMAR, SARL).

KEYWORDS - *Organization, Management, Culturel and Values.*

SUMÁRIO

O impressionante crescimento da globalização impulsiona a convergência de pessoas de diferentes culturas nos diversos países, permitindo a galvanização do comércio internacional e impõem novos desafios aos países menos desenvolvidos como é o caso de Moçambique. A movimentação de capitais quer para investimentos directos ou financiamento tem contribuído fortemente para a circulação de pessoas e bens entre os países. Manuel Castells (1997) no seu livro "O Poder da Identidade" formaliza o papel da cultura neste processo de globalização de forma clarividente.

Moçambique é um país ético e multicultural. Nele convergem e convivem pessoas e povos de diferentes etnias e origens tornando-se deste modo, destino preferencial e privilegiado de investimentos directos nacionais e estrangeiros.

Dentre as diversas matérias ministradas durante a vigência do curso de Mestrado em Gestão de Empresas, **Organização, Gestão, Cultura Organizacional, Valores Culturais Organizacionais, Valores Pessoais e Stakeholders** foram temas fulcrais. Deste modo, são palavras-chave do trabalho e serão o foco central ao longo do trabalho.

Para dissertação propõe-se o tema “**Impacto dos Valores Culturais na Gestão de Organizações Empresariais e Sociais**, cujo objecto do estudo é a empresa PERMAR, SARL”.

O presente trabalho visa, por um lado, consolidar os conhecimentos adquiridos durante a vigência do curso de Gestão de Empresas, por outro lado perceber como os gestores conciliam a cultura organizacional com os comportamentos decorrentes da diversidade dos valores culturais dos seus colaboradores, sem descurar a necessidade de compreender até que ponto esses valores culturais pessoais influenciam na gestão da empresa Peritagens e Conferências Marítimas (PERMAR, SARL).

PALAVRAS CHAVE - *Organização, Gestão, Cultura e Valores*

CAPÍTULO I

1. REVISÃO DA LITERATURA

Pretendendo consolidar os conhecimentos adquiridos ao longo da vigência do curso de Mestrado em Gestão de empresas no ISCTE IUL - Moçambique, serão consultadas obras que versam sobre Organização, Gestão, Valores Culturais Organizacionais e Pessoais para consubstanciação do saber no que concerne às matérias que constituíram o foco ao longo do curso. Colher-se-á informações sobre a observância dos princípios básicos advogados pelos autores que versam sobre as matérias em alusão na empresa objecto de estudo.

Na minha perspectiva, não se me afigura normal desenvolver o tema proposto abstraíndo-me de conceitualizar no cômputo geral, os subtemas (palavras-chave) acima indicados que na verdade inserem uma relatividade intrínseca entre si.

2. Problematização

Cada organização seja económica ou social possui regulamentos normativos que orientam o seu funcionamento e a caracterizam. Nela participa capital humano em forma de força de trabalho, recurso sem o qual tornar-se-ia difícil operacionalizar os restantes recursos importantes para o funcionamento duma empresa.

O recurso humano é normalmente constituído por indivíduos oriundos de variados grupos sociais e/ou tipos étnicos e regiões, cada um com cultura e valores próprios.

Segundo LAKATOS, Eva Maria. Socialização da Administração “O Homem motiva-se para o trabalho buscando “factores motivadores” como realização profissional, reconhecimento pelo trabalho e progresso. Dentre tais “factores motivadores”, outros compõem o sistema de necessidades que o Homem busca para atender o seu desenvolvimento pessoal e amadurecimento psicológico”.

Empresa é uma organização, agente económico que intervém no processo de troca em diversos mercados em que ela se apresenta como fornecedora, cliente, ou seja, como parte da procura e/ou oferta num determinado mercado específico.

A componente gestão possui um valor intrínseco à vida humana e é fundamental, pois, todo o indivíduo consciente ou inconscientemente pratica a gestão no seu dia-a-dia. A gestão é exercida por pessoas organizadas em sociedades e de forma individual, onde as organizações económicas (com fins lucrativos) e/ou sociais (sem fins lucrativos) exercem suas actividades cientes de que elas existem para atender e/ou satisfazer as necessidades das pessoas da sociedade em que estão inseridas.

3. Visão, Missão e Objectivos

Para o sucesso de qualquer organização seja social ou económica é necessário definir claramente um conjunto de valores - a Visão, Missão e Objectivos para que o propósito da organização seja consistente e constante ao longo do tempo. Tais valores deverão ser duradouros e conhecidos por todos os intervenientes no processo.

Independentemente de se adoptar o planeamento formal ou a gestão incremental, a consistência do propósito da organização é essencial ao processo de gestão estratégica. Põe-se então a questão de como criar tal consistência. Para tal, recorre-se à hierarquia de finalidades estratégicas - *Visão, Missão e Objectivos*. A seguir compreenderemos a forma como estes três conceitos se conjugam: “A Visão provoca o empenho, de todos, na Missão da organização, através do trabalho realizado com base nos Objectivos Estratégicos. A Visão, Missão e Objectivos formam ideias que verificam a energia e as forças distribuídas dentro da organização”. São portanto o ponto de partida para o planeamento formal e providenciam a energia e o sentido de orientação necessários para garantir que a gestão incremental culmine no progresso global.

3.1. Visão

Na gestão estratégica, a Visão refere-se aos Objectivos de mais longo prazo e mais gerais. A Visão descreve as aspirações para o futuro sem especificar os meios para as alcançar. A Visão com mais efeito é aquela que cria inspiração e esta inspiração é querer mais, maior e melhor, resumido na eficiência (fazer bem as coisas) e eficácia (fazer as coisas certas), prestando serviços com perícia.

Então, se a Visão é para inspirar, ela tem que ser comunicada a muitas pessoas. A comunicação da Visão pode ser feita de duas maneiras: uma mais óbvia, através da Missão e outra menos óbvia usando a liderança. Apesar de poder parecer menos óbvia, a segunda maneira é a melhor, baseia-se na capacidade de persuasão da liderança, através do comportamento dos líderes na exposição da Visão.

3.2. Missão

A Visão torna-se tangível com a definição da Missão. Ela reflecte aquilo em que um líder pensa relativamente à organização e às direcções que ela deve seguir. Apesar de Missão ser específica de cada organização, a definição da Missão deve conter as respostas às seguintes questões:

Qual a razão da nossa existência? Qual é o nosso propósito?

O que é que a nossa organização tem de único ou distinto?

Que diferenças terá o nosso negócio daqui por 3 ou 5 anos?

Quem são, ou deveriam ser, os nossos principais clientes, ou segmento de mercado?

Quais são os nossos principais produtos?

Quem são, ou deveriam ser, as nossas principais preocupações económicas?

Quais são os nossos valores, aspirações e prioridades filosóficas?

Uma definição de Missão que responda a estas questões tem as 3 seguintes vantagens:

Uma definição de Missão que estabelece os limites que servem de orientação na formulação da estratégia.

Uma definição de Missão que estabelece padrões para o desempenho da organização em múltiplas dimensões.

Uma definição de Missão que sugere padrões para o comportamento ético dos indivíduos.

3.3 Objectivos

"Apesar das definições de Missão serem mais específicas do que a ideia que o visionário tinha em mente, elas definem mesmo assim direcções pouco concretas, ou seja, acções pouco especificadas. Portanto, tal como a definição da Missão tenta tornar a Visão mais específica, os Objectivos são tentativa de tornar a Missão mais concreta.

Os Objectivos estratégicos definidos nas diversas organizações partilham algumas características, as quais são de seguida apresentadas:

- **Objectivos que abrangem questões lucrativas e não lucrativas** - Dada a diversidade de interesses dos accionistas referidos na definição da Missão não é surpresa que a maioria das organizações tenha Objectivos de natureza lucrativa versus não lucrativa;
- **Objectivos que podem ser alcançados com um esforço extra** - Os melhores Objectivos parecem ser aqueles que requerem da organização um esforço suplementar, para serem alcançados. Costumam-se chamar a estes Objectivos *manifestamente importantes e quase impossíveis*. Ao estabelecer Objectivos que exijam mais esforço, é mais provável que a organização consiga atingir todo o seu potencial. Mas, isto não quer dizer que se deva estabelecer sempre Objectivos muito

difíceis, pois Objectivos irrealistas podem causar danos graves na organização;

- **Objectivos que incluem a variável "tempo"** - Virtualmente, todos os Objectivos requerem a concepção temporal, se é que são para ter alguma utilidade. A definição dos Objectivos não terá sentido se não incluírem limitações de tempo;
- **Objectivos que facilitam os compromissos** - Dada a grande variedade de Objectivos que são definidos, alguns podem acabar por se contradizer. É pois, preciso ter em atenção a escolha de Objectivos que não comprometam a possibilidade de encontrar um compromisso entre duas escolhas;
- **Objectivos que minimizam os conflitos** - Aqueles que forem bem especificados sem ambiguidades e que não ponham os membros da organização em rivalidade, minimizam a possibilidade do aparecimento de conflitos. Os Objectivos são a base do comportamento cooperativo na gestão. Se concentrarmos os esforços no progresso global da empresa, em vez de ser nos departamentos e secções, podem-se criar relações intra-organizacionais benéficas, tais como a partilha de informações e recursos;
- **Objectivos que possam ser quantificados** - Apesar de não ser possível quantificar todos os objectivos, é sempre importante visualizar o progresso à luz dos objectivos mais importantes. Exemplo disto é o caso das empresas onde melhorar a qualidade é um objectivo muito importante, mas a qualidade não é nada fácil de medir. Por esta razão, essas empresas em vez de usar a qualidade como um objectivo usam outros factores como reclamações na garantia, taxas de defeitos, entre outros. Para conseguir definir quando um objectivo é quantificável, muitas empresas usam uma regra na forma de pergunta: "quantificando desta forma, saberemos quando alcançamos o nosso objectivo?";

Objectivos que evitam consequências indesejáveis - Muitos riscos se podem correr ao definir objectivos e maneiras de os quantificar, sem ter em conta as ramificações dos comportamentos que estes podem motivar. Se os gestores não forem

suficientemente cuidadosos podem estar a causar comportamentos indesejáveis, provocados pela má mensuração do desempenho".

4. Organização

Para definir Organização socorrer-se-á a conceitos de alguns autores como seja Thompson, (1967) segundo o qual “Organizações são entidades que surgem para operar tecnologias que são impossíveis de serem utilizadas por indivíduos ou por outras Organizações”.

Organização é um sistema que assenta, primordialmente, em pessoas em interacção, actuando como grupo que desenvolve estratégias para atingir fins específicos. Para tal, hierarquizam-se de forma a interagirem, formal e/ou informalmente, em sistemas e processos de trabalho, bem como em processos de gestão, inserindo-se numa estrutura.

À gestão/liderança da organização cabe promover a confluência das múltiplas acções individuais em ordem, de modo que os objectivos operacionais conduzam à exequibilidade dos objectivos estratégicos organizacionais. Em suma, dirigir e decidir em conformidade com a estratégia traçada.

Por outro lado, e em conformidade com o conceito de organização enquanto sistema aberto, deve assinalar-se que da forma como as pessoas se inter-relacionam e como se articulam nas relações entre os níveis de decisão e de operacionalização, num processo que não é apenas intrínseco à organização, mas também decorre da constante troca de fluxos com o meio envolvente, desenvolve-se uma postura decorrente de ideias, crenças e valores que constituem a cultura organizacional e que, de alguma forma, traduzem as características dos meios (humanos, físicos, tecnológicos, financeiros, etc.) através dos quais a organização implementa as suas actividades.

Pode-se definir uma organização como um grupo de pessoas que trabalham em conjunto

para atingir um certo propósito. As organizações existem para atingir metas que os indivíduos por si próprios não conseguem alcançar.

As organizações são entidades que existem para desempenhar tarefas que só podem ser realizadas através do esforço cooperativo (complementaridade). As organizações devem ser geridas para completarem o seu ciclo de produção e entrega de produtos ou serviços.

5. Stakeholders

"Segundo FREEMAN R. Edward (1984), stakeholders são elementos essenciais ao planeamento estratégico de negócio". Todos os interessados no sucesso de uma organização (pessoa, grupo ou entidade).

6. Indivíduos em Interação

Organização como um sistema complexo, não permite a intervenção isolada e exclusiva sobre qualquer das suas partes. Intervir sobre uma das partes, será intervir – e interferir sobre a generalidade das partes (sub-sistemas) que compõem o sistema organizacional.

Por outras palavras, o todo não será a mera soma inócua das partes, mas sim, mais do que a soma das partes.

O sistema diz-se em auto-produção, porque não é estático, assentando na interação entre os actores organizacionais e decorrendo dessa constante interação a estabilidade, ou instabilidade de todo o sistema. Torna-se óbvia a importância desta concepção para quem tem responsabilidades de liderança.

7. Gestão

“Gestão é o processo de trabalhar com e através dos outros a fim de atingir eficazmente os objectivos organizacionais, usando eficientemente os recursos escassos”. Segundo Hampton, gestão é trabalho envolvendo a combinação e direcção da utilização dos recursos necessários para atingir objectivos específicos. Inclui **planeamento, organização, liderança e controlo**. Para Koontz, gestão é processo de criar e manter um sistema no qual indivíduos, trabalhando em grupo, alcançam determinados objectivos de forma eficiente.

8. Cultura Organizacional Cultura de Empresa

Uma cultura particular de empresa, por sua vez, implica a existência de projectos colectivos, sentimento de pertença, e a aquisição, transmissão e partilha de uma mesma cultura por todos os envolvidos. Freire refere que só nestas condições se poderá considerar a introdução de processos sociais de inovação, sendo que o papel da cultura de empresa pode ser sinérgico na optimização de recursos, no âmbito de uma estratégia de desenvolvimento da Instituição.

Alguns paralelismos com esta visão dos factos poderão ser encontrados na análise de Carvalho Ferreira *et al.* Em Psicossociologia das organizações, os autores estabelecem distinções entre clima e cultura organizacionais. Perspectivam para o primeiro uma aplicação prática, apresentando-o como uma parte da cultura que configura os pressupostos fundamentais desenvolvidos por grupos humanos no âmbito das organizações, por forma a enfrentar os problemas de adaptação ao meio exterior e de integração interna.

Esses pressupostos, testados em diversas situações e considerados válidos, irão ser indicados aos novos membros, como modelos gerais a seguir perante aqueles problemas. Desta forma, entendemos poder considerar que o conceito de clima organizacional apresenta algum paralelismo com a noção de cultura de empresa referenciada por Freire, surgindo aquele

que exercem influência considerável na forma como os seres humanos se comportam em situação laboral, e que distinguem uma instituição de todas as restantes.

Para Motta; Caldas (1997, p.42) traços culturais brasileiros como hierarquia rígida, personalismo, malandragem e outros estão relacionados aos valores encontrados nas organizações brasileiras. Hofstede realizou um amplo projecto de pesquisa que caracterizou o Brasil como um país imediatista, onde a cultura nacional influencia as culturas das organizações (HOFSTEDE, 1998). Ele criou dimensões básicas que simbolizam os traços culturais relacionados às peculiaridades de cada país pesquisado: individualismo e colectivismo, distância do poder, nível em que se evita a incerteza e masculinidade e feminilidade.

Hofstede (1998, cap.3, 1994, p.180) diz que “Todo ser humano é de facto socializado de determinado meio, não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela se insere”. Autores como Kim Cameron e Robert Quinn (1999) acreditam que existem nas organizações valores que impactam no desempenho da organização, além de influenciarem o comportamento e comprometimento dos grupos sociais.

Segundo Tragtenberg (2006, p.97), “[...] a desvalorização progressiva do trabalho qualificado e a valorização da percepção, atenção, mais do que da habilidade profissional, inaugurou a actual era pós-industrial”. Foi no início do século XX que os estudos sobre cultura organizacional se intensificaram, as organizações passaram a preocupar-se com as variações nos padrões de comportamento dos grupos de trabalho, além de perceberem a necessidade de se ter um constructo para os valores, padrões e formas de pensar.

9. Cultura Organizacional

Segundo SCHEIN, Edgar, “cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos que uma organização inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os seus problemas de adaptação externa de integração interna e que têm funcionado suficientemente

bem para serem considerados válidos e para serem ensinados a outros membros como modo correcto de compreender, pensar e sentir em relação a esses problemas.”

Pressupostos básicos (*basic assumptions*) como aspectos inerentes à cultura organizacional, que são visíveis, tangíveis e corpóreos (*artifacts & creations*), como são, por exemplo, os edifícios, a tecnologia utilizada, as intervenções dos seus dirigentes, as publicações, a maneira de vestir, de falar, de comportar, entre outros aspectos.

Igualmente importantes são os valores implícitos ou pressupostos básicos subjacentes (*underlying assumptions*) que, embora inconscientes, determinam a forma como os membros da organização compreendem, pensam e sentem.

Também se chama a atenção para os valores manifestos (*exposed values*), que constituem aquilo que as pessoas referem como valor, mas que correspondem ao que as pessoas idealmente gostariam que fosse a razão de ser do respectivo comportamento, isto é, uma racionalização do seu próprio comportamento.

É organização enquanto unidade de cultura assente em grupo (s) e desenvolvendo-se pela partilha de problemas comuns ao longo de um dado tempo, bem como, pelas oportunidades de resolução de problemas e observação dos efeitos das soluções e ainda pela aceitação de novos membros pelo grupo.

Sendo a cultura o resultado de um processo de aprendizagem (nas organizações e na sociedade), a descoberta da solução será geradora de cultura. *Schein, Edgar, “Coming to a new awareness of Organizational culture”, in Sloan Management Review, 1984.*

Cultura é um conjunto de valores e normas que partilhados por pessoas ou grupos de uma organização que determinam a interacção de uns com os outros na organização.

Um conjunto de crenças e valores partilhados pelos membros de uma organização, por vezes, inconscientemente, permitindo uma coerência na acção colectiva pela resolução de

problemas e devendo ser transmitida aos novos membros da organização. *Thévenet, Maurice, Cultura de Empresa-Auditoriae Mudança, Lisboa, Ed.Monitor, 1989.*

O conceito de cultura organizacional (explicativo de atitudes e comportamentos) é conhecido e aplicado no segundo quartel deste século, embora relembre a este propósito Infestas Gil (1991) que já Elton Mayo, com as suas experiências na Western Electric - iniciadas em 1924 - havia referenciado a presença e a importância das culturas informais na empresa. Todavia, a análise do tema desenvolveu-se fortemente apenas nos anos mais recentes.

Nas palavras de Freire (1993: 152), "o tema da cultura de empresa tem vindo a ser glosado em múltiplos acordos, desde há pouco mais de uma década, tanto nos Estados Unidos como na Europa e ainda no Japão", "verificando-se um espectacular desenvolvimento tomado pelas teorias e doutrinas gestionárias que colocam o fenómeno cultural das organizações no centro das suas atenções, nos últimos anos" (*idem*, 157). Tal pode explicar-se devido à falência de alguns modelos de gestão organizacional das empresas ocidentais, apoiadas ainda em práticas economicistas e tradicionais, que originaram forte crise económica nesta região do globo.

Como explicitam Camara *et al.* (1998: 131), "a concorrência desmedida em termos internos e externos, a ética laboral que domina esta época (melhoria das condições de trabalho, satisfação no trabalho, responsabilidade social), a evolução da estrutura das empresas a partir do choque petrolífero, e, conseqüentemente, o incremento das teorias de Desenvolvimento organizacional são pontos de partida para o aparecimento desta abordagem cultural". Neste contexto, a preocupação com aspectos como a imagem, a comunicação nas organizações, ou os rituais que as distinguem das restantes multiplicaram-se, e a gestão estratégica da empresa passou a considerar o elemento "cultura", a par de outros tradicionalmente valorizados como meios tecnológicos, gestão do tempo, vendas, entre outros.

Sobre este assunto, refere também Duarte Gomes (2000) que, na génese da contínua preocupação com a temática da cultura organizacional, encontra-se a ineficácia demonstrada

pelos tradicionais modelos de Gestão. Sendo as organizações, tal como preconizou Bertalanffy, sistemas abertos, ou seja, em constante interação e sob influência das turbulências do ambiente externo, necessitam adaptar-se a essas velozes mudanças, sob pena de perderem viabilidade. Logo, o facto de ocorrerem transformações profundas nos planos tecnológicos ou económicos - como as que se verificaram com a mundialização da economia, o poderio no mercado dos novos países industrializados ou a crescente competitividade internacional obriga à reorganização da Gestão do trabalho nas sociedades contemporâneas.

Assiste-se assim, na década de 70, uma progressiva tendência para a integração social e a polivalência, proporcionando simultaneamente aos funcionários formação adicional, e atribuindo-lhes maiores responsabilidades. Surgem propostas de gestão com vista à humanização do trabalho ou ao aumento da qualidade de vida em situações laborais, em contraponto ao "taylorismo", o que vem aumentar os intervalos de liberdade e possibilitar uma participação mais crítica por parte de todos os envolvidos.

O interesse pela cultura interna traduz assim, novas atitudes face ao fenómeno organizacional. A crise ideológica dos anos 60 e energética dos anos 70 obrigou as empresas a assumirem nova identidade, privilegiando a qualidade e excelência como forma de assegurar a sua sobrevivência.

Desta forma, e em contraponto à visão da empresa que, há algumas décadas, a reduzia a um maquinismo que impunha a única maneira (*the best way*) de executar uma tarefa, alienando o indivíduo preso a tarefas repetitivas, surge o maquinismo da sociedade da informação: uma nova identidade para as Instituições, dotadas de responsabilidades sociais acrescidas (por exemplo, pela participação em programas de criação de emprego) e obrigadas a recorrer a meios inovadores para a gestão do seu relacionamento com o público externo, e conseqüente promoção da sua imagem no exterior.

9.1. Cultura ou Culturas

Do nosso trabalho investigacional sobre esta temática, retivemos a ideia de que toda investigação e produção teóricas sobre cultura organizacional assentam invariavelmente em duas perspectivas, que entendemos por bem referenciar:

1. Uma, integradora - propõe a existência de uma cultura forte e única, dominando toda a estrutura de forma coesa.
2. Outra, diferenciadora - enfatiza a heterogeneidade existente no seio de qualquer instituição, propondo a existência de um conjunto de subculturas que se entrecruzam no quotidiano organizacional (Gomes, 2000).

Segundo este autor, no primeiro caso, estamos perante uma perspectiva que entende a cultura como um elemento aglutinador das diferentes partes constitutivas de uma organização, de tal forma que esta surge como um pólo unitário e homogéneo, no qual todos pensam da mesma forma, lidam com os mesmos problemas e adoptam soluções idênticas; por outro lado, e contrariamente, poder-se-á argumentar que a estrutura é plural, integra grupos diferenciados, sendo portanto natural a existência de conflitualidade entre os distintos grupos Sócio-profissionais, originadora de diferentes formas de interpretação, interesses, e reacção às situações.

Gomes entende desta forma que as posições antagónicas sobre o fenómeno traduzem duas possibilidades: a remissão para o estudo da cultura das organizações, ou por outro lado para o estudo da cultura nas organizações. Tal significa que, no primeiro caso, se estuda a instituição no seu todo, no contexto das suas relações como meio envolvente.

Falamos de cultura organizacional no singular, situando a organização no seu relacionamento com o meio exterior. No segundo caso, a unidade de análise são os grupos que compõem cada Instituição; se os planos são aqui grupais ou individuais (departamentos, equipas, categorias profissionais, ou mesmo cada indivíduo isoladamente). A concepção predominante é claramente diferenciadora e pluralista: é a cultura de grupos que é analisada, e daí a utilização da expressão "culturas organizacionais".

Na realidade, estas perspectivas claramente distintas alicerçam-se em diferentes realidades visíveis nas estruturas institucionais, o que torna pertinente a questão de saber se se revela desejável a existência de uma cultura forte nas organizações, única, integradora e homogeneizadora, ou, inversamente, de uma cultura mais difusa, plural e heterogénea.

Sobre esta temática, é opinião de Camara *et al.* (1998) que a existência de uma cultura forte e exclusivista em todos os sectores da organização poderá revelar-se contraproducente, visto tender a centrar a Instituição no seu interior, sustentando uma visão rígida e inflexível relativamente ao meio envolvente. Naturalmente, a exigência de resolução de conflitos, e de gestão quotidiana, implicam a existência de uma cultura forte, mas não eliminatória de estratégias particulares dos diversos grupos internos, que se apoiam, isso sim, na cultura geral da organização, naquilo que é a essência da sua identidade.

"A cultura dominante expressa as normas, valores e crenças essenciais a toda a organização e que são partilhados por um número maior ou menor de membros. Quando se fala de cultura organizacional está-se a referir à cultura dominante, à macro visão da cultura que confere à organização a sua personalidade distinta." (Bilhim, 1996: 170).

Não será então correcto, segundo Camara *et al.*, fazer a apologia da existência de uma cultura única no seio de uma organização, mas sim de "um mosaico cultural", particularidades que têm a sua origem em objectivos específicos de cada sector, grupos profissionais ou distintos tipos de relação com o trabalho. Defendem os autores que estas distinções culturais, ao invés de desintegrarem ou fragmentarem a Instituição, poderão actuar em seu favor. Organizações que adoptam uma perspectiva pluralista de cultura agem em conformidade com os anseios e expectativas do indivíduo moderno, e com o papel social cada vez mais relevante que as Instituições que desempenham nas sociedades contemporâneas.

A visão de Ferreira *et al.* (1996: 318) relativamente a este aspecto apresenta-se distinta: entendem os autores que, "mais importante que o problema da homogeneidade cultural *versus* heterogeneidade é a necessidade de avaliar a complexidade dos problemas e o grau de ajuste das soluções aos mesmos." Querem com isto dizer que, em sua opinião, o sucesso das Instituições não se relaciona directamente com a prevalência de culturas singulares ou

diferenciadoras, mas sim com a capacidade de resposta rápida e adequada às exigências constantes do meio envolvente.

9.2. O Papel do Líder na Cultura Organizacional

O líder é o principal fomentador da cultura organizacional de uma empresa, pois, é o responsável pela transmissão dos preceitos, visões e valores da empresa. Cada empresa tem sua própria cultura organizacional adequada às suas necessidades. O líder deve direccionar e controlar os comportamentos dos colaboradores, para que a sua conduta seja condizente com a idealizada pelos líderes da empresa.

A expressão capital humano apareceu pela primeira vez em 1961, num artigo de T.W. Schultz intitulado “*Investment in Human Capital*” e publicado na *American Economic Review*, e tornou-se uma expressão corriqueira nas organizações de todos os tipos (Terra, 2001). O capital humano é um activo intangível pertencente ao próprio indivíduo.

“O capital humano de uma empresa fica no quadrante superior direito; nas pessoas cujo talento, conhecimento e experiência criam produtos e serviços que motivam os clientes a procurar uma empresa e não sua concorrente. Assim, quanto maior a intensidade de capital humano de uma empresa cujo trabalho gere alto valor agregado, mais a empresa pode cobrar por seus serviços e menos vulnerável ficará aos concorrentes, pois este conhecimento é difícil de ser reproduzido.”

Segundo Stewart (1997), as empresas inteligentes investem o menos possível nos trabalhos que os clientes não valorizam e cujas habilidades dos funcionários podem ser facilmente substituídos ou automatizados. Assim, o conhecimento contido em cada um dos quadrantes deve sofrer tratamento diferenciado. A forma como as organizações se estruturam adoptando composições mais horizontalizadas ou verticalizadas, também tem forte influência na capacidade da organização em gerir e desenvolver o seu capital humano.

De acordo com Quinn et al. (2001), as organizações que contam com estruturas mais flexíveis e fluidas são capazes de se adaptar à maneira específica como o intelecto de seus

profissionais cria valor, mediante a inversão de estruturas hierárquicas tradicionais, a criação de redes e/ou equipes auto-geridas, onde há predominância de autonomia e *empowerment* dos colaboradores, o estímulo aos valores comuns, aos interesses e às soluções compartilhadas.

O capital humano, embora possa ser potencializado e utilizado pela organização na consecução de seus objetivos, não é propriedade da empresa. Como Stewart (1997), p.90) diz "(...) podemos alugar as pessoas, mas não podemos possuí-las". Nas empresas baseadas em conhecimento, este capital é devidamente valorizado e o seu compartilhamento é estimulado para que possa se multiplicar.

"A inteligência torna-se um activo quando se cria uma ordem útil a partir da capacidade intelectual geral - ou seja, quando assume uma forma coerente (...), quando capturada de uma forma que permite que seja descrita, compartilhada e explorada e quando pode ser aplicada a algo que não poderia ser realizado se continuasse fragmentado como moedas em bueiro. O capital intelectual é o conhecimento útil em nova embalagem". (Thomas A. Stewart, 1998. P. 61).

Onde encontrar capital intelectual? Nas pessoas, nas estruturas, nos clientes. Hubert Saint-Onge, do Canadian Imperial Bank of Commerce e Leif Edvinsson da Skandia dividem o capital intelectual em capital humano, capital estrutural e capital do cliente. Na Skandia/CIBC, esses três tipos de capital podem ser medidos; são intangíveis, mas descrevem coisas tangíveis para investidores e gestores.

A definição adoptada por Edvinsson & Malone (Edvinsson, L. & Malone, M. S. Capital Intelectual, São Paulo, Makron Books, 1998) expressa-se da seguinte maneira:

"O capital intelectual é a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamentos com clientes e habilidades profissionais que proporcionem à empresa uma vantagem competitiva no mercado."

Alguns factores estão na raiz da mensuração do valor da empresa (Edvinsson & Malone), os quais eles classificam como:

1. Capital Humano – O conhecimento, a experiência, o poder de inovação e a habilidade dos empregados de uma companhia para realizar as tarefas do dia-a-dia. Inclui

também os valores, a cultura e a filosofia da empresa. O capital humano não pode ser de propriedade da empresa.

2. Capital Estrutural – Os equipamentos de informática, os *softwares*, os bancos de dados, as patentes, as marcas registadas e todo o resto da capacidade organizacional que apoia a produtividade daqueles empregados – em poucas palavras, tudo aquilo que permanece no escritório quando os empregados vão para casa. O capital estrutural também inclui o capital de clientes, o relacionamento desenvolvido com os principais clientes. Ao contrário do capital humano, o capital estrutural pode ser possuído e, portanto, negociado.

3. Capital de Inovação representa a capacidade de renovação e aos resultados da inovação sob a forma de direitos comerciais amparados por lei, propriedade intelectual e outros.

4. Capital de processos é constituído por processos, técnicas e programas direccionados activos e talentos intangíveis utilizados para criar e colocar rapidamente no mercado novos produtos e serviços.

5. Capital organizacional abrange o investimento da empresa em sistemas, instrumentos e filosofia operacional que agilizam o fluxo de conhecimento pela organização, bem como em direcção a áreas externas, como aquelas voltadas para os canais de suprimentos e distribuição.

6. Capital de clientes representa o valor do relacionamento com os clientes.

7. Capital estrutural representa o arcabouço, o *empowerment* e a infra-estrutura que apoiam o capital humano, a capacidade organizacional, incluindo os sistemas físicos utilizados para transmitir e armazenar conhecimento intelectual, factores como a qualidade e o alcance dos sistemas informatizados, a imagem da empresa, os bancos de dados exactos, os conceitos organizacionais e a documentação.

8. Capital humano representa toda a capacidade, conhecimento, habilidades e experiência individuais dos empregados e gerentes, a criatividade e a inovação organizacionais.

9. Capital intelectual representa não apenas a soma mas também a sinergia de todos os factores a compô-lo.

10. Capital financeiro representa já o sobejamente conhecido portfólio financeiro da empresa

Terra (2001) afirma que para sustentar a aprendizagem organizacional, as empresas inovadoras buscam tornar a carreira ferramenta para estimular o pensamento sistémico, o trabalho em equipa, um maior comprometimento com o aprendizado e as visões e metas de longo prazo, e a preservação e retenção do capital humano (seus colaboradores). Isto se traduz em algumas práticas específicas. Estas empresas definem os cargos de forma cada vez mais ampla e estimulam a rotatividade entre diferentes áreas e funções (Terra, 2001).

Estas práticas permitem que as pessoas desenvolvam flexibilidade, criatividade, capacidade de resolver problemas por meio da análise sob perspectivas diferentes e a compreensão dos macro-processos do trabalho por eles realizado. Segundo este autor, a rotatividade e mobilidade dos funcionários entre áreas aumentam a capacidade inovadora dos indivíduos, pois permite a troca de conhecimentos tácitos e experiências por mecanismos menos formais.

A rotatividade entre cargos e funções não está vinculada necessariamente a um planeamento de carreira formal, mas à necessidade de desenvolver novos modelos mentais mais flexíveis e à capacidade dos colaboradores de se ajustarem às mudanças e demandas inesperadas, sem necessidade de treinamento formal. Assim sendo, as pessoas são contratadas para trabalhar na empresa e não no cargo, não existem nestas empresas planos de cargos com funções específicas, e as tarefas são determinadas de acordo com as necessidades da organização e orientação dos supervisores.

Dentro desta perspectiva, a rotação de cargos visa melhorar a qualificação das pessoas, promover a comunicação e desenvolver o comprometimento com a empresa e não com uma área ou cargo em específico (Terra, 2001). Ainda segundo Terra (2001), a definição do cargo e suas funções correlatas estão deixando de ser a principal base de referência dos demais processos na área de gestão de pessoas. O conceito substituto apresentado pelo autor é de “espaço ocupacional”, centrado na ideia de que as pessoas devem ser estimuladas a aplicar seu conhecimento e suas competências em projectos organizacionais, com relativa autonomia.

Este conceito tem-se traduzido em práticas organizacionais como a criação de equipas multifuncionais, estruturas em células, matriciais por projectos, redes etc. Neste novo

contexto, a cultura organizacional desempenha um papel de extrema importância. Sendo que o indivíduo não conta mais com uma referência única - anteriormente representada pela sua área ou cargo - mas de uma multiplicidade de referências, necessita de directrizes e valores comunicados por meio da cultura da empresa. (Terra, 2001). Portanto, é importante que seja investigada a forma como a empresa promove seus funcionários, e se os sistemas de cargos e crescimento profissional servem como base para desenvolver a capacidade inovadora do indivíduo e da organização.

Rompendo com práticas mais tradicionais e burocráticas, Terra (2001) afirma que as políticas de reconhecimento e remuneração em empresas inovadoras devem estimular a aquisição de habilidades variadas, a criatividade, o auto-desenvolvimento individual e colectivo, o trabalho em equipa e o comprometimento com o desempenho organizacional de longo prazo, além de garantir a retenção do capital humano no âmbito da organização. Para tal, o sistema de reconhecimento deve contemplar aspectos financeiros e não financeiros.

Deve contemplar a remuneração por competências, o trabalho que envolve o uso intenso do capital humano (*knowledge work*), e a complexidade do trabalho realizado. Um sistema usualmente adoptado é o de remuneração em Y em que profissionais, com uma formação mais técnica e não de gestão, podem crescer dentro da organização.

O sistema de remuneração, de acordo com Higgins (1995), deve contemplar profissionais como investigadores, cientistas, projectistas e outros colaboradores inovadores, assim como qualquer pessoa que desenvolva uma actividade inovadora na organização. Segundo Terra (2001) e outros autores (Stewart, 2001; Klein, 2002), o sistema de remuneração deve ser multidimensional, podendo envolver participação nos lucros, participação societária, pagamento de incentivos, bónus ou a remuneração de uma determinada quantia, como incentivo de um trabalho específico realizado. Klein (2002, p. 9), em seu artigo “A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: Uma Introdução ” sugere que a empresa dê incentivos aos funcionários que contribuam para a base intelectual da organização.

O autor coloca que um grande desafio é criar um “mercado interno de capital intelectual, onde compradores e vendedores possam negociá-lo a preços justos de mercado”. Uma

possível ação seria, por exemplo, o pagamento de um royalty, ou outra forma de reconhecimento e recompensa, para incentivar aquele funcionário ou colaborador a tornar determinado conhecimento estratégico para o desenvolvimento de produtos/serviços.

Existem, ainda, outras modalidades de incentivos não necessariamente financeiros, como conferir prêmios, realizar eventos que enaltecem publicamente a contribuição dada por determinado funcionário, e conceder os recursos necessários para desenvolver trabalhos criativos durante o horário do expediente. Muitas organizações já incluem em seus programas de capacitação para a liderança, o desenvolvimento de novos sistemas de recompensa para pessoas criativas e inovadoras.

Como incentivo ao trabalho colaborativo, a premiação deve ocorrer ao nível das equipas ou redes envolvidas nos processos inovadores. Estas práticas visam, em última instância, promover o potencial inovador do indivíduo e da organização (Terra, 2001). Torna-se, portanto, imprescindível analisar se os sistemas e práticas de reconhecimento e recompensas adoptadas pela organização que propiciam e promovem comportamentos voltados à aprendizagem e desenvolvimento do capital humano, e se são eficazes em reter o conhecimento e competências estratégicas à inovação.

10. Os Principais Desafios Gerenciais na Gestão do Capital Humano

Apesar das empresas reconhecerem a importância do Capital Humano como força propulsora da inovação organizacional, o gerenciam muitas vezes, de forma aleatória. Segundo vários autores, (Higgins,1995; Pavitt, 2003; Stoeckicht, 2004), existem vários desafios no que tange a Gestão do capital humano que se traduzem em problemas gerenciais específicos, tais como:

1. Desenhar uma estrutura organizacional flexível e fluida, que propicie a criação, retenção, compartilhamento e disseminação do conhecimento estratégico ao negócio, visando atender as novas exigências de consumidores, mercados e regulamentações em constante mudança;

2. Desenvolver uma visão organizacional traduzida por sua missão, objectivos e metas estratégicas capaz de alinhar seus colaboradores em direcção à aprendizagem organizacional, à criação do conhecimento e à inovação;
3. Gerir o capital humano (colaboradores directos e indirectos) da empresa e identificar os níveis de interacção e integração entre as diversas práticas, sistemas e modelos de gestão, visando criar novos conhecimentos que redundem em inovações;
4. Ampliar o foco de actuação das lideranças para conduzir o processo de inovação para além das fronteiras organizacionais, abarcando os recursos dos participantes da rede de valor da empresa ampliada;
5. Mapear as competências essenciais organizacionais e individuais necessárias no presente e no futuro, e criar sinergia entre as diferentes fontes de conhecimento e activos intelectuais dos colaboradores da organização;
6. Elaborar uma estratégia em Gestão de Pessoas com base na visão sistémica da organização que contemple os participantes da rede de valor da empresa;
7. Desenvolver modelos de selecção, motivação, reconhecimento, retenção e desenvolvimento de talentos voltados para o fomento da capacidade inovadora organizacional, e modelos de trabalho colaborativo que promovam a aprendizagem organizacional e a inovação; e
8. Desenvolver líderes/gestores capazes de administrar os processos de mudança, gerir o conhecimento e o processo criativo e desenvolver ferramentas, sistemas e modelos de gestão que possam elaborar novas soluções para um mercado em rápida e constante transformação.

10.1. Razão de Ser

Como vimos anteriormente, na primeira metade do século as organizações eram vistas sob critérios puramente económicos. O seu reconhecimento como realidade social vem possibilitar uma nova política de relações humanas, e os estudos decorrentes nesta área levam à aceitação posterior da existência de uma cultura própria em cada organização.

Aquela que desempenha uma função simbólica, ao representar a realidade complexa que é a vida social de um conjunto de pessoas. Assume também uma função identificadora, visto ser a referência principal de pertença a um grupo ou uma sociedade. É igualmente importante na medida em que, expressa através do comportamento de um indivíduo, proporciona a sua integração no conjunto humano com o qual se identifica.

Um outro factor – não menos importante – releva a importância da gestão da cultura nas organizações; o facto de, progressivamente, os locais de emprego se terem vindo a tornar cada vez mais comunidades de vida, assumindo a função de preencher o espaço deixado vazio por outras Instituições, como a escola, a igreja, associações ou grupos de residência. As comunidades de trabalho ganham pois protagonismo na socialização dos indivíduos.

Dotadas de linguagem e identidade próprias, afastam-se da tradicional e redutora função de sistema produtivo e assumem-se como sistema social vivo.

Se consideradas apenas locais de trabalho ou de passagem para os seres humanos, as organizações tornam-se sistemas inviáveis; daí as preocupações emergentes no sentido de introduzir qualidade de vida no trabalho, e o investimento nos tempos livres dos funcionários. Tal como referem Camara *et al.* (1998: 131), "com a desagregação dos grupos tradicionais, a empresa surge agora ao lado da família e da Escola como ponto-chave da socialização. É na cultura da organização e no grupo que ela forma, que o indivíduo vai reforçar a sua identidade social, contrapondo-a aos grupos externos".

Referem ainda os autores que a cultura organizacional permite criar nos membros de uma organização um sentimento de harmonia, visto todos se sentirem portadores do mesmo conjunto genérico de valores, partilhando ideias claras sobre quais os comportamentos aceitáveis ou inaceitáveis no contexto da sua empresa. É assim facilitada a homogeneização de atitudes dos seus membros, e o alinhamento destes em conformidade com a missão do Organismo.

Esta ideia remete-nos de imediato para uma outra, que traduz a potencialidade da cultura organizacional no sentido de distinguir aquela Instituição das demais, criando nos seus elementos um sentimento de pertença e partilha de valores que os compromete com a sua

tarefa, tendo em vista o bem comum da Instituição. "A cultura é também, como daqui resulta claro, um mecanismo de orientação e controlo que molda e guia as atitudes e comportamentos dos empregados" (*idem*: 153). Este aspecto é particularmente importante no caso dos novos funcionários, que, pela absorção da cultura, conseguem ajustar-se e ser aceites como membros de pleno direito na Instituição.

Ainda a este propósito, refere Gomes (2000: 111-112) como sendo funções essenciais da cultura organizacional "o controlo, a integração, a motivação, o envolvimento, empenhamento ou implicação, a identificação, a «performance», o sucesso ou a excelência organizacionais".

Já para João Bilhim (1996), a cultura define com clareza as fronteiras organizacionais, ao distinguir cada uma de todas as restantes; também agrega os membros da Instituição em torno de uma identidade partilhada, facilitando a sua adesão aos objectivos gerais da organização, empenhando-se na procura do bem comum. Surge igualmente como um mecanismo de controlo relativamente aos comportamentos dos empregados. Para estes, a clara utilidade de uma cultura organizacional é a redução do grau de ambiguidade, facilitando o seu entendimento em relação àquilo que a organização espera de si no que diz respeito aos comportamentos, à concretização das tarefas e às atitudes perante os distintos tipos de situações.

Bilhim acrescenta ainda que a cultura poderá ser transmitida de diversas formas, das quais destaca as histórias (narrativas sobre acontecimentos passados que fornecem explicações e legitimam as práticas actuais), os rituais (sequências de actividades que definem aquilo que é realmente importante para a organização, em termos de valores intrínsecos ou de metas a atingir), os símbolos (logotipo, uniformes, automóveis, arquitectura dos espaços..., são suportes que transmitem mensagens aos empregados), e a linguagem (desenvolvimento de terminologia típica, com a criação de siglas ou mesmo de palavras apenas compreendidas no seio da organização).

11. Teoria de Valores

11.1. Valores Culturais Organizacionais

Segundo Hofstede, existem quatro dimensões da cultura (Distância do Poder, Aversão à Incerteza, Individualismo/Colectivismo e Masculinidade/Feminilidade).

Distância do Poder – Refere-se à extensão em que os membros menos poderosos de instituições e organizações de uma sociedade esperam e aceitam que o poder seja distribuído de maneira desigual.

Aversão à Incerteza – Reflete a medida em que os membros das instituições e organizações de uma sociedade se sentem ameaçados por situações incertas, desconhecidas, ambíguas ou não estruturadas.

Individualismo/Colectivismo – Consideram-se sociedades ou organizações predominantemente individualistas as que os laços entre os indivíduos são fracos. Nessas sociedades ou organizações cada pessoa cuida de si e dos seus familiares próximos. São sociedades ou organizações colectivistas, aquelas em que desde o nascimento, as pessoas são integradas em grupos fortes e coesos, onde continuam a protegê-las durante toda a sua vida em troca de lealdade inquestionável (p. 7- 8).

Masculinidade/Feminilidade – Predomina a Masculinidade quando numa sociedade ou organização os papéis sociais do género são claramente distintos, sendo que os homens são assertivos, resistentes, orientados para conquistas e com foco para o sucesso material. A

Feminilidade caracteriza-se pela existência de mulheres ternas, modestas, orientadas para o relacionamento afectivo cuidando dos outros, preocupam-se com a qualidade de vida, isto é, a feminilidade é típica de sociedades nas quais os papéis sociais do género se sobrepõem pois os homens e mulheres são modestos, sensíveis e preocupados com o relacionamento e a qualidade de vida.

Segundo Schwartz, os **Valores** representam categorias de necessidades universais básicas, a saber: “necessidades biológicas do organismo”, “necessidades de coordenação e interação social”, “necessidades de bem-estar” e “sobrevivência dos grupos”. Schwartz defende que os indivíduos tornam-se capazes de compreender e compartilhar metas ou valores numa construção de valores predominantes nos grupos sociais através da socialização.

Orientação a Curto e Longo Prazos – Esta dimensão foi identificada pela primeira vez numa pesquisa entre os estudantes de 23 países ao redor do mundo, através de um questionário desenvolvido por estudiosos chineses (*Chinese Culture Connection*, 1987). Como todos os países com uma história de confucionismo marcada por um dinamismo do trabalho, o estudo do primeiro autor Michael Harris Bond designado por *Confucian Work Dynamism*.

A dimensão acabou por ser fortemente correlacionada com o crescimento económico recente. Como nenhuma das quatro dimensões da IBM estavam ligadas ao crescimento económico, eu obtive a permissão de Bond para adicionar a sua dimensão, como uma quinta às minhas quatro (Hofstede & Bond, 1988).

Porque tinha sido identificada num estudo que comparava os estudantes de 23 países, a maioria dos quais nunca tinha ouvido falar de Confúcio, eu renomeei-a de orientação a longo prazo versus curto prazo, o pólo longo prazo corresponde ao Dinamismo do Trabalho Confucionista de Bond.

11.2. Dimensão de Orientação a Curto e Longo Prazos

Orientação a curto-prazo	Orientação a longo-prazo
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Eventos mais importantes na vida ocorreram no passado ou têm lugar agora ✓ Estabilidade pessoal e estabilidade: uma boa pessoa é sempre a mesma. ✓ Existem orientações universais sobre o que é o bem e o mal. ✓ Tradições são sacrossantas. ✓ A vida familiar guiada por imperativos ✓ Dever-se-ia orgulhar de um país. ✓ Servir os outros é uma meta importante ✓ Gastos sociais e de consume. ✓ Os alunos atribuem o sucesso e o fracasso à sorte. ✓ Lento ou nenhum crescimento económico dos países pobres. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Eventos mais importantes na vida irão ocorrer no futuro. ✓ Uma boa pessoa adapta-se às circunstâncias ✓ O que é o bem e o mal depende das circunstâncias. ✓ Tradições são adaptáveis a novas circunstâncias. ✓ A vida familiar orientada por tarefas comuns ✓ Tentar aprender com outros países. ✓ Frugalidade e perseverança são metas importantes. ✓ Os alunos atribuem o sucesso ao esforço e o fracasso à falta de esforço. ✓ Rápido crescimento económico dos países, até um nível de prosperidade.

Os valores encontrados no pólo longo prazo foram parcimónia/frugalidade, perseverança, ordenação das relações pelo *status* e ter um sentimento de vergonha; valores no oposto, no polo de curto prazo, foram reciprocidade de obrigações sociais, respeito pela tradição, proteger a própria "face" e estabilidade pessoal.

Indulgência Contra Restrição – A sexta e nova dimensão, adicionada ao nosso livro de 2010, usa a Indulgência apelidada por Minkov *versus* Restrição. Foi também com base nos itens do *World Values Survey* e é mais ou menos complementar com a Orientação de Longo Prazo *versus* Curto Prazo. Na verdade, é fracamente correlacionada negativamente com ela.

Concentra-se em aspectos não cobertos pelas outras cinco dimensões, mas conhecido na literatura em "pesquisa da felicidade".

Indulgência significa uma sociedade que permite a gratificação relativamente livre dos desejos humanos básicos e naturais relacionados com o aproveitar a vida e divertir-se.

Restrição significa uma sociedade que controla a gratificação das necessidades e regulamenta-la por meio de normas estritas sociais.

Nesta dimensão também estão disponíveis para 93 países e regiões. A Tabela apresenta uma variedade de diferenças entre as sociedades que a pesquisa de validação mostrou estarem associadas a esta dimensão.

Indulgência tende a prevalecer na América do Sul e do Norte, na Europa Ocidental e em partes da África Sub-Sahariana. Restrição prevalece na Europa Oriental, na Ásia e no mundo muçulmano. Europa Mediterrânea assume uma posição intermediária nesta dimensão.

Existem vários estudos no âmbito da classificação de valores. Porém, Schwartz e Bilsky realizaram estudos mais complexos em 1987. Desenvolveram pesquisas e desenharam estrutura bi-dimencional e bi-polar usando dimensões “**auto-promoção** versus **auto-transcendência**” e “**abertura à mudança** versus **conservação**”. Os tipos de valores subjacentes às dimensões, possuem entre si relações de compatibilidade e de oposição.

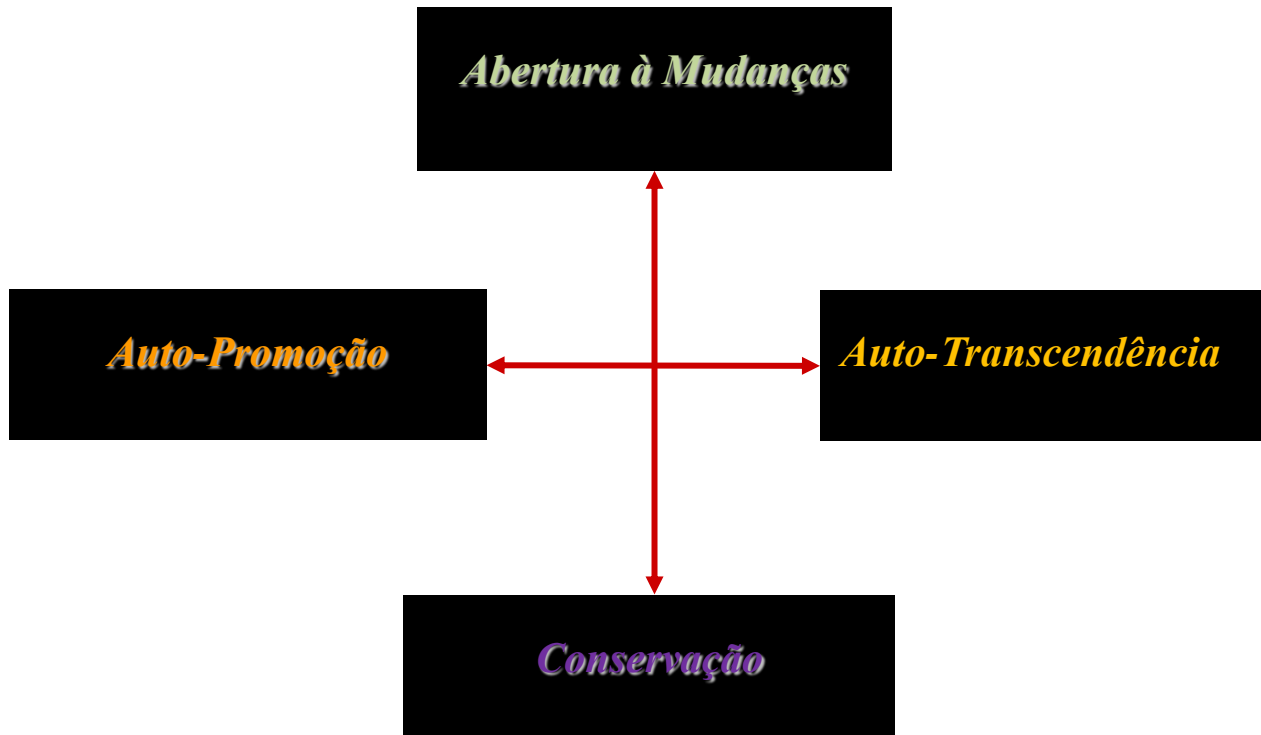
A **Auto-promoção** que corresponde à **Realização** e **Poder**, destaca o êxito pessoal e o domínio sobre os outros, em oposição a **Auto-transcendência** que abarca o **Universalismo** e a **Benevolência**, dando ênfase à igualdade e ao bem-estar de todos.

A **Abertura à Mudança** contempla a **Auto-direcção**, **Estimulação** e o **Hedonismo** a qual dá ênfase à inter-dependência de pensamento e acção, favorecendo à **Mudança** mas opondo-se aos valores de **Conservação** que contemplam **Tradição**, **Conformidade** e **Segurança**. Estes últimos valores, por sua vez, relacionam-se com a **Auto-restricção Deliberada**, a estabilidade e a preservação das práticas tradicionais.

11.3. Dimensão de Indulgência vs Restrição

Indulgência	Restrição
<ul style="list-style-type: none">✓ Maior percentagem de pessoas que se declara muito felizes.✓ A percepção do controlo da vida pessoal✓ Liberdade de discurso vista como importante.✓ Superior importância do lazer.✓ Mais propensos a lembrar as emoções positivas.✓ Em países com populações mais educadas, mais nascimentos✓ Mais pessoas activamente envolvidas em desporto.✓ Em países com comida suficiente, percentuais mais elevadas de pessoas obesas.✓ Nos países ricos, normas sexuais lenientes✓ Manter a ordem na nação não é tida como uma alta prioridade.	<ul style="list-style-type: none">✓ Menos pessoas muito felizes.✓ A percepção de impotência: o que acontece comigo não depende apenas de mim.✓ A liberdade de expressão não é uma preocupação primordial.✓ Menos propensos a lembrar as emoções positivas.✓ Em países com populações menos educadas, menos taxas de natalidade.✓ Menos pessoas activamente envolvidas em desporto.✓ Em países com comida suficiente, menos pessoas obesas.✓ Nos países ricos, normas sexuais mais rigorosas.✓ Maior número de policiais por 100.000 habitantes.

11.4. Valores de Ordem Superior (Schwartz, 1992)



Segundo Fernando Neves de Almeida (1995), na sua obra *Psicologia para Gestores*, valores são princípios relativamente a coisas materiais ou espirituais que são significativas para nós. Por exemplo, o altruísmo (ajudar os outros desinteressadamente) pode ser um valor para uma pessoa e não ser para outra. O dar muita importância aos bens materiais pode ser um valor para uma pessoa e não ser para outra.

11.5. Valores Culturais Pessoais

Valores - Crenças duradouras que permanecem em estados ou comportamentos desejáveis. Transcendem situações específicas e guiam a selecção de comportamentos e eventos e que são ordenados por importância (Schwartz e Bilsky 1987, 1990). Propõem que o principal aspecto de um valor é o tipo de meta que expressa.

O comportamento ético tem a ver com os padrões das sociedades sobre o que é moralmente aceitável. Os valores pessoais/individuais podem influenciar a resistência na adesão à política organizacional, baseados em ambiguidades comportamentais e situacionais no concernente à assunção de uma posição perante determinada situação, pois, os valores pessoais dos indivíduos associados a outros constructos orientam seu comportamento e exercem influência. Portanto, os valores pessoais reflectem questões básicas com as quais todos os seres humanos se defrontam.

As sociedades esperam que as organizações se pautem por uma conduta de honestidade, verdade, transparência e como tratam os seus empregados, accionistas, clientes e a sociedade em geral.

11.6. Implicações dos Valores Culturais na Gestão

Tanto na gestão nacional quanto na gestão internacional os valores culturais na gestão organizacional exercem uma forte influência. Muitos autores produziram obras que versam sobre esta questão, podendo destacar dentre tantos, Schaeffer (2003) e Leung (2005) – que advogam a supremacia dos EUA em termos de sucessos nos negócios internacionais e consideram em segundo lugar os países que compõem o Fórum Económico Mundial.

Hofstede (2001) – Advoga que implantar gestão participativa em países onde a Distância do Poder é predominante, não é tarefa fácil. Por sua vez, Kirkman e Shapiro (2001) - defendem que iniciativas da gerência que afectam os valores culturais dos trabalhadores gerem resistência à adaptação e mudanças.

Estes autores afirmam ainda que a fraca valorização do colectivismo gera pouca pressão para a conformidade; o baixo *score* atribuído à **Distância de Poder**, contribuindo para maior liberdade para questionar superiores; a ênfase no trabalho, a crença de que qualquer indivíduo pode tomar decisões e agir gerando mudanças pode estar entre as razões que explicam a resistência dos trabalhadores às iniciativas gerenciais.

Palich (1995) – recomenda que antes de instalar um negócio é importante analisar a pré-disposição cultural dos trabalhadores para avaliar o nível de comprometimento e satisfação dos mesmos com o trabalho.

Leung (2005) – Dos seus estudos constatou que os processos *top-down* de condução de mudanças são mais fáceis de ocorrer em culturas individualistas quando os comportamentos a serem emitidos e recompensados estão em desacordo com o sistema dominante de valores.

As culturas colectivistas mostram-se com maior probabilidade de resistência, especialmente quando as mudanças estão em conflito com o sistema de valores e a ambiguidade é elevada. Para Leung (2005), é importante que, para gestão internacional se olhe para as consequências para o país hospedeiro, no que concerne aos aspectos atrás mencionados.

De um modo geral, países orientados para valores de sobrevivência podem dificultar a internacionalização, quando esta não oferece benefícios esperados à população alvo da influência da internacionalização da gestão dos negócios. Os Executivos provenientes de países que valorizam a **Masculinidade** e, conseqüentemente, valores de competição, que valorizam o **Domínio** e vão actuar em outros países que valorizam a **Distância de Poder** podem se sentir tentados a adoptar estratégias manipuladoras e exploradoras, reduzidos pela docilidade dos países hospedeiros. Porém, se aqueles países forem orientados para a sobrevivência, especialmente se forem muito pobres, poderão com o andar do tempo, reagir e, dessa forma, dificultar o sucesso da internacionalização dos negócios e da própria gestão dos mesmos.

Características dos Valores – Cognitivas, hierárquicas, emocionais e motivacionais.

Os valores orientam comportamentos, realização de actividades, resolução de conflitos e tomada de decisões. Schwartz e Bilsky (1987, 1990).

A teoria dos valores em Psicologia Social, Schwartz (1992) propôs quatro tipos de valores de ordem superior organizados em duas dimensões bipolares opostas.

Abertura a Mudança X Conservação: relativa ao conflito de motivar-se pelos próprios interesses intelectuais e emocionais numa direcção não prevista e incerta *versus* a preservação do *status quo* e do relacionamento com os outros - instituições e tradições.

Auto-promoção X Auto-Transcendência: relativa ao conflito se fôr motivado pela promoção e interesses próprios, mesmo a custa de outros *versus* ser motivado pela transcendência do egoísmo e promover o bem-estar dos outros, quer próximos ou distantes e da natureza.

Cada valor de ordem superior reúne um conjunto de valores que consistem em metas motivacionais que orientam as pessoas ao longo da vida. Schwartz (1992).

Abertura a mudança reúne as metas auto-direcção e estimulação:

Auto-determinação significa independência de pensamento e acção. A meta motivacional e escolher, criar e explorar.

Estimulação significa manter-se num excelente nível de activação. A meta motivacional e a excitação, a novidade e o desafio na vida.

Conservação reúne conformidade, tradição e segurança:

Conformidade. A meta motivacional e restringir as acções, inclinações e impulsos socialmente indesejáveis.

Tradição. A meta motivacional e o respeito, compromisso, e aceitação dos costumes e idéias que uma cultura impõe ao indivíduo.

Segurança. A meta motivacional e a estabilidade da sociedade, das relações e da própria pessoa.

Auto-Promoção reúne hedonismo, realização e poder.

Realização - a meta motivacional é realizar padrões internos de excelência.

Poder - A meta motivacional, o *status* social e o prestígio.

Auto-Transcendência reúne universalismo e benevolência:

Universalismo: a meta motivacional é entender, apreciar, tolerar e proteger tendo em vista a natureza e o bem-estar da humanidade.

Benevolência: a meta motivacional, a preservação e promoção do bem-estar das pessoas próximas.

CAPÍTULO II

12. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Os métodos qualitativos e quantitativos não se excluem mutuamente, embora difiram quanto à forma e à ênfase. Os métodos qualitativos trazem como contribuição ao trabalho de pesquisa, uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo, capazes de contribuir para melhorar a compreensão dos fenómenos. Pode-se distinguir o enfoque qualitativo do quantitativo mas, não seria correcto, afirmar que guardam relação de oposição (POPE & MAYS, 1995, p.42).

Embora possamos contrastar os métodos qualitativos e quantitativos, enquanto associados a diferentes visões de realidade, não podemos afirmar que se opõem ou se excluem mutuamente, como instrumentos de análise. Uma pesquisa pode revelar a preocupação em diagnosticar um fenómeno (descrevê-lo e interpretá-lo); o autor poderia estar também preocupado em explicar esse fenómeno, a partir de seus determinantes, isto é, as relações denexo causal. Tais pontos de vista não se contrapõem; na verdade, complementam-se e podem contribuir, em um mesmo estudo, para um melhor entendimento do fenómeno estudado. WILDEMUTH (1993, P.451).

Combinar técnicas qualitativas e quantitativas, torna uma pesquisa mais forte e reduz os problemas de adoção exclusiva de um desses grupos; por outro lado, a omissão no emprego do método quantitativo, num estudo em que se faz possível e útil empregá-lo, empobrece o pesquisador quanto ao contexto em que ocorre o fenómeno. DUFFY (1987, p.131) indica como o benefício do emprego conjunto dos métodos qualitativos e quantitativos os seguintes:

- 1) Possibilidade de congregar controlo dos vieses (pelo método quantitativo) com compreensão da perspectiva dos agentes envolvidos no fenómeno (pelo método qualitativo);
- 2) Possibilidade de congregar variáveis específicas (pelo método quantitativo) com uma visão global do fenómeno (pelo método qualitativo);
- 3) Possibilidade de completar um conjunto de factos e causas associados ao emprego de metodologia quantitativa com uma visão da natureza dinâmica da realidade;
- 4) Possibilidade de enriquecer constatações obtidas sob condições controladas com dados obtidos dentro do contexto natural de sua ocorrência;
- 5) Possibilidade de reafirmar validade e confiabilidade das descobertas pelo emprego de técnicas diferenciadas.

GODOY (1995b, p.21) aponta a existência de pelo menos três possibilidades oferecidas pela abordagem qualitativa:

A pesquisa documental;

Estudo de caso; e

Etnografia.

No entender do GODOY (1995b, p.25) visa ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular. Amplamente utilizado em estudos de administração, tem-se tornado modalidade preferida daquelas que procuram saber como e porquê certos fenómenos acontecem, ou dos que se dedicam a analisar eventos sobre os quais a possibilidade de controlo é reduzida, ou quando os fenómenos analisados são actuais e só fazem sentido dentro de um contexto específico.

A opção pela pesquisa qualitativa se relaciona com a perspectiva de obter uma compreensão mais profunda do fenómeno, de tal modo que se possa entender como se processam as articulações entre seus actores componentes (GODDOY, 1995), mais especificamente, das dinâmicas que norteiam os fenómenos (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2003; EISENHARDT, 1989). Além de que, dada a complexidade dos constructos em análise, a observação directa pode ser inútil (EISENHARDT, 1989), senão, difícil de lograr sucesso no entendimento profundo e, principalmente, holístico dos mesmos.

Além disso, optou-se pelo estudo de caso (YIN, 2005) por se tratar de uma estratégia adequada quando o pesquisador busca a compreensão das dinâmicas presentes em contextos singulares (EISENHARDT, 1989) ou quando as descrições são complexas, holísticas e abrangem uma diversidade de variáveis (STAKE, 1978).

Das três possibilidades da abordagem qualitativa, utilizar-se-á o estudo de caso, o qual incide sobre a análise profunda de uma unidade de estudo. Inquirir-se-á e far-se-á entrevistas aos colaboradores da PERMAR, SARL.

CAPÍTULO III

13. ESTUDO DE CASO

13.1. Objectivos do Estudo, Visão e Missão

13.1.1. Objectivo Geral

Identificar se existe ou não influência dos valores culturais pessoais dos colaboradores intervenientes no processo operativo da empresa PERMAR, SARL.

13.1.2. Objectivo Específico

De acordo com o método de Barrett (2006), os Objectivos específicos buscam e avaliam os valores pessoais.

Colher experiências dos gestores da empresa objecto de estudo, tendo em vista:

- Descobrir as políticas e estratégias sobre as quais a empresa assenta os seus ideais;
- Avaliar como os gestores conciliam a cultura e os valores organizacionais com os valores pessoais dos colaboradores;
- Medir o nível do comprometimento dos colaboradores com os propósitos organizacionais;
- Identificar a estrutura da empresa.

13.1.3. Visão da PERMAR, SARL

Ser a melhor empresa de operações portuárias e de serviços de logística integrada nos portos de Moçambique, que procura reconhecimento pelos serviços prestados e pela prospecção de novos negócios, buscando a liderança, profissionalismo e ética, agregando valor económico e social através do desenvolvimento de habilidades individuais de forma responsável e segura.

Ser a escolha certa e preferencial nos portos moçambicanos por proporcionar excelente prestação de serviços, visando promover a eficácia e equidade na implementação das políticas portuárias que garantam maior fiabilidade, comodidade e segurança no manuseamento (carga e descarga) de uma vasta diversidade de mercadorias dos utentes.

3.1.4. Missão da PERMAR, SARL

A PERMAR, SARL tem como Missão oferecer serviços de operações portuárias flexíveis, que garantam qualidade e preço competitivo.

Primar pela segurança e respeito pelo indivíduo e o meio ambiente, com vista a assegurar a superação e a excelência no atendimento dos clientes, parceiros e colaboradores, contribuindo deste modo para o desenvolvimento socioeconómico do país.

A PERMAR, SARL opera nos portos moçambicanos a mais de 5 décadas na pronta resposta à demanda de serviços portuários, seus clientes e parceiros, com um atendimento diferenciado e personalizado.

Funciona com uma estrutura pouco hierárquica, composta por profissionais com larga experiência na execução e prestação de serviços de operações portuárias. É ágil e oferece aos seus clientes soluções eficazes.

Em todos os portos moçambicanos, a PERMAR, SARL possui recursos tecnológicos, materiais e equipamentos, instalações adequadas e capital humano competente com habilidades e experiência, os quais garantem qualidade e imprimem dinamismo na execução das suas actividades.

O capital humano é constituído por uma equipa multidisciplinar, desde profissionais da área de operações portuárias, gestores de estiva, supervisores, encarregados, guincheiros, estivadores, conferentes, vigias, recrutadores e profissionais da área administrativa com grande experiência nas suas áreas de especialidade. O trabalho é feito de forma coordenada e usam as mais modernas técnicas de operações portuárias.

Tem delegações nas Províncias de Sofala - cidade da Beira, Zambézia - cidade de Quelimane, Nampula - cidade de Nacala e na Província de Cabo-Delgado - cidade de Pemba.

O conhecimento incorporado na experiência dos colaboradores oferece soluções adaptadas às exigências actuais dos clientes. Estão disponíveis 365 dias ao ano e 24 horas por dia para fazer cobertura e servir o melhor possível os clientes no âmbito portuário. É objectivo da PERMAR SARL elevar cada vez mais a eficácia e eficiência dos processos de operações portuárias para consequente alcance dos mais elevados índices do sucesso da empresa.

No âmbito da responsabilidade social, a PERMAR, SARL celebrou contrato com o Sindicato de Estiva a qual garante assistência médica e medicamentosa, despesas fúnebres, refeições ao turno de serviço (pessoal eventual/estivadores), e assegura outros benefícios sociais aos colaboradores criando estabilidade aos profissionais da empresa o que permite que se sintam parte integrante da mesma.

Tem parceria com a RIMAR, SARL, empresa vocacionada à formação e qualidade, para o treinamento dos colaboradores, mantendo-os em constante aprendizado e actualizados em métodos de trabalho nas suas áreas de actuação.

Com a privatização dos portos, a PERMAR, SARL expandiu suas actividades às terminais dos portos privatizados, aumentando o seu leque de serviços de operações portuárias.

Em 2003, quando a Maputo *Port Desevolpment Company* (MPDC) adquiriu direitos de concessão de gestão dos Portos de Maputo fez um acordo com a PERMAR, SARL para fornecimento de pessoal experiente para exercer actividade de estiva. A PERMAR, SARL, por sua vez firmou contrato com os Caminhos de Ferro de Moçambique (CFM) para coordenar todas as actividades, organizar e formar os trabalhadores.

Algum tempo depois, a PERMAR, SARL celebrou acordo com MIPS (*DP World*), para prestação de serviços no terminal de contentores. Com o surgimento da Sociedade de Terminais de Açúcar de Moçambique (STAM), a PERMAR, SARL ganhou mais um espaço no mercado portuário e passou a desenvolver actividades neste terminal.

Nas delegações da Beira e Quelimane, a empresa celebrou acordo com a gestora do Porto, *Cornelder* para prestação de serviços de operações portuárias. Firmou acordo com o Porto de Nacala na delegação de Nacala na província de Nampula, para prestação de serviços de estiva, contentorização e calafetagem.

Cidade de Pemba, por ser ponto do país onde os navios de contentores são abundantes firmou contrato com os CFM para prestação de serviços de contentorização. Além de gerir portos e terminais, a PERMAR, SARL tem em todo o país acordos e parcerias com as agências de navegação Manica Moçambique, SDV-AMI, MSC, CMA-CGM, MAERSK, MOCARGO, entre outras agências e empresas do ramo portuário.

13.2. Estrutura Organizacional da Empresa PERMAR, SARL

A PERMAR, SARL, para o desenvolvimento das suas actividades conta com uma estrutura patrimonial em todas as cidades portuárias do território nacional onde opera, desde recursos humanos, meios materiais, equipamentos, financeiros, tecnológicos e automóveis.

14.2.1. Recursos Humanos

O recurso humano é considerado capital vital, sem o qual nenhuma actividade pode ser desenvolvida, pois, é o mais valioso recurso que a empresa possui. A PERMAR, SARL orgulha-se por ter um leque de profissionais competentes nas suas áreas de actuação. Os gestores incentivam o desenvolvimento e busca de mais aptidões e melhor conhecimento.

O recrutamento é feito em coordenação com as estruturas sindicais e, nível nacional a empresa conta com um efectivo de 126 colaboradores directos, devidamente preparados para serviços portuários e um rol de 1.650 trabalhadores administrativos indirectos (estivadores), igualmente preparados e equipados para prestação de serviços a que a empresa está vocacionada, obedecendo as normas e regras de segurança impostas pela natureza do trabalho.

O órgão máximo/decisório é composto por:

- ✓ Presidente do Conselho de Administração (PCA);
- ✓ Administrador;
- ✓ Director de Operações;
- ✓ Director Administrativo e Financeiro;
- ✓ Director Comercial e Assistente Jurídico.

14.2.2. Materiais e Equipamento

Os materiais e equipamentos são fornecidos pelos parceiros com os quais a empresa tem acordos para o efeito, podendo se destacar Norco, Stabillus e NBC. A PERMAR, SARL. Para garantir o pleno funcionamento e/ou operacionalização das suas actividades usa variados tipos de consumíveis divididos e classificados por códigos de barra que facilitam a logística e gestão, mantendo os níveis aceitáveis de *stock* e assegura que nunca atinja *stock* mínimo para evitar ruptura de *stocks*.

14.2.3. Financeiros

Os recursos financeiros são considerados “sangue” que corre nas veias da empresa, pois, circulam sempre alimentando e suprimindo suas necessidades para o desenvolvimento das suas actividades.

As contas da PERMAR, SARL são auditadas em cada exercício económico pela *Ernest & Young*, uma empresa de auditoria de renome, reconhecida em Moçambique.

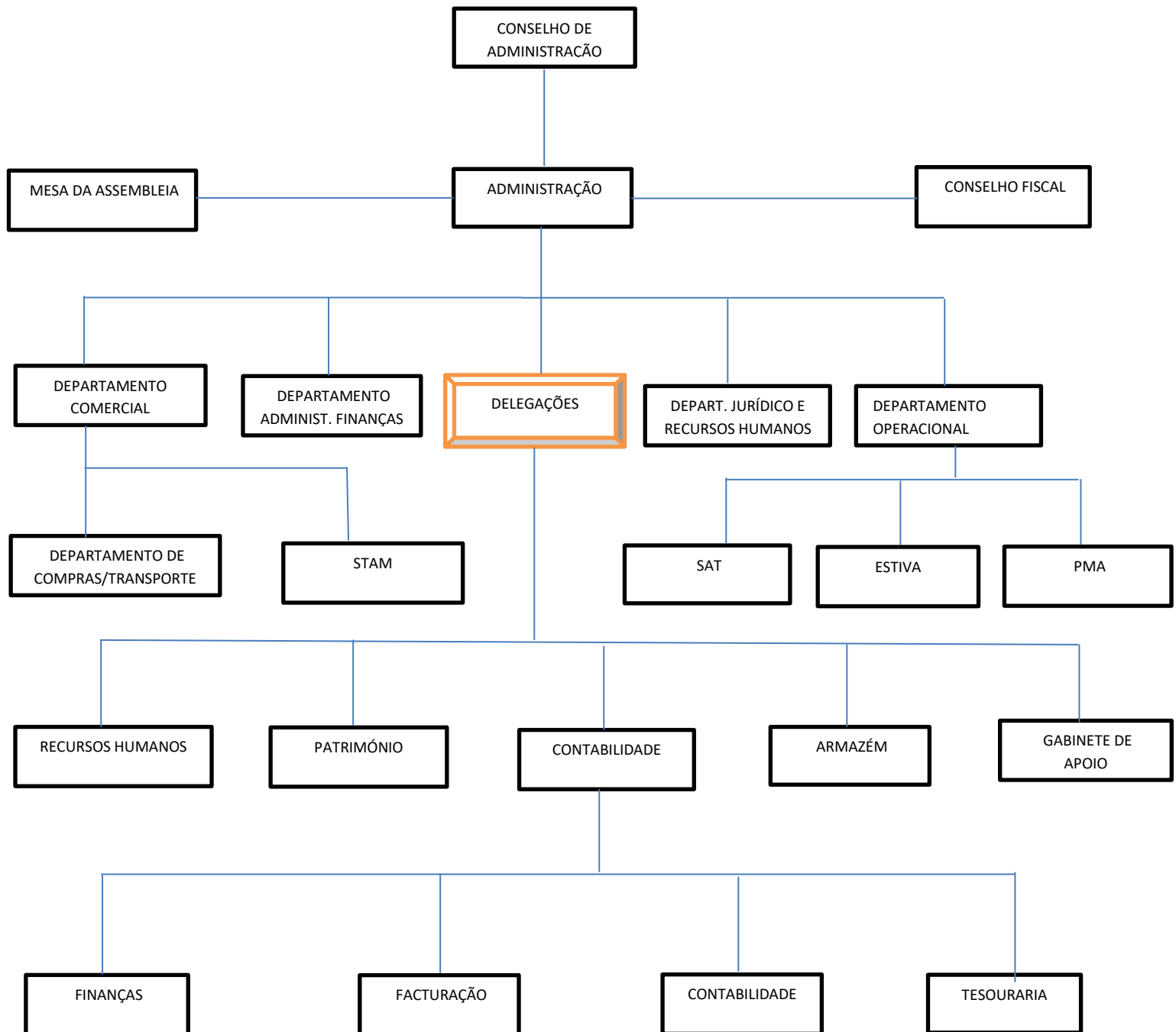
Os resultados líquidos positivos que a PERMAR, SARL tem apresentado demonstram a sua robustez, mercê a uma competente gestão harmoniosa e transparente. É orgulho da PERMAR, SARL conseguir trabalhar com capital próprio e sem estar endividada com nenhuma instituição bancária da praça nacional e nem com fornecedores dos diversos materiais e equipamentos que a empresa usa no desenvolvimento das suas actividades. Tem privilégio e abertura total para trabalhar com instituições bancárias.

A PERMAR, SARL possui uma estrutura física abrangente (escritórios, armazéns, centros de recrutamentos, balneários, refeitórios) e outras infra-estruturas que facilitam o desenvolvimento das suas actividades.

14.2.4. Meios Automóveis

A PERMAR, SARL tem uma frota de 20 automóveis, entre camiões, carrinhas e viaturas ligeiras que permitem facilitar a logística e outros trabalhos da empresa.

14.2.5. Organograma da Empresa PERMAR, SARL



14.3. Questionário Realizado na PERMAR, SARL

Foram inquiridos aleatoriamente alguns membros seniores da PERMAR, SARL (Empresa objecto de estudo). O questionário comportava 15 questões, devida e integralmente respondidas de acordo com as responsabilidades e níveis de conhecimento (*background*) de cada um sobre a empresa, para responder as questões colocadas de forma cabal, cientes de que são dotados de autonomia para o fazer.

1. Quando foi criada a empresa PERMAR, SARL

R: A PERMAR, SARL foi criada a 5 de Janeiro de 1965

2. A que está vocacionada a PERMAR, SARL?

R: A PERMAR, SARL está vocacionada à prestação de serviços a navios nos portos moçambicanos, (manuseamento ou carga e descarga de mercadorias diversificadas).

3. Quantas e quais delegações possui a PERMAR, SARL?

R: A PERMAR, SARL tem quatro delegações nas Províncias de Sofala cidade da Beira, Zambézia cidade de Quelimane, Nampula cidade de Nacala, e Cabo Delgado cidade de Pemba.

4. Com quantos colaboradores conta a empresa para a sua funcionalidade?

R: A PERMAR, SARL conta com **1.776** colaboradores na totalidade, entre efectivos, contratados e eventuais distribuídos conforme ilustra o quadro abaixo.

14.4. Quadro do Efectivo

PROVÍNCIA	EFFECTIVOS	CONTRATADOS	EVENTUAIS
Maputo	55	25	1000
Sofala – Beira	13	8	500
Nampula – Nacala	8	-	50
Zambézia – Quelimane	10	-	50
Cabo Delgado – Pemba	7	-	50
Sub-totais	93	33	1.650
Total Geral 1.776			



14.4.1. Representação Gráfica

5. Quais são as empresas do ramo portuário em decadência?

R: A empresa decadente da época da PERMAR, SARL é MOCARGO.

6. Quais são as empresas falidas da mesma época da PERMAR, SARL?

R: As empresas falidas da época da PERMAR, SARL são ANFRENA, NAVIQUE e NAVINTER.

7. Quais são as empresas falidas constituídas à posterior?

R: As empresas falidas constituídas à posterior são SOMOSTIVA e XIGOLO.

8. Que política ou filosofia adota a PERMAR, SARL para se manter operando num mercado “agressivo”?

R: Uma das estratégias adoptadas é estar à disposição do cliente 24 sobre 24 horas durante os sete dias de cada semana todos os anos, mantendo o nível de atendimento por excelência, com o lema “sempre bem servir”!

9. Qual é o segmento de mercado da PERMAR, SARL ou quem são os principais clientes?

R: O nosso segmento de mercado ou principais clientes são:

1- Agentes de Navegação

- Manica Moçambique – *Bolloré Africa Logistic*.
- CMA SGM – *Sturrock Grindrod Maritime*.
- GAC MOZ – *LBH*.

2- Terminais

- STAM – Sociedade Terminal de Açúcar de Maputo.
- AT – Autoridade Tributária de Moçambique.
- SAT – Sociedade Agrícola de Tabaco.

3- Portos

- Maputo – MPDC / *DP WORLD*.
- Beira – *Cornelder*.
- Quelimane – *Cornelder*.
- Nacala – Portos de Norte.
- Pemba – CFM.

Área de Transportes:

- Programa Mundial de Alimentação (PMA) – *World Food Programme Mozambique*.
- *Mozambique Leaf Tobacco*.

10. Quem são os principais concorrentes da PERMAR, SARL?

R: Os principais concorrentes são NAVAL, MMT, RGB, UNIDOS e SHELL.

11. O que é que a PERMAR, SARL tem de único ou distinto dos concorrentes?

R: A PERMAR, SARL pauta pela lealdade na aplicação e prática de preço justo, é fiel aos seus clientes e a sua palavra é de honra no servir bem e melhor.

12. Que estratégia a PERMAR, SARL adopta para fazer face à concorrência?

R: Privilegia os serviços diferenciados dos demais segmentos ora desprotegidos, apostando na demanda significativa.

13. A cultura individual dos colaboradores da PERMAR, SARL influencia e/ou interfere de forma significativa no processo de gestão?

R: De todo não, dado o forte entrosamento entre os colaboradores mais velhos e os novos com idoneidade e respeito recíproco. Contudo, em 1990 surgiu um caso inédito, quando

a Direcção máxima da PERMAR, SARL decidiu passar a pagar os salários via banca e, quem não tivesse conta bancária a empresa responsabilizar-se-ia pela abertura das mesmas e os seus salários seriam lá depositados.

Um dos colaboradores, senhor Gaspar Massango, não considerando razoável a decisão da direcção tentou sem sucessos criar um grupo de colegas para juntos protestarem para mostrar o seu desagrado. Como não tivesse aderentes à sua ideia ao nível empresarial, recorreu à família. Convidou a esposa e filhos para que no dia subsequente fossem à empresa, alegadamente porque haveria festa alusiva ao aniversário da empresa como era costume da PERMAR, SARL comemorar aniversário da sua criação com os colaboradores e suas famílias.

Chegados lá, os trabalhadores cumpriam normalmente as suas obrigações profissionais e o ambiente não revelava festividade alguma. O senhor Gaspar Massango quando se deu conta da presença da família apresentou-se completamente sem roupa, desfilando na rua perante a família e colegas e foram tomadas medidas para impedir que continuasse se exibindo.

No dia subsequente, o senhor Gaspar Massango foi requisitar uma urna na Funerária Moçambicana onde a PERMAR, SARL tem acordo contratual para fornecimento de urnas em casos de morte de algum colaborador da empresa e orientou para que mandassem a urna para a empresa às 12:00 horas.

Aproveitando-se da distração dos colegas por se tratar da hora do almoço e convencido que o Director Geral estivesse no gabinete foi trancar a porta que dá acesso ao corredor que vai até ao gabinete do Director Geral, regou a porta e o quadro eléctrico com o combustível e incendiou. Para o azar do senhor Gaspar Massango, o Director Geral da PERMAR, SARL havia já saído. Houve intervenção policial, foi processado criminalmente e condenado à prisão.

Foi o único trágico e escandaloso caso na história da PERMAR, SARL que revelou uma atitude negativa do conservadorismo de valores culturais que se consubstancia e resistência às mudanças.

Na perspectiva do senhor Gaspar Massango, pagamento de salários via banco significava que a PERMAR, SARL tiraria vantagem em detrimento dos colaboradores. Para ele, convinha receber todo o salário de uma só vez directamente na tesouraria da empresa.

14. Como reagiram os restantes colaboradores perante a atitude do colega?

R: Ficaram indignados, pois, consideravam ideia sábia, justa, genial e oportuna da parte da direcção porque quem não tivesse conta bancária passaria a tê-la e passaria aprender gerir o seu dinheiro, fazer poupanças e criar outro tipo de cultura na sua vida, razão pela qual não aderiram à ideia do senhor Massango.

15. Como reage a direcção da PERMAR, SARL perante problemas de índole cultural dos colaboradores quando estiver em choque com a cultura da empresa?

R: De forma natural e com pragmatismo privilegiando a conciliação entre a cultura da empresa e a dos indivíduos fazendo valer o diálogo na busca do entendimento entre as partes e melhor solução.

14.5. Cultura e Valores da PERMAR, SARL

A cultura da empresa PERMAR, SARL baseia-se na ética e transparência, na valorização do indivíduo, no respeito à diversidade cultural dos colaboradores e às políticas de responsabilidade social e ambiental, no aprimoramento do trabalho em equipa por forma a garantir resposta célere e com precisão às necessidades dos clientes e parceiros e na busca de contínuo desenvolvimento, procurando fazer sempre o melhor no atendimento com integridade.

A PERMAR considera no seu quadro de valores confiança, respeito mútuo, equidade, integridade, transparência, cortesia, dedicação e excelência no cumprimento das suas obrigações.

A PERMAR, SARL adota política ou filosofia para se manter no mercado operando, colocando-se à disposição dos clientes 24 horas por dia, 7 dias por semana durante todos os meses e em cada ano, mantendo o nível de atendimento por excelência, com o lema “*sempre bem servir*”! Privilegia os serviços diferenciados dos demais segmentos ora abandonados, apostando na demanda significativa. Além da disponibilidade integral para atender a demanda de seus clientes, a PERMAR, SARL pauta pela lealdade na prática e aplicação de preço justo.

É princípio basilar da PERMAR, SARL melhorar continuamente os processos, deter conhecimentos e desenvolver habilidades dos colaboradores, no aprimoramento de procedimentos práticos para prestação de serviços de qualidade com eficácia, visando gerar resultados que garantam a integridade da empresa e satisfação dos colaboradores, protegendo--os de incerteza sobre a continuidade ou não da operacionalidade da empresa.

Através de requisitos de segurança e prevenção, a empresa garante o bem-estar dos colaboradores, promove processos de comunicação ágil e facilitador de mudanças. Investe no apetrechamento dos escritórios com o equipamento de tecnologias da informação para fazer face aos desafios impostos pelas exigências actuais e permitir o alcance dos objectivos empresariais preconizados.

A flexibilidade, profissionalismo, dinamismo, ética e pronto atendimento específico a cada cliente, aliados à valorização do capital humano buscam excelência na actuação em cada área de actividade, e tornam a PERMAR, SARL um diferencial adequado na arena de negócios portuários em Moçambique.

A PERMAR, SARL tem um manancial segmento de mercado como sejam:

- **Agentes de Navegação:** Manica Moçambique, *Bolloré Africa Logistics*, CMA SGM, *Sturrock Grindrod Maritime*, GAC MOZ e LBH.
- **Terminais:** STAM – Sociedade Terminal de Açúcar de Maputo, AT – Autoridade Tributária de Moçambique e SAT – Sociedade Agrícola de Tabaco.
- **Portos:** Maputo – MPDC / *DP WORLD*, Beira – *Cornelder*, Nacala – Portos de Norte, Quelimane – *Cornelder e* Pemba – Caminhos de Ferro de Moçambique (CFM).

- **Área de Transportes:** PMA – *World Food Programme Mozambique e Mozambique Leaf Tobacco*.

Actualmente são potenciais concorrentes da PERMAR, SARL no país os operadores NAVAL, MMT, RGB, UNIDOS e SHELL.

Para colher outras experiências no concernente à cultura organizacional e Valores Culturais Pessoais, foram entrevistadas duas gestoras internacionais. Uma é de nacionalidade italiana, jurista, formada na Grécia, com vinte anos de experiência profissional e internacional. Um ano na Dinamarca, dois na Suíça, sete na Alemanha e dez em Moçambique.

Emigrou para Alemanha onde iniciou a sua vida profissional como advogada e fêz parte da Ordem dos Advogados em Frankfurt. Trabalhou sete anos após os quais decidiu fazer mestrado na Suíça, trabalhando na faculdade de Zurik durante dois anos. De seguida, escalou Dinamarca e actualmente está em Moçambique, onde trabalha nos últimos dez anos na área de cooperação.

A entrevistada revelou experiência adquirida relativamente ao factor tempo. Na Alemanha, se numa reunião não conseguir apresentar o objecto da reunião dentro dos primeiros dez minutos, os colegas consideram isso, incompetência. Em Moçambique, se apresentar o objectivo da reunião com maior clareza possível nos primeiros dez minutos, os colegas consideram arrogância.

A outra entrevistada é de nacionalidade portuguesa, licenciada em economia, pós-graduada em Ciências para o Desenvolvimento. Tem sete anos de experiência profissional e está trabalhar na Delegação da Comissão da União Europeia em Moçambique há cerca de seis meses, sendo esta sua primeira experiência internacional. Trabalha com profissionais estrangeiros, entre moçambicanos, gregos e italianos. Desempenha função de conselheira técnica no Projecto de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Ministério do Interior (MINT) no âmbito da Estratégia do Desenvolvimento Institucional do Ministério do Interior (EDIMINT).

A entrevistada disse ter experimentado algumas dificuldades na execução das suas tarefas pelo simples facto de ser mulher liderando um grupo constituído maioritariamente por

indivíduos do sexo masculino. Todavia, essas dificuldades foram factores de primeiro impacto dado que no exercício das suas funções mostrou capacidades convincentes que permitiram a superação de todas as dificuldades.

Ela precisou de usar uma estratégia que foi desenvolver algumas habilidades e espírito de equipa, procurando ser vista como um grupo e não pessoa singular, e isso permitiu criar uma relação de confiança entre as partes, tornando tudo fácil para apresentar resultados positivos à semelhança do que acontece em Portugal, onde basicamente predomina o espírito de reconhecimento da equipa.

Os factores diferenças culturais organizacionais, valores pessoais e sócio-culturais, foram patentes no discurso de ambas entrevistadas, pois, salientaram que além de possuírem capacidade de perceber as diferenças, aceitá-las, lidar e adaptarem-se a elas, tiveram que demonstrar conhecimentos técnicos, habilidades de interacção e capacidade de influenciar comportamentos humanos, por forma a lograr os objectivos almejados.

Um traço comum nas experiências das entrevistadas foi a importância de aprender a lidar com outras realidades, não se apegar apenas ao sistema formal pois é necessário também ter em consideração outros aspectos de índole informal. Não tendo conhecimento, sensibilidade da realidade do país, era necessário contar com a colaboração de pessoas nacionais via informal que possibilitou a rápida adaptação à realidade do país, e, conseqüentemente, alcance dos objectivos pretendidos.

Da dissertação das entrevistadas foi possível verificar que as abordagens de Hofstede e Schwartz sobre cultura, Valores na Gestão Internacional são uma realidade, dado que as experiências vividas pelas entrevistadas evidenciam no cômputo geral, a influência da cultura organizacional, valores culturais e valores pessoais na Gestão Internacional.

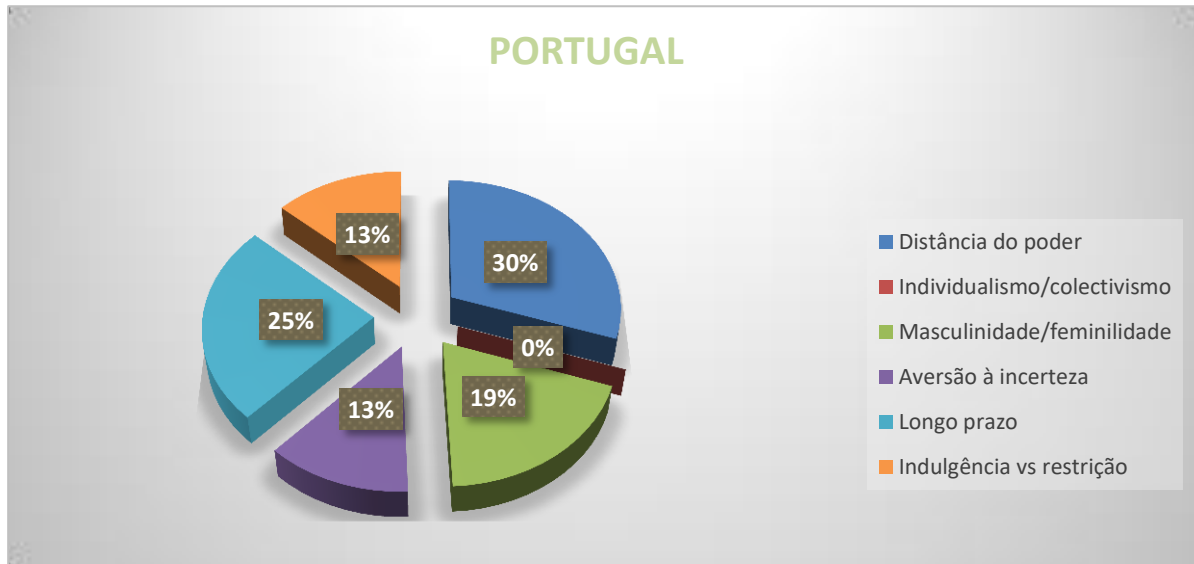
Um gestor deve ter como “arma” a humildade e paciência que são factores essenciais para ter bom relacionamento profissional e conseqüente sucesso.

14.6. Análise de Resultados

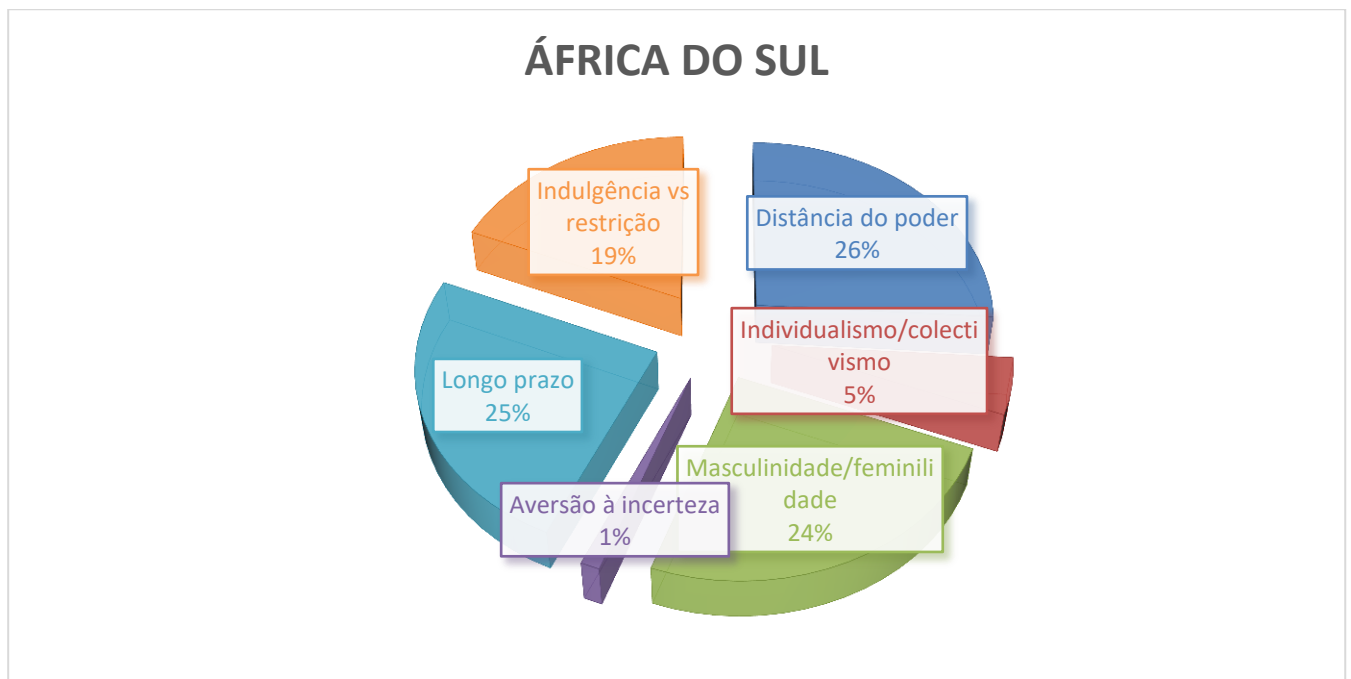
Na tentativa de dar suporte e/ou consistência ao tema escolhido "**Impacto dos Valores Culturais na Gestão de Organizações Empresariais e Sociais - Caso da PERMAR, SARL**", foi feito estudo de caso na empresa PERMAR, SARL onde foi possível colher dados dos trinta inquiridos que permitiram calcular os índices de cada dimensão, considerando constantes as médias de Portugal e África do Sul. Essas médias possibilitaram obter resultados que permitiram fazer comparação para poder apurar as diferenças e/ou aproximação entre os dois países nas dimensões em análise, conforme ilustra o quadro abaixo.

14.6.1. Quadro Comparativo das Dimensões

#	Dimensões	País		Variação		Observações
		Portugal	África do Sul	Absoluta	Relativa	
01	Distância do poder	147,05	133,05	14	09,52%	Predominante em Portugal
02	Individualismo/colectivismo	(-12,55)	25,45	-	-	Predomina o colectivismo em Portugal
03	Masculinidade/feminilidade	92,95	124,95	32	34,43%	Predomina a masculinidade na África do Sul
04	Aversão à incerteza	61,10	6,10	55	90,02%	Predominante em Portugal
05	Longo prazo	120,30	126,30	6	4,99%	Aproximação entre ambos países embora um pouco mais na África do Sul
06	Indulgência vs restrição	64,90	94,90	30	46,22%	Predominante na África do Sul



14.6.1.1. Representação Gráfica



14.6.1.2. Representação Gráfica

14.7. Interpretação dos Resultados

Distância do Poder - Constata-se que é mais incidente em Portugal relativamente à África do Sul, situando-se em **9,52%**. Significa que a extensão dos membros menos poderosos de instituições e organizações de Portugal que esperam e aceitam que o poder seja distribuído de maneira desigual é de **9,52%**.

Na cultura portuguesa, o fenómeno **Individualismo** verifica de forma moderada, isto é, os laços entre os indivíduos são muito fortes. As sociedades ou organizações são colectivistas, desde o nascimento as pessoas são integradas em grupos fortes e coesos, onde continuam a protegê-las durante toda a sua vida em troca de lealdade inquestionável. Na cultura sul-africana o existe individualismo de forma moderada.

A **Masculinidade** - É predominante na cultura sul-africana, superando Portugal em **34,43%**. Isto mostra que na sociedade e/ou organizações sul-africanas os papéis sociais do género são claramente distintos, sendo que os homens são assertivos, resistentes, orientados para conquistas e com foco para o sucesso material.

As mulheres são ternas, modestas, orientadas para o relacionamento afectivo, cuidando dos outros e preocupam-se com a qualidade de vida.

Aversão à Incerteza - É muito mais intensa em Portugal do que na África do Sul, superando em **90,02%** o que nos remete a concluir que os membros das instituições e organizações de Portugal sentem-se ameaçados por situações incertas, desconhecidas, ambíguas ou desestruturadas.

Longo Prazo - Na África do Sul verifica-se uma história de doutrina marcada por um dinamismo do trabalho, superando Portugal em **4,99%**. Isso significa que há aproximação entre Portugal e África do Sul neste âmbito.

Indulgência - Tem um impacto muito forte na África do Sul, supera Portugal em **46,22%**. Isto é, a sociedade sul-africana permite a gratificação relativamente livre dos desejos

humanos básicos e naturais, relacionados com o aproveitar a vida e divertir-se. Em Portugal há restrição nesse âmbito, isto é, controla-se a gratificação das necessidades e é regulamentada através de normas estritas.

14.8. As Seis Dimensões no Contexto da PERMAR, SARL

Distância do Poder – A aplicabilidade em África das dimensões culturais advogadas por Hofstede, verifica-se a predominância da **Distância do Poder** na PERMAR, SARL em **133,05** pontos dado que trata-se de uma sociedade na qual os sócios defendem seus interesses como detentores das acções e têm pleno poder sobre os seus colaboradores. Os membros menos poderosos aceitam indiscutivelmente que o poder seja distribuído de forma desigual, contudo, a PERMAR, SARL na sua estratégia organizacional pauta pela valorização de cada colaborador a seu nível, respeito mútuo entre as partes e alta consideração pelo capital humano para poder lograr os seus intentos como empresa.

Aversão à Incerteza – Devido à política adoptada pela PERMAR, SARL não é notória (**6,10**) pontos, pois, os seus membros não se sentem ameaçados por incertezas e/ou ambiguidades no concernente à sua situação profissional. A PERMAR, SARL procura manter uma relação sadia com todos os colaboradores sejam eles sócios ou não. Por exemplo, nas celebrações do dia da empresa, são convidados todos os colaboradores e suas famílias a participarem da festa. Garante refeições aos estivadores durante o período laboral e isso estimulam e motiva os colaboradores, o que faz com que se sintam parte integrante da empresa.

Individualismo/Colectivismo – Dada a natureza das actividades desenvolvidas pela empresa PERMAR, SARL cuja vocação é prestar serviços portuários e assistência aos navios, não há espaço para individualismo predominando em **25,45** pontos. A natureza, política e estratégia da empresa dão predominância ao **colectivismo**, coesão e observância de padrões harmonizados no processo criando fortes laços entre os indivíduos integrados em grupos de trabalho fortes e coesos, em troca de lealdade inquestionável.

A estratégia primordial é a valorização do capital humano, razão pela qual consegue manter-se firme e fortalecido num agressivo mercado concorrencial.

Masculinidade/Feminilidade – A especificidade da PERMAR, SARL faz com que predomine a **masculinidade** em **124,95** pontos porque a actividade que constitui o *core-business* da PERMAR, SARL é executado exclusivamente por indivíduos do género masculino (estivadores responsáveis pela carga e descarga de mercadorias dos navios, armazenamento de mercadorias em trânsito, peritagem/superintendência, conferência, mapeamento/cintamento de mercadorias, fiscalização, vigia e outros serviços auxiliares de estiva).

A classe do género feminino dedica-se ao desenvolvimento de actividades administrativas que são complementares à actividade principal da empresa (*core-business*). Esta actividade é exclusivamente realizada por homens colocando-os claramente distintos das mulheres neste âmbito, vincando deste modo, a **masculinidade** na PERMAR, SARL.

Orientação a Curto e Longo Prazo – Na PERMAR, SARL são notáveis os valores identificados nesta dimensão, pois, a perseverança, ordenação das relações pelo *status* são valores intrínsecos. A reciprocidade de obrigações sociais, respeito pela tradição e estabilidade pessoal são valores de curto prazo. A predominância é de **126,30** pontos.

Indulgência contra Restrição – A PERMAR, SARL é uma sociedade que embora regulamentada por normas escritas, permite a gratificação dos desejos humanos básicos e naturais relacionados com o aproveitar a vida e divertir-se. A predominância é de **94,90** pontos.

CAPÍTULO IV

15. CONCLUSÃO

Da pesquisa, pode-se depreender que os gestores de organizações nacionais quanto internacionais, no exercício das suas funções têm sido confrontados com barreiras de índole cultural dos seus colaboradores na sua diversidade. Contudo, os gestores souberam conciliar a diversidade cultural moldando-a à cultura empresarial ou organizacional através de estratégias que permitiram alcançar os intentos organizacionais com sucessos.

Embora o processo de tomada de decisões seja da esfera do órgão gestor e sócios, na PERMAR, SARL não se restringe a este órgão, pois admite e considera as opiniões de simples colaboradores e/ou subordinados.

Como estratégia, os gestores da PERMAR, SARL, conciliam os valores culturais organizacionais e valores pessoais dos colaboradores respeitando-os, influenciando seu comportamento que se funde no contexto organizacional, criando um sentimento de pertença e partilha de valores que os compromete na luta por um bem comum.

A robustez e estabilidade financeira reveladas pelos gestores da PERMAR, SARL, de que tanto se orgulha face às empresas do mesmo ramo ora falidas, resultam das políticas e estratégias de actuação nos portos moçambicanos ao longo dos mais de 50 anos da sua existência, aprimorando a formação e/ou capacitação do capital humano factor que consolida a manutenção da empresa no mercado, operando na assistência às companhias de navegação e seus navios que demandam os portos moçambicanos.

Pode-se concluir que na PERMAR, SARL existe complementaridade entre a cultura organizacional que é orientação estratégica da empresa com a cultura dos colaboradores, tendo como foco os pressupostos e padrões do comportamento individual contextualizados nos moldes da empresa para o alcance dos objectivos almejados.

CAPÍTULO V

16. REFLEXÃO

Sabendo da inevitável confluência de indivíduos de diversas culturas tanto nas empresas/organizações nacionais quanto nas organizações internacionais resultante da avidez dos indivíduos de países menos desenvolvidos em minimizar a pobreza através do seu envolvimento em actividades laborais, e os países desenvolvidos interessados em apoiar os países subdesenvolvidos e não só!

Questões para reflexão:

- 1) O quê e como deve ser feito com eficácia e eficiência para minimizar as barreiras de índole cultural que afectam o desempenho da gestão organizacional e/ou empresarial?
- 2) Como evitar incerteza e garantir emprego aos colaboradores que dependem do mesmo para o sustento das suas famílias?

Sugestão:

Fazer um estudo visando desencorajar a prática do **individualismo** e a **masculinidade** nas empresas/organizações de modo a assegurar a equidade e respeito pelo género feminino.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, F. N. 1995, *Psicologia para Gestores*.

Bauer; Gaskell; Allum, 2003; Eisenhardt, 1989.

Camara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2ª Ed.), 1998-1997. *Humanator-Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa, Publicações D. Quixote.

Castells, M. 1997. *The Power of Identity*. Blackwell Inc. Malden, Massachusetts 02148, USA.

Edvinsson, L. & Malone, M. S. 1998. *Capital Intelectual*. São Paulo. Makron Books.

Ferreira, J. M. C., et al. 1996. *Psicossociologia das Organizações*. Alfragide, Editora McGraw-Hill.

Freire, J. 1993. *Sociologia do Trabalho: Uma Introdução*. Porto, Edições Afrontamento.

Geert H., Geert J. H. & Michel M., *Culture and Organizations: Software Of The Mind: Intercultural Cooperations and Its Importance for Survival*, (3rd. Ed.).

Gomes, D. 2000. *Cultura Organizacional – Comunicação e Identidade*. Coimbra, Quarteto Editora.

Hofstede, G. & McCrae, R. R. 2004. *Culture and personality revisited: Linking traits and dimensions of culture*. *Cross-Cultural Research*, 38, 52-88.

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (2ª Revised and expanded ed.). New York: McGraw - Hill USA.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). ***Cultures and Organizations: Software of the mind*** (3ª Revised and expanded ed.). New York: McGraw – Hill.

Humbert S. - O. & Leif Edvisson. ***Canadian Imperial Bank of Commerce***. Shandia.

Klein (2002, p. 9), em seu artigo “***A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: Uma Introdução ...***”.

Lakatos, E. M. 1997. ***Socialização da Administração***. Editora Atlas.

Motta, C. 1997, p.42. ***Cultura Organizacional***.

Pepper, G. L. 1995. ***Communicating in Organizations – A Cultural Approach***. Singapore, McGraw-Hill.

Stewart, T. A. (2ª Ed.). 1998. ***Capital Intelectual: A Nova Vantagem Intelectual das Empresas***, Rio de Janeiro: Campus.

Schaeffer (2003) e Leung (2005).

Schein, E. 1984 “***Coming to a New Awareness of Organizational Culture***”, in *Sloan Management Review*.

Tragtenberg (2006, p.97), “[...] a desvalorização progressiva do trabalho qualificado e a valorização da percepção...”.

“Terra (2001) e outros autores (Stewart, 2001; Klein, 2002), o sistema de remuneração...”.

Thévenet, M. 1989. ***Cultura de Empresa-Auditoriae Mudança***, Lisboa, Editora: Monitor.

Thompson, J. D. 1967. ***Social Science Bases of Administrative Theory***.

T. W. Schultz, intitulado “***Investment in Human Capital***”. American Economic Review.

“o autor poderia estar também preocupado em explicar... WILDEMUTH (1993, P.451)”.

"...indica como o benefício do emprego conjunto dos métodos qualitativos e quantitativos (Duffy, 1987, p.131) ".

"O sistema de remuneração deve... (Higgins,1995; Pavitt, 2003; Stoeckicht, 2004)".

"stakeholders são elementos essenciais... (Freeman R. Edward, 1984)".

"...aponta a existência de pelo menos três possibilidades ... (GODOY 1995b, ... exame detalhado de um ambiente... p.21, p.25)".

" ...estudiosos chineses *Chinese Culture Connection*, 1987); marcada por um dinamismo do trabalho, ... Michael Harris Bond ... *Confucian Work Dynamism*)".

" Os valores orientam comportamentos, ... (Schwartz e Bilsky, 1987, 1990)."

"...:pode-se distinguir o enfoque qualitativo ... (POPE & MAYS, 1995, p.42)".

"Hofstede (1998, cap.3; 1994, p.180) "todo ser humano é de facto socializado de determinado meio,..." "

"Kim & Robert Q. (1999) acreditam que existem nas organizações valores ..."

"(YIN, 2005) ... o pesquisador busca a compreensão..."; (EISENHARDT, 1989) ... " são complexas, holísticas... (STAKE, 1978)"".

ANEXOS

ANEXO 1 - LISTA DE ABREVIATURAS

AT – Autoridade Tributária de Moçambique.

CFM – Caminhos de Ferro de Moçambique.

MPDC – Maputo *Port Desevolpment Company*.

PERMAR – Peritagens e Conferências Marítimas.

PMA – Programa Mundial de Alimentação.

SGM – *Sturrock Grindrod Maritime*.

SAT – Sociedade Agrícola de Tabaco.

STAM – Sociedade de Terminais de Açúcar de Moçambique.

**ANEXO 2 – UM EXEMPLAR DO QUESTIONÁRIO EFECTUADO A 30
COLABORADORES QUE PERMITIU O CÁLCULO DAS DIMENSÕES**

V S M 08

Versão Portuguesa

(de Portugal)

MÓDULO DE INQUÉRITO SOBRE VALORES 2008

Permissão para utilizar gratuitamente para fins de investigação

Para reprodução em publicações comerciais é necessária a autorização

Release 08-01, January 2008

Copyright @ Geert Hofstede BV

hofstede@bart.nl; www.geerthofstede.nl

Impacto dos Valores Culturais na Gestão de Organizações Empresariais e Sociais
Estudo de Caso: PERMAR, SARL

11	Manter tempo livre para diversão	1	X	3	X	5
12	Moderação: ter poucos desejos	1	2	X	4	5
13	Ser generoso para com as outras pessoas	1	X	3	4	5
14	Modéstia: parecer pequeno, não grande	1	X	3	4	5

I. QUESTIONÁRIO INTERNACIONAL VSM 08

Por favor pense num trabalho ideal, independentemente do seu trabalho actual, caso o tenha. Ao escolher um trabalho ideal qual o grau de importância que teria para si (por favor marque com "X" uma resposta em cada uma das linhas conforme a escala que se segue)

1	=	Muitíssimo importante
2	=	Muito importante
3	=	De importância moderada
4	=	De pouca importância
5	=	De muito pouca ou nenhuma importância

01	Ter tempo suficiente para a sua vida pessoal ou familiar	X	2	3	4	5
02	Ter um chefe (superior directo) que respeite	X	2	3	4	5
03	Ser reconhecido por bom desempenho	X	X	3	4	5
04	Ter segurança de emprego	1	X	3	4	5
05	Ter pessoas agradáveis com quem trabalhar	X	2	3	4	5
06	Fazer um trabalho interessante	1	X	3	4	5
07	Ser consultado pelo seu superior directo nas decisões envolvendo o seu trabalho	X	2	3	4	5
08	Viver numa área desejada	X	2	3	4	5
09	Ter um trabalho respeitado pela sua família e amigos	X	2	3	4	5
10	Ter possibilidades de promoção	X	2	3	4	5

Na sua vida privada qual o grau de importância que tem para si (por favor marque com "X" uma resposta em cada uma das linhas conforme a escala que se segue)

15. Se houver um artigo caro que queira muito comprar, mas não tiver dinheiro suficiente, o que faz? (por favor marque com "X" uma resposta)

<input checked="" type="checkbox"/>	Poupa sempre antes de comprar
<input type="checkbox"/>	Costuma poupar
<input type="checkbox"/>	Às vezes poupa, outras vezes pede emprestado
<input type="checkbox"/>	Costuma pedir emprestado e paga mais tarde
<input type="checkbox"/>	Compra sempre imediatamente e paga mais tarde

16. Com que frequência se sente nervoso ou tenso no seu trabalho? (por favor marque com "X" uma resposta)

Sempre Habitualmente Por vezes Raramente Nunca

17. É uma pessoa feliz?

Sempre Habitualmente Por vezes Raramente Nunca

18. Tem o mesmo comportamento no trabalho (ou na escola, se for estudante) e em casa?

Sim, sempre Sim, habitualmente Não sei Não, raramente Não, nunca

19. As outras pessoas ou as circunstâncias impedem-no de fazer o que realmente quer?

Sim, sempre Sim, habitualmente Por vezes Não, raramente Não, nunca

20. Em termos gerais, como descreve o seu actual Estado de saúde?

Muito bom Bom Razoável Mau Muito mau

21. Qual a importância da religião na sua vida?

MUITÍSSIMO importante Muito importante De importância moderada
 De pouca importância De nenhuma importância

22. Qual é o seu grau de orgulho por ser cidadão do seu país?

Nada orgulhoso Não muito orgulhoso Algo orgulhoso
 Relativamente orgulhoso Muito orgulho

23. Na sua experiência, qual a frequência com que os subordinados têm medo de contradizer o chefe (no caso dos estudantes, o professor)?

Nunca Raramente Por vezes Habitualmente Sempre

Impacto dos Valores Culturais na Gestão de Organizações Empresariais e Sociais
Estudo de Caso: PERMAR, SARL

Em que medida concorda ou discorda de cada uma das seguintes frases (por favor marque com "X" uma resposta em cada uma das linhas conforme a escala que se segue)

1	Concordo totalmente
2	Concordo
3	Indeciso
4	Discordo
5	Discordo totalmente

24	Pode ser-se um bom gestor sem ter uma resposta exacta a todas as perguntas que um subordinado possa fazer relativamente ao trabalho dele	X	2	3	4	5
25	Os esforços persistentes são o modo mais seguro de obter resultados	X	2	3	4	5
26	É de evitar a todo o custo uma estrutura organizacional em que alguns subordinados têm dois chefes	X	2	3	4	5
27	As regras de uma empresa ou organização não devem ser desrespeitadas - nem mesmo quando o empregado acha que desrespeitá-las beneficiaria a empresa ou organização	X	2	3	4	5
28	Devemos honrar os nossos heróis do passado	X	2	3	4	5

INTERNATIONAL QUESTIONNAIRE (VSM 08)

Alguns dados sobre si (para fins estatísticos):

29 Sexo

X	Masculino
	Feminino

30 Idade

1	Menos de 20
2	20-24
3	25-29
X	30-34
5	35-39
6	40-49
7	50-59
8	60 ou mais

31 Quantos anos de educação escolar formal (ou equivalente) completou (iniciando na escola primária)

1	10 anos ou menos
2	11 anos
3	12 anos
4	13 anos
X	14 anos
6	15 anos
7	16 anos
8	17 anos
9	18 anos ou mais

32 Se tem ou teve um trabalho remunerado que tipo de trabalho é ou foi?

1	Sem trabalho remunerado (inclui os estudantes a tempo inteiro)
2	Operário não especializado ou semi-especializado
3	Administrativo com formação genérica, secretária, empregado de escritório
4	Com formação vocacional: artesão, técnico, especialista de TI, enfermeiro, artista, quadro médio ou equivalente
X	Profissão com formação académica superior ou equivalente (excluindo quadros com responsabilidade de gestão de pessoas)
6	Chefe de um ou mais subordinados (não chefes)
7	Chefe de um ou mais chefes

33 Qual é a sua nacionalidade?

R: Moçambicana

34 Qual é a sua nacionalidade de nascimento (se diferente)

R: Moçambicana

ANEXO 3 - CÁLCULO DE ÍNDICE DE CADA DIMENSÃO – HOFSTEDE (VSM08)

1) $PDI = 35(m07 - m02) + 25(m23 - m26) + C(pd);$
 $PDI = 35(2,20 - 1,37) + 25(3,35 - 1,33) + 104;$
PDI = 188,05.

2) $IDV = 35(m04 - m01) + 35(m09 - m06) + C(ic);$
 $IDV = 35(1,10 - 2,23) + 35(1,40 - 1,40) + 91;$
IDV = 51,45.

3) $MAS = 35(m05 - m03) + 35(m08 - m10) + C(mf);$
 $MAS = 35(2,93 - 1,33) + 35(1,17 - 1) + 110;$
MAS = 171,95.

4) $UAI = 40(m20 - m16) + 25(m24 - m27) + C(ua);$
 $UAI = 40(2,17 - 3,43) + 25(1,70 - 1,40) + 112;$
UAI = 69,10.

5) $LTO = 40(m18 - m015) + 25(m28 - m25) + C(ls);$
 $LTO = 40(4,20 - 2,23) + 25(1,67 - 1,13) + 100;$
LTO = 192,30.

6) $IVR = 35(m012 - m11) + 40(m19 - m17) + C(ir)$
 $IVR = 35(2,37 - 3,63) + 40(4,03 - 2,13) + 100;$
IVR = 131,90.

ANEXO 4 - CÁLCULO DAS DIMENSÕES BASEADO EM HOFSTEDE (VSM08) CONSIDERANDO ÍNDICES DE PORTUGAL E DE ÁFRICA DO SUL

$$\mathbf{PDI = 35 (m07 - m02) + 25 (m23 - m26) + C (pd)}$$

De acordo com o que Hofstede define (Manual VSM08), m07 é a média da pontuação para a pergunta 07 e m02 é a média da pontuação para a pergunta 02. O m23 é a média da pontuação para a pergunta 23 e m26 é a média da pontuação para a pergunta 23. Assim é calculada a média da pontuação de qualquer pergunta. O índice de Distância do Poder assume normalmente um valor entre **0** e **100**, significando menor e maior distância do poder.

C(pd) é uma constante (positiva ou negativa) que não afecta a comparação entre elas, pois, ela depende da natureza das amostras.

1) DISTÂNCIA DO PODER

1.a) Portugal

$$PDI = 35(m07 - m02) + 25(m23 - m26) + C(pd);$$

$$PDI = 35(2,20 - 1,37) + 25(3,35 - 1,33) + 63;$$

$$\mathbf{PDI = 147,05.}$$

1.b) África Do Sul

$$PDI = 35(2,20 - 1,37) + 25(3,35 - 1,33) + 49;$$

$$\mathbf{PDI = 133,05.}$$

1) INDIVIDUALISMO/COLECTIVISMO

2.a) Portugal

$$IDV = 35(m04 - m01) + 35(m09 - m06) + C(ic);$$

$$IDV = 35(1,10 - 2,23) + 35(1,40 - 1,40) + 27;$$

$$IDV = (-12,55).$$

2.b) África do Sul

$$IDV = 35(1,10 - 2,23) + 35(1,40 - 1,40) + 65;$$

$$IDV = 25,45.$$

2) MASCULINIDADE/FEMINILIDADE

3.a) Portugal

$$MAS = 35(m05 - m03) + 35(m08 - m10) + C(mf);$$

$$MAS = 35(2,93 - 1,33) + 35(1,17 - 1) + 31;$$

$$MAS = 92,95.$$

3.b) África do Sul

$$MAS = 35(2,93 - 1,33) + 35(1,17 - 1) + 63;$$

$$MAS = 124,95.$$

3) AVERSÃO À INCERTEZA

4.a) Portugal

$$UAI = 40(m_{20} - m_{16}) + 25(m_{24} - m_{27}) + C(u_a);$$

$$UAI = 40(2,17 - 3,43) + 25(1,70 - 1,40) + 104;$$

$$UAI = \mathbf{61,10}.$$

4.b) África do Sul

$$UAI = 40(2,17 - 3,43) + 25(1,70 - 1,40) + 49;$$

$$UAI = \mathbf{6,10}.$$

5) LONGO PRAZO

5.a) Portugal

$$LTO = 40(m_{18} - m_{015}) + 25(m_{28} - m_{25}) + C(l_s);$$

$$LTO = 40(4,20 - 2,23) + 25(1,67 - 1,13) + 28;$$

$$LTO = \mathbf{120,30}.$$

5.b) África do Sul

$$LTO = 40(4,20 - 2,23) + 25(1,67 - 1,13) + 34;$$

$$LTO = \mathbf{126,30}.$$

5) INDULGÊNCIA VS RESTRIÇÃO

6.a) Portugal

$$IVR = 35(m012 - m11) + 40(m19 - m17) + C(ir)$$

$$IVR = 35(2,37 - 3,63) + 40(4,03 - 2.13) + 33;$$

$$IVR = \mathbf{64,90}.$$

6.b) África do Sul

$$IVR = 35(2,37 - 3,63) + 40(4,03 - 2.13) + 63;$$

$$IVR = \mathbf{94,90}.$$