

NOTAS:

- (1) Estatísticas da CPLP, INE, 1998.
- (2) MARTINS, O., "História de Portugal" (4. ed.), Guimarães & C.^a.
- (3) No início da colonização, aos europeus foi dado "a cada *huu huua* escrava para a ter & se de *ella servir avendo o principal respeito a se a dita ilha povoar*", cf. MARTINS, O., "O Brasil e as colônias portuguesas" (7. ed.), Guimarães & C.^a.
- (4) Cf. LOPES DE LIMA, citado por OLIVEIRA, J. "A Economia de São Tomé e Príncipe", ICE & IICT, 1993.
- (5) Portarias provinciais n.º 1895/53 de 18/4 (sobre o salário); 2575/58 de 28/5 e 1403/50 de 19/5 (sobre alimentação); 1578/51 de 26/6 (sobre assistência médica), entre outras.
- (6) Os angolares são os escravos angolanos e seus descendentes sobreviventes do naufrágio do barco negroiro em que seguiam para o Brasil. O reino dos Angolares instalou-se no sul da ilha, junto a Angra de S. João e por diversas vezes atacou os povoados no norte da ilha, incluindo a cidade de São Tomé que chegou a tomar em 1593. Derrotados definitivamente em 1693, aceitaram a subordinação e foram fixados na aldeia de Santa Cruz dos Angolares, com direito a propor o capitão negro da comunidade.
- (7) OLIVEIRA, J. "A Economia de São Tomé e Príncipe", ICE & IICT, 1993.
- (8) ICCO, Review of Developments in the World Cocoa Situation, Wednesday, 29 July 1998.
- (9) Le Cacao, O.E.C.E, 1956. Aliás, já OLIVEIRA MARTINS in "O Brasil e as Colônias Portuguesas" referia que "...nas fazendas, o regime é o da grande, não o da pequena cultura: e o colono, ao estabelecer-se, necessita achar-se munido de capital..." e alertava que "Gastar pouco é nesses casos perder tudo".
- (10) EIU Country Report, 1st quarter, 1998.
- (11) MURTEIRA, M. "Empresariado nacional e transição para a economia de mercado na África lusófona" in *Economia Global & Gestão*, 1996 (I).
- (12) Citado por LIMA, O., "O Desafio da Transição Económica em Cabo Verde", Tese de Mestrado, ISEG, 1998.
- (13) MIRAS, C., Le Développement des Petites Economies Insulaires Relève-t-il Encore de L'Économie de Marché?, Revue Tiers-Monde, xxxviii, n.º 14, Janviers-Mars 1997.
- (14) BABUROGLU, O., "The vortical environment: the fifth in the Emery — Trist levels of organizational environments" in *Human Relations*, 1988, vº41 (3).
- (15) STREETEN, P., "The Special Problems of Small Countries" in *World Development*, 1993 (Feb).

Miguel Pina e Cunha
Pedro Moreira

Gerindo num Contexto Global: Impactes Ambientais Relativos, Segundo Uma Amostra de Gestores Portugueses

1. INTRODUÇÃO

Os impactes organizacionais e societais da globalização têm sido o alvo de análise de uma quantidade crescente de investigações (e.g., Grupo de Lisboa, 1994). A tendência no sentido da abertura de um mercado global de mais de 5.5 biliões de consumidores, tem motivado os investigadores a analisar os impactes desta transição sobre as práticas de gestão, no pressuposto de que gerir local, global ou glocalmente (Gustavsson, Melin & Macdonald, 1994; Kanter, 1995), requer não apenas diferentes quadros mentais, como também práticas de gestão consistentes com a mudança do foco de acção organizacional. Os contornos e consequências do processo de globalização não podem ainda ser traçados de forma totalmente explícita, continuando aceso, por exemplo, o debate sobre o chamado efeito societal. Trata-se, no fundo, de saber em que medida as forças de globalização deixam intactos os contrastes entre países, tradicionalmente aceites em termos de práticas de organização e gestão (e.g., Clegg, 1990). Autores como Mueller (1994) defendem o progressivo desvanecimento do dito efeito, a favor daqueles que apelida de efeitos organizacional e de globalização.

Os efeitos da globalização ao nível das práticas de gestão organizacional são manifestos a vários níveis, incluindo a estratégia, as formas de organização e operação. Em termos estratégicos, adquirem relevo temas como a definição de estratégias internacionais e a distinção entre estratégias multidomésticas, globais e transnacionais (Hitt, Ireland & Hoskisson, 1995) No que se refere à organização, adquirem progressiva relevância as estruturas dispersas tornadas possíveis pelos desenvolvimentos na área das tecnologias da informação (Gomes, 1996), como as redes (e.g., Nohria & Ghoshal, 1997) ou a forma esférica (Miles & Snow, 1994), ou as novas formas cooperativas, como as alianças interorganizacionais (Ebers, 1997), que podem ser tidas como exemplos da necessidade de desenvolver formatos organizacionais adaptados às necessidades emergentes. No que respeita aos processos, a aten-

ção devotada às diferenças culturais (Hofstede, 1980) e os seus impactos em diversos aspectos da gestão, como a inovação de produtos (Nakata & Sivakumar, 1996), traduz a necessidade de ajustar os processos organizacionais ao novo âmbito de acção. A tentativa de criação de culturas organizacionais globais ou equidistantes (como a da ABB; vide Taylor, 1991), o interesse pela dispersão espaço-temporal do trabalho (Van der Wielen & Van der Wielen, 1996), a aquisição de competências transculturais e a preparação para as carreiras internacionais (Schrujfer & Taillieu, 1996) são apenas alguns exemplos de uma lista que abarca virtualmente todas as áreas da gestão.

O impacto da globalização dos contextos de negócio sobre as diversas áreas da gestão tem constituído o objecto de análise de vários estudos. Schuler e Jackson (1996), por exemplo, estabeleceram um perfil de recursos humanos à medida das novas exigências, referindo que os colaboradores das organizações de sucesso do séc. XXI deverão ser: adaptáveis, implicados, motivados, capacitados e recapitados, altamente energéticos, capazes de lidar com a diversidade, a complexidade e a mudança, bons jogadores de equipa e dotados de sentido ético. Estas pessoas actuarão em organizações com políticas de carreira cada vez menos do tipo burocrático e cada vez mais do tipo profissional (Taillieu, 1996), o que significa que se trata de organizações dotadas de políticas de gestão dos fluxos de pessoal diferentes das tradicionais, e nas quais, práticas como a subcontratação, se tornam instrumentos de uso corrente.

O presente estudo terá por alvo, não a análise da mudança das práticas de gestão propriamente ditas, mas antes as percepções do impacto potencial de um conjunto de forças ambientais sobre as organizações e a respectiva gestão. Por outras palavras, o estudo visa analisar quais as forças ambientais tidas como mais poderosas no que se refere ao seu impacto potencial sobre a actividade dos gestores. Como se referiu, o estudo assenta na premissa de que as práticas de gestão são afectadas pelas características das envolventes de negócio e, mais especificamente, pela forma como os gestores percebem e valoram essas características (Miles & Snow, 1978).

As forças ambientais consideradas incluem:

- Aumento da competição nacional e internacional
- Aumento da regulação governamental
- Globalização das estruturas de negócio
- Aumento das estruturas não tradicionais de negócio (*joint-ventures*, alianças estratégicas)
- Globalização da economia e queda das barreiras ao comércio
- Aumento dos custos energéticos
- Aumento da importância da tecnologia e da automação na produção de bens e serviços
- Tecnologias de informação e comunicação mais sofisticadas
- Mudança de atitudes da sociedade em relação aos negócios

- Maior preocupação com a poluição e os recursos naturais
- Maior importância da qualidade total e da satisfação do cliente
- Mudança de valores, objectivos e expectativas dos trabalhadores (e.g., menos lealdade para com o empregador)
- Menor entrada de jovens na força de trabalho
- Formação desadequada dos jovens que entram no mercado
- Aplicação à escala global dos direitos dos trabalhadores
- Alteração da composição da força de trabalho, em termos de idade, sexo, etnia, etc.
- Maior preocupação com a confidencialidade da informação pessoal

2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho toma por base um estudo realizado em vinte países no ano de 1992, *Priorities for competitive advantage: A worldwide human resource study*. Este estudo tinha por finalidade analisar o impacto organizacional de um conjunto de forças ambientais à entrada do séc. XXI. O conjunto de forças apresentado aos respondentes constava das forças ambientais listadas no final da secção anterior. Aos sujeitos era pedido que assinalassem, da lista apresentada e por ordem decrescente de importância, um conjunto de cinco forças com efeitos potencialmente mais poderosos (1 significando a força mais poderosa, 2 a segunda mais poderosa, e assim sucessivamente). Este conjunto de forças, bem como o formato de resposta, foram extraídos de Schuler e Jackson (1996).

O questionário foi aplicado a uma amostra total de 38 gestores portugueses, em duas edições consecutivas (1996 e 1997) de um programa universitário de formação de executivos na área da gestão de recursos humanos. O número de respostas recolhidas no primeiro momento foi de 18 e no segundo de 20. Por ser considerada irrelevante para o objectivo proposto, não foi recolhida qualquer informação sobre as características demográficas dos sujeitos.

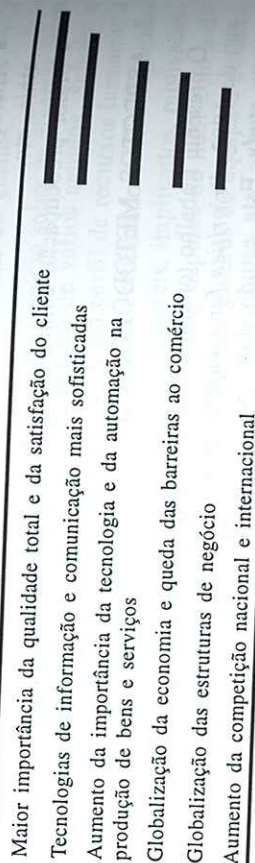
Na secção seguinte, são apresentados os resultados obtidos com a amostra de gestores portugueses, procedendo-se depois à comparação desses resultados com os resultados do estudo original, aplicado, conforme se referiu, em vinte países.

3. RESULTADOS

Os resultados, apresentados sinteticamente na figura 1, demonstram que o aumento da importância da qualidade e da satisfação do cliente é considerada por esta amostra de gestores portugueses como a alteração ambiental mais significativa em termos da sua influência na competitividade organizacional e na gestão dos recursos humanos. Posicionados imediatamente a seguir, a actual disponibilidade de tecnologias de informação e comunicação mais so-

fisticadas e o aumento da importância da tecnologia e da automação na produção de bens e serviços revelam a importância atribuída pelos gestores à velocidade do desenvolvimento tecnológico, a qual influencia de forma directa a velocidade de adaptação imposta às organizações e a rentabilização dessas novas tecnologias pelos recursos humanos.

Figura 1. Importância relativa dos factores ambientais nos recursos humanos para os gestores portugueses⁽¹⁾



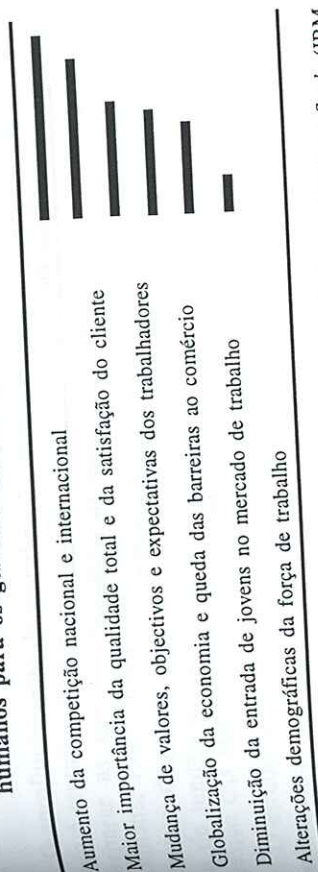
Os factores que se seguem, globalização da economia e a queda das barreiras de negócio, e a globalização da estrutura de negócios, preocupam igualmente os gestores, devido provavelmente ao seu carácter dual, composto de oportunidades acrescidas num mercado mais alargado, mas também preenchido por ameaças poderosas por parte de organizações eventualmente mais habituadas a competir em envolventes de alta velocidade (Bourgeois & Eisenhardt, 1988).

Finalmente, e de acordo com os dois factores anteriores, o aumento da competição nacional e internacional é igualmente objecto de preocupação dos gestores e considerado como um dos grandes desafios à gestão de recursos humanos e à viabilidade e sobrevivência organizacionais.

Quando comparados com os resultados internacionais do estudo de referência, os resultados portugueses apresentam em comum a importância atribuída ao aumento da competição nacional e internacional, o papel crescente da qualidade total e da satisfação do cliente e a globalização da economia e consequente queda das barreiras ao comércio. São fenómenos com um desenvolvimento importante a nível internacional e afectam a vários níveis as economias e organizações, constituindo preocupações prioritárias da gestão nos países analisados pelo estudo de referência e igualmente na amostra analisada em Portugal.

(1) A importância relativa é composta pelo número de inclusões nas respostas e pela posição ordinal atribuída

Figura 2. Importância relativa dos factores ambientais nos recursos humanos para os gestores dos países do estudo de referência



Adaptado de *Priorities for Competitive Advantage: A Worldwide Human Resource Study* (IBM and Towers Perrin, 1992), referido por Schuler e Jackson (1996)

Quanto às diferenças evidenciadas, o desenvolvimento tecnológico parece preocupar mais os gestores portugueses do que os seus colegas estrangeiros, mais apreensivos, quer com as alterações relacionadas com a evolução dos próprios trabalhadores, quer com as mudanças relacionadas com o mercado de trabalho. Parece assim claro que a gestão portuguesa, ao contrário de outros países, não vê ainda os recursos humanos como factor prioritário do sucesso organizacional, dando uma importância acrescida ao desenvolvimento tecnológico como factor de competitividade, o que já não parece ser considerado tão importante noutros países. Por outro lado, isto pode não ser realmente assim, uma vez que é possível que estas preocupações desta amostra de gestores possam estar relacionadas com a adaptação dos profissionais portugueses a essas novas tecnologias, embora seja de alguma forma sintomático o facto de não se encontrar dentro dos primeiros factores apontados pelos gestores portugueses a mudança de valores, objectivos e expectativas dos trabalhadores, o terceiro factor maioritário do estudo de referência.

Figura 3. Factores ambientais mais e menos seleccionados pelos gestores portugueses

Factores mais seleccionados¹

Maior importância da qualidade total e da satisfação do cliente
Tecnologias de informação e comunicação mais sofisticadas
Globalização da estrutura de negócios
Aumento da importância da tecnologia e da automação na produção de bens e serviços
Globalização da economia e queda das barreiras ao comércio

Factores menos seleccionados²

Alterações demográficas da força de trabalho
Aumento da regulação governamental
Aumento dos custos energéticos
Maior preocupação com a confidencialidade da informação pessoal
Diminuição da entrada de jovens no mercado de trabalho

Quanto aos factores mais seleccionados, sobrepõem-se quase completamente aos factores aos quais foi atribuída uma maior importância relativa por esta amostra de gestores portugueses e apenas o aumento da competição nacional e internacional não surge como um dos factores mais seleccionados. Este factor era, no entanto, considerado como o factor mais importante por 46% dos gestores que o incluíam nas suas respostas.

Em relação aos factores menos seleccionados, é de notar a inclusão das alterações demográficas na força de trabalho, um dos factores mais importantes no estudo de referência, e que parece não assumir um destaque equivalente para os gestores portugueses.

Finalmente, são incluídos neste conjunto de factores menos ameaçadores, o aumento da regulação governamental e o aumento dos custos energéticos, além da diminuição da entrada de jovens no mercado de trabalho. Estes dados podem talvez ser interpretados como significando a existência de uma opinião generalizada de que a regulamentação é já bastante constrangedora, a uma fraca associação entre os custos energéticos e a gestão de recursos humanos e à situação actual do mercado de trabalho, com um número excedente de jovens em relação à oferta de emprego, parecem não originar muita apreensão neste conjunto de gestores.

(1) Independentemente da posição relativa atribuída.
(2) Independentemente da posição relativa atribuída.

4. COMENTÁRIOS FINAIS

O aprofundamento da globalização de organizações e negócios, tem conduzido à tentativa de perscrutar o futuro, no sentido de antecipar tendências e preparar as organizações para as transformações esperadas (Hodgetts & Luthans, 1991). Com este trabalho procurou-se analisar a forma como uma amostra de gestores nacionais perspectivava o possível impacto de um conjunto de tendências de alteração das envolventes de negócio nas práticas de gestão das suas organizações.

O estudo, e pese embora as suas óbvias limitações (como a reduzida dimensão da amostra e o seu carácter descritivo, que não aprofunda de forma qualitativa as razões subjacentes às respostas dadas), pretende ilustrar as especificidades da forma como um conjunto de gestores nacionais entende o impacto de algumas forças ambientais sobre as práticas de gestão de empresas.

Uma visão global dos resultados ilustra a percepção da existência de três grandes blocos de forças ambientais: a importância da qualidade total e satisfação do cliente, o impacto da tecnologia, os efeitos da globalização. Estes dados são especialmente interessantes porque algo contrastantes com os resultados do estudo de referência, embora alguns factores sejam comuns. Assim, embora factores como a qualidade total/satisfação do cliente, e os impactos da globalização sejam referidos no estudo internacional, todos os factores valorizados naquele estudo e referentes à componente recursos humanos (mudança de valores, objectivos e expectativas dos trabalhadores, diminuição da entrada de jovens no mercado de trabalho, alterações da força de trabalho), não são referidos no estudo português. Os dois últimos, aliás, quando analisados os dados sob a forma de frequências, aparecem mesmo no grupo dos factores menos seleccionados. A mudança de valores, objectivos e expectativas dos trabalhadores, por sua vez, embora não apareça no grupo dos factores menos seleccionados, também não surge, expressivamente, no lote dos mais seleccionados.

Estes dados parecem mostrar que, enquanto a amostra de gestores estrangeiros do estudo de referência considerava sobretudo a importância de elementos *soft* do trabalho — na mesma linha de alguns trabalhos recentes (e.g., Pfeffer, 1994) — os gestores portugueses mostram-se sobretudo preocupados com os impactos de factores mais *hard* (sofisticação crescente das tecnologias da comunicação e informação, aumento da importância da tecnologia e da automação sobre a produção). Estes dados adquirem ainda maior expressão se se pensar que os respondentes da amostra nacional eram gestores de recursos humanos, por formação mais sensibilizados para a importância do lado *soft* da organização e nomeadamente para aquilo que Pfeffer (1998) designa de equação humana.

Estudos futuros poderão procurar verificar se à actual vaga *hard* se sucederá uma vaga *soft*. A acontecer, tal quererá provavelmente significar a incor-

poração do paradigma de vantagem competitiva pela tecnologia por outro de vantagem competitiva através da integração entre os elementos *soft* e *hard* da organização.

REFERÊNCIAS

- BOURGOIS, L. J., III & EISENHARDT, K. M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34, 816-835.
- CLEGG, S. R. (1990). *Modern organizations: Organization studies in the postmodern world*. London: Sage.
- EBERS, M. (Ed.) (1997). *The formation of inter-organizational networks*. New York: Oxford University Press.
- GOMES, J. F. (1996). Estruturas para a informação: Tecnologias de informação, sistemas de informação e design organizacional. In C. A. Marques & M. P. Cunha (Eds.), *Determinantes da gestão e relações com o mercado* (pp.159-191). Lisboa: Dom Quixote.
- Grupo de Lisboa (1994). *Limites à competição*. Mem Martins: Europa-América.
- GUSTAVSSON, P., MELIN, L. & MACDONALD, S. (1994). Learning to globalize. In P. Shrivastava, A. S. Huff & J. E. Dutton (Eds.), *Advances in Strategic Management* (vol.10B, pp.255-288). Greenwich, CT: JAI Press.
- HITT, M. A., IRELAND, R. D. & HOSKISSON, R. E. (1995). *Strategic management. Competitiveness and globalization*. St. Paul, MN: West.
- HODGETTS, R. M. & LUTHANS, F. (1991). *International management*. New York: McGraw-Hill.
- HOFSTEDE, G. (1980). *Culture's consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- KANTER, R. M. (1995). Thriving locally in the global economy. *Harvard Business Review*, September-October, 151-160.
- MILES, R. E. & SNOW, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- MILES, R. E. & SNOW, C. C. (1994). *Fit, failure and the hall of fame*. New York: Free Press.
- MUELLER, F. (1994). Societal effect, organizational effect and globalization. *Organization Studies*, 15, 407-428.
- NAKATA, C. & SIVAKUMAR, K. (1996). National culture and new product development: An integrative review. *Journal of Marketing*, 60, January, 61-72.
- NOHRIA, N. & GHOSHAL, S. (1997). *The differentiated network*. San Francisco: Jossey Bass.
- PFEFFER, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- PFEFFER, J. (1998). *The human equation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- SCHRIJVER, S. & TAILLIEU, T. (1996). Perspectivas organizacionais e individuais sobre as carreiras internacionais de gestores. In Marques, C.A. & Cunha, M. P. (Eds.), *Com-*

portamento organizacional e gestão de empresas (pp. 277-317). Lisboa: Dom Quixote.

SCHULER, R. S. & JACKSON, S. E. (1996). *Human resource management. Positioning for the 21st century* (6th ed.). Minneapolis: West.

TAILLIEU, T. C. B. (1996). Algumas tendências em organização e gestão. In C. A. Marques & M. P. Cunha (Eds.), *Determinantes da gestão e relações com o mercado* (pp.326-388). Lisboa: Dom Quixote.

TAYLOR, W. (1991). The logic of global business. An interview with ABB's Percy Barnevik. *Harvard Business Review*, March-April, 90-105.

Van der Wielen, J. M. M. & Van der Wielen, A. C. C. (1996). Teletrabalho: A forma de trabalho do futuro?. In C. A. Marques & M. P. Cunha (Eds.), *Determinantes da gestão e relações com o mercado* (pp.133-157). Lisboa: Dom Quixote.