

INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO E UNIVERSITÁRIO
Centro de Pós-Graduação e Pesquisa Aplicada (CEPPA)

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Instituto de Educação Continuada (IEC)

**EFEITOS DO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE
ORGANIZACIONAL NOS RESULTADOS DE PRODUTIVIDADE-
COMPETITIVIDADE**

Estudo de caso de uma empresa moçambicana

SARA ANTÓNIA JONA LAISSE

Maputo
2006

SARA ANTÓNIA JONA LAISSE

**EFEITOS DO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE
ORGANIZACIONAL NOS RESULTADOS DE PRODUTIVIDADE-
COMPETITIVIDADE**

Estudo de caso de uma empresa moçambicana

**Dissertação apresentada ao Centro de Estudos de
Pós – Graduação e Pesquisa Aplicada do Instituto
Superior Politécnico e Universitário em convénio
com a Pontifícia Universidade Católica de Minas
Gerais como requisito à obtenção do título de
Mestre em Recursos Humanos.**

Orientador: Prof. Sandro Márcio da Silva, D.Sc.

Co-Orientadora: Lecy Rodrigues Moreira, M.Sc.

**Maputo
2006**

Ao Noa, bengala dos meus sonhos e das minhas jornadas, com
carinho e amizade.

Ao Daren Oulê e a Winnie Karine, meus tesouros, por existirem.

Aos meus pais e à memória de Anabela, minha irmã, por tudo!

RESISTA!

Resista um pouco mais,
mesmo que as feridas latejem e que sua coragem esteja cochilando.

Resista mais um minuto e será fácil resistir aos demais.

Resista mais um instante,
mesmo que a derrota seja um ímã,
mesmo que a desilusão caminhe em sua direção.

Resista mais um pouco,
mesmo que os invejosos digam para você parar,
mesmo que a sua esperança esteja no fim.

Resista mais um momento,
mesmo que você não possa avistar ainda uma linha de chegada,
mesmo que as inseguranças brinquem de roda à sua volta.

Resista um pouco mais,
mesmo que a sua vida esteja sendo pesada como a consciência dos insensatos e você se sinta indefeso
como um pássaro de asas quebradas.

Resista porque o último instante da madrugada é sempre aquele que puxa a manhã pelo braço e essa manhã
bonita, ensolarada, sem algemas, nascerá para você em breve desde que você resista.

Resista porque estamos sentados na arquibancada do tempo, torcendo ansiosos para que você vença e ganhe de
DEUS o troféu que você merece:

A Felicidade!

LUCHINYTZS, Mirella (2006).

A todos quantos tornam a minha vida um momento de festa! Marido: Noa; filhos e tesouros da minha vida: Daren e Winnie; os filhos que Deus me deu para criar: Cícero Cumbane e Ken Laisse; mãe e pai: Antónia e Julião; Irmãos: Ivo, Sónia, Naninha; cunhados: Zé e Orquídea; amigos: Mauro Guambe, Marta Gune, Fernanda Matsinhe, Josefa do Amaral, Elsa Liçai, Ilda Amuje, Manuela Muianga, Àbida Jamal, Manuesse Mocumbi, Ida Alvarinho, Emília Gomes, membros e participantes do Graal, Hélio de Sousa, Paulo Nazareth, Àlper Mugalela, Hélder Guirruço, Gil Maússe, Orlando Munguambe e Jorge Munguambe; “faróis”, cuja convivência acrescenta valor ao meu perfil profissional e académico: Prof. Doutor Lourenço do Rosário e Prof. Doutor Francisco Noa; guardiãs da minha vida e mães postiças dos meus filhos: Florinda Cuna, Deolinda e Leonor Nuvunga (paz à sua alma); meus colegas de curso: Margarida Ruco, Arnaldo Nhavene, Lucas Gulube, Rolando Amorim e Amir Abdula; à Andrea Serra e à Benilde Vieira, cujos comentários fortaleceram a minha pesquisa, aos que colaboraram no preenchimento dos formulários e questionários de pesquisa, vai o meu muito obrigada e, um agradecimento especial, aos orientadores da presente dissertação: Dra. Lecy Rodrigues Moreira e Prof. Doutor Sandro Márcio da Silva.

O TODO PODEROSO inspirou Mirella Luchinytzs, no poema acima, para explicar o que vocês têm feito por mim e o que me desejam. Sou grata a todos vocês, que iluminam o meu destino, o meu dia-a-dia, ensinam-me a resistir, a caminhar, a ponderar e a continuar em busca do que me faz feliz!

Dê-me, Senhor,
agudeza para entender,
capacidade para reter,
método e faculdade para aprender,
subtileza para interpretar,
graça e abundância para falar.

Dê-me, Senhor,
Acerto ao começar,
Direcção ao progredir,
E perfeição ao concluir.

São Tomás de AQUINO

RESUMO

Trata-se de uma pesquisa exploratória, aplicada, desenvolvida através de um estudo de caso quali-quantitativo, realizado em campo na sede de uma das empresas de Moçambique do sector bancário, que analisou os efeitos do processo de construção da identidade organizacional nos resultados de produtividade-competitividade. Esta pesquisa reveste-se de capital importância dada a raridade, em Moçambique, de trabalhos concernentes ao tema. A realização da pesquisa teve como motivação o facto de se ter verificado que uma organização, embora tenha traçado como visão institucional ser provedora preferencial de produtos financeiros no mercado moçambicano, desde 1999, não se coloca nos melhores lugares do *ranking* das empresas moçambicanas. Este fenómeno despertou na pesquisadora a curiosidade de verificar o(s) motivo(s). Partiu-se da hipótese de que as estratégias utilizadas durante o processo de reestruturação de gestão de empresa estatal para empresa privada não foram assimiladas por seus sujeitos-trabalhadores, isto é, não ocorreu o processo de identidade organizacional por parte dos funcionários da organização. Em decorrência, haveria um choque entre a visão da empresa, a missão da empresa e o comportamento de seus funcionários. Para a validação ou refutação dessa hipótese, utilizaram-se os seguintes instrumentos de colecta e análise de dados: a) pesquisa documental, b) formulário elaborado pela pesquisadora para mensurar a percepção dos trabalhadores quanto à sua identificação e seu comprometimento com a instituição em estudo, c) questionário padronizado Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) denominado Competing Value Model (CVM) ou Modelo de Valores Competitivos (MVC); d) relatos de sujeitos-trabalhadores, e) observação participante. A amostra foi do tipo não probabilístico, selecionada por acessibilidade. O formulário foi aplicado em 60 pessoas e o MVC em 31. A análise de dados foi feita quantitativamente através do sistema Statistical Package for Social Sciences (SPSS) e, qualitativamente, através da interpretação da análise documental do Plano estratégico da instituição 2003-2004, de reportagens veiculadas em jornais e revistas que analisaram a vida da instituição, bem como da análise do discurso dos participantes. Os resultados foram analisados comparando-se os dois tipos de gestão (estatal e privada). A conclusão a que se chegou é que será necessária uma reestruturação na estratégia de gestão atual (privada) para que a organização possa alavancar os processos de socialização de trabalhadores de modo a tornar possível a integração entre identidade organizacional e comprometimento organizacional. Factores que comprovadamente estão interferindo no processo de produtividade-competitividade. Verificou-se que os nós de estrangulamento concernentes à empresa são similares às urgências definidas pela Agenda Nacional moçambicana que preconiza os pilares: “saber ser, saber conhecer, saber fazer e saber viver juntos com os outros”. Embora seja divulgada a visão institucional, a operacionalização para se alcançar a produtividade-competitividade não foi eficaz, de maneira a superar os desafios apresentados pelo contexto institucional e do mercado mundial (visão institucional), dificultando a promoção da instituição para lugares significativos do mercado financeiro, em Moçambique.

Key words: Sujeito-trabalhador. Subjectividade. Identificação. Identidade. Identidade organizacional. Comprometimento organizacional. Cultura organizacional. Processo produtividade-competitividade.

ABSTRACT

It regards an exploratory research, that was applied and developed through a qualitative-quantitative case study, carried out in the field, at the Head Office of a Mozambican banking industry company and that focused on the effects of organizational identity construction process on productivity-competition outcomes. This research is of great importance considering that studies regarding this theme are rare in Mozambique. The motivation for the realisation of the research was the verification of the fact that although having defined as its institutional vision, to be the preferred provider of financial products in the Mozambican market, the targeted institution, since 1999, has not placed itself within the best positions of the ranking of Mozambican companies. This phenomenon raised the researcher's curiosity compelling her to investigate the reason(s) thereof. The research was based on the hypothesis that the strategies used during the management restructuring process of the then state-owned company to the current private company were not assimilated by its employee-subjects, i.e. the process of assimilation of the organisational identity by the employees of the organisation did not occur. Therefore, there was a clash between the vision of the company, the mission of the company and the behaviour of its employees. The following data gathering and analysis tools were used for the validation or refutation of that hypothesis: a) literature research; b) form compiled by the researcher to assess employees' perception regarding their identification and commitment towards the studied institution; c) standardised questionnaire: Organisational Culture Assessment Instrument (OCAI) named Competing Value Model (MVC) or in Portuguese, *Modelo de Valores Competitivos* (MVC); d) employee-subjects' statements; and e) participant observation. The sample was of non-probability type, selected according to accessibility level. The form was applied to 60 subjects and the MVC to 31 subjects. The data was analysed quantitatively through the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) system and qualitatively through interpretation of literature review of the institution's 2003-2004 Strategic Plan, articles published in newspapers and magazines that analysed the life of the institution as well as analysis of participants' statements. The results were analysed by comparing both types of management (public and private). The conclusion reached is that a restructuring of the current (private) management strategy is needed in order for the organisation to leverage the employees' socialisation processes so as to materialise the integration between organisational identity and organisational commitment, factors that are confirmedly interfering in the productivity-competition process. It was noted that the bottlenecks with respect to the company are analogous to the urgencies defined in the Mozambican National Agenda that sets forth the following pillars: "Know how to be, know how to know, known how to do and know how to live together with others". Although the institutional vision is defined, its operationalisation to achieve productivity and competition, to overcome the challenges presented by the institutional context and the world market (institutional vision) are not effective, hampering the promotion of the institution to significant places of the financial market in Mozambique.

Key words: Employee-subject. Subjectivity. Identification. Identity. Organisational identity. Organisational commitment. Organisational culture. Productivity-competition process.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Tendências a considerar no âmbito de mudanças	45
QUADRO 2 – As expectativas das pessoas e as organizações	46
QUADRO 3 – Cotação e Análise de dados do Questionário MVC	54
QUADRO 4 - Ranking das 100 Maiores Empresas de Moçambique	61
QUADRO 5 – Distribuição de sujeitos por sectores e tipo de instrumento de colecta de dados	74
QUADRO 6 – Análise dos resultados do formulário levando em conta os conceitos e os resultados cotados estatisticamente.	89
QUADRO 7 – Médias Gerais	130

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Processo de formação da identidade organizacional	35
FIGURA 2 – Níveis de representação da cultura organizacional	41
FIGURA 3 – Quadrantes da Cultura Organizacional	53
FIGURA 4 – Diagnóstico do tipo de cultura do BAU	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Sujeitos da Amostra. Tipo de Gestão. Tempo de Trabalho no BAU	63
Tabela 2 – Sujeitos. Escolaridade. Habilitações literárias. Tempo de trabalho no BAU	63
Tabela 3 – Opinião sobre serviços prestados pelo BAU	64
Tabela 4 – Opinião sobre a visão do BAU	64
Tabela 5 – Nível de conhecimento sobre a visão do BAU	65
Tabela 6 – Definição da visão do BAU	66
Tabela 7 – Nível de conhecimento sobre a área na qual trabalha	66
Tabela 8 – Nível de conhecimento e identificação sobre as metas do BAU	66
Tabela 9 – Identificação com a visão actual do BAU	67
Tabela 10 – Identificação com a estratégia actual do BAU	68
Tabela 11 – Identificação com a estratégia anterior do BAU	68
Tabela 12 – Nível de comprometimento com as estratégias de gestão	68
Tabela 13 – Motivo do sentimento de comprometimento organizacional	69
Tabela 14 – Nível de comprometimento relacionado a pressões da administração	70
Tabela 15 – Política de benefícios são maiores que o investimento pessoal	70
Tabela 16 – Política de benefícios. Participação em acções de socialização	71
Tabela 17 – Política de benefícios. Tempo de participação em acções de socialização	71
Tabela 18 – Nível de comprometimento após processo de socialização	72
Tabela 19 – Nível de identificação após processo de socialização	72
Tabela 20 – Autonomia para a realização do trabalho	73
Tabela 21 – Incentivos para trabalho em equipe-participativo	73
Tabela 22 – Diagnóstico da cultura organizacional do BAU	74

LISTA DE ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABSA	Amalgamated Banks of South Africa
ARH	Administração de Recursos Humanos
BAU	Banco Austral – Membro do ABSA
BCM	Banco Comercial de Moçambique
BM	Banco Mundial
BPD	Banco Popular de Desenvolvimento
CVM	Competing Value Model
EP2	Ensino Primário do Segundo Grau
FMI	Fundo Monetário Internacional
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
KPA	Key Performance Area
KPMG	Klynveld Peat Marwick Goerdeler - Empresa de Auditoria e Consultoria
MVC	Modelo de Valores Competitivos
NBR	Normas Brasileiras
OCAI	Organizational Culture Assessment Instrument
PRE	Programa de Reabilitação Económica
SARL	Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada
SBB	Southern Bank Behard
SPSS	Statistical Pachage for Social Sciences

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	20
2.1 SUJEITO-TRABALHADOR.....	24
2.2 IDENTIFICAÇÃO	25
2.3 SUBJECTIVIDADE/IDENTIDADE.....	27
2.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	30
2.4.1 PERSPECTIVAS DE ABORDAGEM DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	30
2.5 SOCIALIZAÇÃO.....	32
2.6 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	33
2.7 CULTURA ORGANIZACIONAL	37
2.8 PARADIGMAS PARA ESTABELECEM MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS	42
3 METODOLOGIA.....	47
3.1 O MÉTODO	47
3.2 A ESTRATÉGIA DE PESQUISA	48
3.2.1 PRIMEIRO MOMENTO: PESQUISA DOCUMENTAL.....	49
3.2.2 SEGUNDO MOMENTO: PESQUISA QUANTITATIVA.....	50
3.2.2.1 FORMULÁRIO	50
3.2.2.2 QUESTIONÁRIO MODELO DE VALORES COMPETITIVOS (MVC)	52
3.2.3 TERCEIRO MOMENTO: PESQUISA QUALITATIVA	54
3.2.3.1 QUESTÃO (18) ABERTA DO FORMULÁRIO	54
3.2.3.2 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE	55
3.2.4 QUARTO MOMENTO: TRIANGULAÇÃO CONCORRENTE, ENCADEAMENTO DAS EVIDÊNCIAS	55
4 RESULTADOS	56
4.1 PESQUISA DOCUMENTAL.....	56
4.1.1 AGENDA NACIONAL 2025.....	57
4.1.2 DOCUMENTOS DO BAU	57
4.1.3 JORNAIS MOÇAMBICANOS.....	59
4.1.4 REVISTAS DA COMPANHIA DE AUDITORIA E CONSULTORIA KPMG	61
4.2 PESQUISA QUANTITATIVA	62
4.2.1 FORMULÁRIO	62
4.2.2 QUESTIONÁRIO MODELO DE VALORES COMPETITIVOS (MVC)	73
4.3 PESQUISA QUALITATIVA	76
4.3.1 QUESTÃO (18) ABERTA DO FORMULÁRIO	76
4.3.2 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE	79
5 DISCUSSÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS NA PESQUISA.....	82
5.1 PESQUISA DOCUMENTAL.....	83

5.1.1	AGENDA NACIONAL 2025	83
5.1.2	DOCUMENTOS DO BAU	84
5.1.3	JORNAIS DE MOÇAMBIQUE	87
5.1.4	REVISTAS DA COMPANHIA DE AUDITORIA E CONSULTORIA KPMG	88
5.2	PESQUISA QUANTITATIVA	89
5.2.1	FORMULÁRIO	89
5.2.2	O QUESTIONÁRIO MVC	98
5.3.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	102
6	CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS	104
6.1	AGENDA NACIONAL 2025	105
6.2	DOCUMENTOS DO BAU	107
6.3	JORNAIS MOÇAMBICANOS	107
6.4	REVISTAS DA COMPANHIA DE AUDITORIA E CONSULTORIA KPMG	108
6.5	FORMULÁRIO	108
6.6	QUESTIONÁRIO MODELO DE VALORES COMPETITIVOS (MVC)	111
6.7	QUESTÃO (18) ABERTA DO FORMULÁRIO	111
6.8	OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE	112
6.9	CONCLUSÃO	113
6.10	RECOMENDAÇÕES	113
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115
	ANEXO 2 FORMULÁRIO PILOTO	121
	ANEXO 3 COMENTÁRIOS SOBRE O FORMULÁRIO PILOTO	123
	ANEXO 4 FORMULÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA	124
	ANEXO 5 QUESTIONÁRIO PADRONIZADO MVC	127
	ANEXO 6 RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO PADRONIZADO MVC	130
	ANEXO 7 THE ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT CURRENT PROFILE	131

1 INTRODUÇÃO

No âmbito dos desafios contemporâneos impostos pela globalização, Moçambique, de modo geral, e o Banco Austral-Membro do ABSA (BAU), em particular, empresa objecto deste estudo, encontram-se, desde 1987, em processos de transformação que requerem de todos os seus intervenientes produtividade e competitividade.

Além desses desafios, enfrentam a passagem da hegemonia do Estado, gestão centralizada para uma gestão partilhada com as empresas privadas. Para efectivar essa transição, foi necessário um plano estratégico tanto no sector público, como no privado.

Das discussões desse plano foi elaborada e lançada, em 2003, uma “Agenda Nacional”, que incluiu os pensamentos de diferentes partidos políticos e sociedade civil. Esta agenda define, em termos políticos, sociais, económicos, culturais, as linhas de força para o País, até 2025, tendo sido denominada de “Agenda Nacional 2025”.

A referência de desenvolvimento citada na “Agenda Nacional 2025” preconiza, entre outras coisas, o bem-estar material e espiritual dos moçambicanos. No que concerne ao capital humano, foram apresentados à sociedade quatro pilares, a partir dos quais o país deverá pautar-se, nomeadamente: “saber ser, saber conhecer, saber fazer e saber viver juntos e com os outros” (COMITÉ DE CONSELHEIROS, AGENDA 2025, 2003, p.127), reforçando nas organizações a necessidade de “formar recursos humanos qualificados” para actuar nesse processo de desenvolvimento, uma vez que o país enfrenta escassez de pessoas categorizadas para os novos processos de gestão de trabalho.

A adesão de Moçambique ao Fundo Monetário Internacional (FMI) e ao Banco Mundial (BM), em 1984, provocou no país um crescimento económica significativo, mas ineficaz,

insuficiente, além de desintegrado com outros sectores necessários a uma política de desenvolvimento social, como, por exemplo: a educação, a saúde, o saneamento básico.

As organizações, neste contexto, tentam adaptar-se e acompanhar as demandas de mercado nacional e internacional, ou seja, a cultura económica, política e social do mundo, do país, numa perspectiva macro, influencia a cultura das organizações (cultura organizacional) que, por sua vez, interfere na modalidade de relacionamento das pessoas, na busca de novos conhecimentos, provocando questionamentos sobre as crenças, os valores e muitas vezes alterando e/ou desqualificando símbolos importantes de um grupo, de instituições, de uma sociedade.

É sobre este tema que se debruçará este estudo, focando o processo de construção da identificação organizacional e suas consequências sobre o comprometimento organizacional dos funcionários de uma organização em processo de reestruturação de gestão.

Como campo de pesquisa escolheu-se o Banco Austral, Membro do Amalgamated Banks of South África (ABSA), que usa a sigla BAU, por se considerar o seguinte: a) faz parte das organizações moçambicanas que protagonizam o processo de transformação, b) não se encontra bem colocado no *ranking* das cem primeiras empresas de Moçambique. c) apresenta em seu histórico a experiência de gestão no estilo estatal (1975 -1997) e de gestão privada dividida em dois períodos (1997-2002 e 2002- 2006) distintos por estilos de estratégias diversificados.

Diante do exposto, como macro-directriz, o estudo utilizou os dados da Agenda Nacional Moçambicana 2025, por acreditar que nela esteja o eixo de condução do país e, portanto, das organizações que o compõem. E. como micro-directriz, o estudo focou o Plano estratégico do

BAU estabelecido para os anos 2003-2004 (SINGH, 2003), por ser este o eixo condutor da empresa.

Das seis áreas definidas como prioritárias no Plano Estratégico do BAU, ou seja, a) a posição do banco, b) os processos, c) as parcerias, d) a promoção, e) os produtos, f) as pessoas, esta última foi estudada considerando a sua identificação organizacional e o seu compromisso com a visão organizacional. (SINGH, 2003).

Partiu-se dos pressupostos de que: a) processos de reestruturações organizacionais mobilizam a identidade organizacional (afectando a cultura organizacional) e a identificação das pessoas com essas reestruturações; b) as pessoas identificadas com os projectos institucionais (identidade organizacional) são capazes de se comprometer com as metas lançadas por essa organização (comprometimento organizacional) e contribuir para que a visão da organização seja alcançada; c) inversamente, as pessoas não identificadas com a organização podem gerar mecanismos e/ou movimentos de resistência ao processo no qual estão inseridas.

A empresa estudada, desde 1999, não alcança o *ranking* entre as primeiras organizações de Moçambique e isto é preocupante para os seus dirigentes e funcionários. O que está a acontecer? Este baixo lugar no *ranking* indica problemas resultantes das reestruturações políticas? Revela problemas nas estratégias de gestão? Que efeitos pode provocar no comportamento dos seus funcionários? Nas subjectividades? Como estará o processo de identificação organizacional em relação ao processo produtividade-competitividade? Quais são os efeitos provocados no comportamento das pessoas que podem estar comprometendo o processo produtividade-competitividade? Estas questões ainda podem ser desdobradas em outras, isto é:

- a) Será que a maneira de introduzir os novos processos de trabalho pelo BAU causou inibição das competências dos seus funcionários a ponto de estes manifestarem atitudes de não comprometimento com os objectivos institucionais?
- b) Será que os funcionários se identificam com os objectivos lançados pela organização?
- c) Será que os funcionários se mostram resistentes à reestruturação? Eles continuam a agir de acordo com os processos anteriores? Qual é a interferência da manutenção dos valores e crenças remanescentes no processo de reestruturação organizacional?
- d) De que forma a cultura organizacional, actualmente estabelecida, está alinhada com a estratégia da organização?

Estas questões guiaram a colecta de dados na tentativa de explicar as causas por que o BAU não atingiu o *ranking* entre os primeiros bancos de Moçambique, apesar de todos os esforços feitos para tal fim. Portanto, esta pesquisa justifica-se como a possibilidade de fornecer subsídios que possam contribuir para a transformação desta realidade.

Definiu-se pela utilização do método misto “Triangulação Concorrente”, postulado por Creswell (2003), para a colecta e análise de dados, utilizando-se num primeiro momento a estratégia quantitativa e, em segundo momento, a estratégia qualitativa, de modo que uma sirva de suporte e complementação aos dados obtidos pela outra.

A colecta de dados quantitativos foi feita a partir do questionário padronizado Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), denominado Competing Value Model (CVM), ou

Modelo de Valores Competitivos (MVC), usado por Cameron; Quinn (2006) em pesquisas sobre Cultura organizacional.

O uso do método qualitativo, por sua vez, foi realizado através dos dados colhidos na pesquisa bibliográfica, dos relatos de opiniões dos empregados do BAU, dos dados recolhidos através da observação participante pela pesquisadora, sendo que esta faz parte do corpo de funcionários do BAU desde 1999 e, por último, através de reportagens constantes em jornais que circulam no País.

A motivação para a realização da pesquisa centrou-se, por um lado, no facto de se ter constatado que em Moçambique não existem referências a trabalhos que estudem a identidade organizacional relacionada ao comprometimento dos trabalhadores com o discurso de gestão veiculado nas empresas. E, por outro lado, ao facto de se ter constatado que o BAU formulou uma visão institucional ambiciosa e desde 1999 não se coloca nos melhores lugares do *ranking* das empresas moçambicanas, isto é, não consegue atingir o que foi definido em sua visão institucional. Este fenómeno suscitou a curiosidade de se explorar as causas, as estratégias usadas para se atingir tal visão e saber qual é o impacto da gestão no comprometimento dos seus funcionários com as metas que levam ao alcance dessa visão.

Autores como Caldas; Wood (1999a) confirmam que estudos na área da identidade organizacional são raros e as discussões sobre comprometimento organizacional são recentes. Ambos construtos começaram a ser debatidos, com maior incidência, entre os anos de 1970 e 1980.

Segundo Bandeira; Marques; Veiga (1999), o resultado de uma empresa depende também do maior ou menor comprometimento dos trabalhadores. As novas exigências comportamentais

de se estar nas organizações demandam de seus sujeitos-trabalhadores esforços em direcção à produtividade.

A identificação dos funcionários com o projecto de reestruturação deve ser considerada por ter a capacidade de “facilitar ou dificultar as acções estratégicas” de uma instituição (WRIGHT; KROL; PARNEL, 2000).

Assim, esta pesquisa levou em consideração as variáveis identidade organizacional *versus* comprometimento organizacional, partindo da ideia de que, ao analisar essas variáveis juntamente com os componentes da cultura organizacional (conhecimentos, crenças, normas, valores e símbolos), poder-se-ia obter categorias de análise que servirão de indicadores para futuras intervenções e/ou reflexões da e na instituição ora estudada, em seu processo de produtividade-competitividade.

Daí ter-se traçado como objectivos específicos:

- a) identificar os possíveis nós de estrangulamento na aplicação de projectos institucionais da organização estudada;
- b) identificar o tipo e o grau de comprometimento dos trabalhadores em relação aos componentes da cultura organizacional: conhecimentos, crenças, normas, valores e símbolos;
- c) verificar de que forma a identidade organizacional do período anterior à privatização foi incorporada ao novo projecto organizacional;
- d) classificar, de forma descritiva, o conteúdo da cultura organizacional do banco estudado e seu alinhamento com a estratégia da organização;

- e) detectar, caso haja alinhamento entre cultura organizacional e plano estratégico de desenvolvimento do banco, se a identidade organizacional dos funcionários concorre para o comprometimento destes funcionários, em relação aos objectivos organizacionais.

O estudo será apresentado, após esta introdução, em 5 partes. A primeira, desenvolverá pontos relevantes encontrados na revisão de literatura e apresentará os termos necessários à compreensão do tema estudado. A segunda parte consistirá na metodologia usada para a realização da presente pesquisa. Os diagnósticos da cultura organizacional e do contexto organizacional em estudo, a análise do formulário de pesquisa e do inquérito e sua interpretação irão compor o terceiro capítulo denominado resultados. A discussão fará parte do quarto capítulo. As considerações e recomendações finais comporão a quinta parte. A seguir, serão apresentadas as referências bibliográficas constantes deste estudo, seguidas dos anexos.

A formatação deste trabalho seguiu as seguintes regras da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT): Normas Brasileiras (NBR) 6023:2002, NBR 6024:2003, NBR 6027:1989, NBR 6028:2003, NBR 10520:2002, NBR 14754:2005 e as tabelas apresentam informações tratadas estatisticamente, conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 1993).

2 REVISÃO DE LITERATURA

No decorrer da pesquisa detectou-se divergências quanto aos termos utilizados pela empresa pesquisada e a definição desses termos pelos teóricos. Foi preciso, então, delinear tais conceitos para que o estudo prosseguisse sobre bases mais sólidas. A seguir, os termos *plano*, *missão* e *visão* no contexto da gestão administrativa serão definidos de acordo com Colombo (2004).

Segundo a autora “o plano consiste na identificação, na análise e na estruturação dos propósitos da instituição rumo ao que se pretende alcançar, levando em consideração suas políticas e recursos disponíveis”. Não pode ser confundido com previsão ou plano. Pois previsão é “a análise e a verificação de quais situações poderão ocorrer no futuro, levando em consideração um série de factos, de acontecimentos e de probabilidades.” E, plano é “ a consolidação, por meio de um documento formal, dos dados desenvolvidos no plano” (COLOMBO, 2004, p.17).

Colombo (2004) destaca três tipos de plano: o estratégico, o tático e o operacional. O primeiro voltado para “decisões estratégicas, com objectivos de longo prazo e que tem impacto na instituição como um todo”; o segundo, relacionado com a optimização de uma determinada área ou macroprocesso, derivando dos objectivos e das estratégias concebidas no planeamento estratégico”; o terceiro, refere-se aos “procedimentos que serão utilizados” (COLOMBO, 2004, p.18).

Para definir missão, a autora evoca o termo em inglês “*core competence*”, por ser a razão de ser da empresa em relação ao negócio que desenvolve. “Contempla as necessidades sociais a que ela atende, as habilidades essenciais e o seu foco de atuação”. Serve de alicerce para a

estruturação e o desenvolvimento do plano estratégico, bem como para as definições das políticas e directrizes organizacionais. Ela deve responder a questões do tipo: Quem somos? Por que existimos? Quais são as necessidades que satisfazemos na sociedade? (COLOMBO, 2004, p.21).

Para visão, a autora evoca os termos estratégia, foco, posicionamento. Visão é “o desejo e a intenção de direccionamento da empresa”. Toda empresa precisa de desenvolver a sua visão para o futuro, sair da zona de conforto, tão prejudicial para a sua sobrevivência no mercado. A visão deve ser resultante do consenso do grupo de líderes. “Precisa ser inspiradora para todos os componentes [...] criando uma cadeia positiva, e sinérgica em prol do futuro a ser alcançado.” Ao definir visão, os gestores educacionais estarão a projectar os resultados da empresa para longo prazo, com componentes racionais e emocionais (COLOMBO, 2004, p.25).

Definidos os termos, apresenta-se a seguir, um resumo sobre algumas âncoras imprescindíveis à eficácia do processo produtividade-competitividade. Dentre elas, podem ser citadas: sujeito-trabalhador, identificação, identidade/subjectividade, correlacionadas com os construtos identidade organizacional, socialização, aplicadas no comprometimento organizacional e na cultura organizacional (conhecimento, crenças, valores e significados partilhados por pessoas numa organização) e, por fim, algumas reflexões sobre os paradigmas relativos à reestruturação organizacional.

Serão levadas em conta as definições, a origem dos termos e ainda os contextos em que esses termos podem ser encontrados.

De acordo com Silva;Vergara (2002), as aquisições de empresas podem mobilizar as identificações dentro de uma organização, uma vez que forcem os membros de uma

organização a desligarem-se do seu passado no que concerne aos processos de trabalho e a engajarem-se na nova forma de actuar das empresas adquirentes. Essa mobilização no processo de identificações pode gerar sentimentos negativos nos empregados, destruindo a possibilidade de sucesso organizacional.

Sobre a referida questão, vale observar que Wright; Krol; Parnel (2000) defendem que uma estratégia, por mais bem sucedida que seja, se não for implementada com eficácia, está condenada ao fracasso. Segundo os autores, as organizações dispõem de recursos como a liderança, o poder e a cultura organizacional para encorajar os administradores e outros funcionários a concentrar os seus esforços na implementação de uma estratégia.

Cavedon; Ferraz (2004), observam que o termo cultura organizacional começou a ser usado na década de 60, quando, ao perceber que realizar reestruturações organizacionais mobilizava valores humanos do tipo ético, moral, simbólico, visto que alterar valores implica alterar crenças, conhecimentos, normas e significados. Dessa forma o que é particular, próprio do indivíduo, é exposto e, portanto, num ambiente de trabalho, está sujeito a aprovações, restrições, e/ou censuras.

De uma maneira mais geral e objectiva, poder-se-ia entender esse particular, relativo ao sujeito, como subjectivo. (FERREIRA, 1999). Ou, poder-se-ia pensar esse subjectivo como subjectividade, conceito definido por Vieira (2004) como a compreensão que temos do nosso eu, que por sua vez envolve nossos pensamentos e nossas emoções. Vivemos nossa subjectividade num contexto social no qual adoptamos identidades, ou seja, as posições que assumimos e com as quais nos identificamos é que constituem nossas identidades.

Vigotsky (1998) também apresenta as características do sujeito como o resultado da interacção do homem com o seu meio sociocultural: ele transforma o meio que também o

transforma. Para o autor, a emoção é essencial na definição do sentido subjectivo dos processos e das relações do sujeito e as experiências só têm sentido quando acompanhadas de uma carga emocional. A consciência está baseada em sentimento, pensamento e vontade, que são historicamente constituídos no contexto ideológico, psicológico e cultural. E toda mediação entre o indivíduo e o outro se dá não apenas pela presença física, mas através dos signos da linguagem.

Foucault (2003, 2004) intervém, alegando que a subjectividade humana pode ser modelada através dos mecanismos de adestramento – nem sempre subtis – e controlada pelos mecanismos do conhecimento-poder. Cita como exemplo o processo de controle nas organizações (FOUCAULT, 2004, p.119).

O trabalhador encontra formas silenciosas de manifestação de sua insatisfação e revolta, por exemplo, através do absentéismo, de falhas deliberadas nos produtos ou nas máquinas, através de resistências, de procedimentos equivocados ou excessivamente correctos.

Na perspectiva acima referida, Carrieri (2001) advoga que estudar a identidade/subjectividade nas organizações pressupõe estudar o mundo de significados do sujeito-trabalhador que, por sua vez, compõe a cultura organizacional.

O termo sujeito-trabalhador aplica-se, neste texto, ao indivíduo que, no exercício das suas actividades profissionais, dentro de uma organização, observa os outros, colegas, chefes, directores, posicionando-se entre eles, sendo, ao mesmo tempo, observado por eles (MOREIRA, 2000).

Esse mundo de significados é complexo e dotado de múltiplos sentidos e interfere no comprometimento desse sujeito-trabalhador com suas actividades de trabalho, isto é, interfere no seu comprometimento organizacional.

A noção de comprometimento organizacional insere-se também no âmbito da cultura organizacional, uma vez que, segundo Pereira; Oliveira (2000), esse constructo tem a ver com a identidade do sujeito-trabalhador, relacionada com as metas organizacionais. Pereira; Oliveira (2000) asseguram que as publicações sobre o constructo comprometimento organizacional foram crescendo entre as décadas 1970 e 1980. Entretanto, tal como lembram os autores, esta é uma questão que ainda se discute nos dias que correm. Sobre este mesmo assunto, Bandeira; Marques; Veiga (1999) acrescentam que as novas tendências apontam para a discussão sobre comprometimentos múltiplos na organização.

Levando-se em consideração a diversidade de campos de saberes onde estes conceitos aparecem e, conseqüentemente, a diversidade de interpretações, torna-se necessário um recorte para o aprofundamento da pesquisa.

A seleção das definições e contextualizações privilegiou a relação sujeito-actividade de trabalho-organização. Sob esse recorte, este estudo ressaltará alguns estudos considerados significativos para o desenvolvimento do tema.

2.1 Sujeito-trabalhador

ROUDINESCO (1998, p.742) diz que o termo sujeito “é empregado para designar ora um indivíduo como alguém que é simultaneamente observador dos outros e observado por eles, ora uma instância com a qual é relacionado um predicado ou um atributo.”

Em filosofia, desde Descartes (1596-1650) e Kant (1724-1804) até Husserl (1859-1938), o sujeito é definido como o próprio homem enquanto fundamento de seus próprios pensamentos e actos. É, pois, a essência da subjectividade humana, no que ela tem de universal e singular.

Nessa acepção, própria da filosofia ocidental, o sujeito é definido como sujeito do conhecimento, do direito e da consciência, seja essa consciência empírica, transcendental ou fenoménica.

O termo sujeito aparece nas obras de Freud (1856-1939), mas somente Lacan (1901-1981), entre 1950 e 1965, conceituou a noção lógica e filosófica do sujeito no âmbito de sua teoria do significante, transformando o sujeito da consciência num sujeito do inconsciente, da ciência e do desejo. Para ele, esse sujeito está submetido ao processo freudiano da clivagem do eu e possui uma relação com o significante (ROUDINESCO, 1998).

A união do termo sujeito ao termo trabalhador evoca a dimensão da singularidade da relação do sujeito com seu objecto de trabalho, evoca também a condição de ir além do racional, do previsível e ainda evoca um sujeito cujo acto de trabalho é referendado por sua palavra, reconhecendo-se agente responsável por seu acto (MOREIRA, 2000, p.16) e, portanto, comprometido com a organização na qual está inserido.

2.2 Identificação

O conceito de identificação tem a sua origem na psicanálise, mas o termo identificação pertence também à linguagem comum e à linguagem filosófica, por isso é útil delimitar neste estudo o seu emprego no vocabulário da psicanálise. Neste contexto, identificação é definida como “processo psicológico pelo qual um indivíduo assimila um aspecto, uma propriedade, um atributo do outro e se transforma, total ou parcialmente, segundo o modelo dessa pessoa.

A personalidade constitui-se e diferencia-se por uma série de identificações.” (LAPLANCHE; PONTALIS, 1970, p.295).

A exposição mais completa escrita por Freud (1921) encontra-se no capítulo VII de Psicologia das Massas e Análise do Ego. Neste texto, o autor distingue três modalidades de identificação: a) como forma originária de laço afectivo com o objecto, b) como substituto regressivo de uma escolha de objecto abandonada, c) como investimento num “traço único” partilhado por duas ou mais pessoas.

Para Freud (1921) a identificação assume o valor de operação através da qual o indivíduo humano se constitui. Operação essa que implica em um laço emocional que relaciona duas ou mais entidades. O grau de identificação do indivíduo com algo (objecto), dependerá do tipo de socialização em causa (BERGER; LUCMAN, 2004).

O processo de socialização envolve processos de identificação, mas também envolve pessoas diversas. Para fazer a ligação entre o uno e o diverso, Woodward (2000, p.18) enfatiza a importância do aspecto cognitivo. Segundo o autor, a cognição faz esta ligação no processo de identificação através de mecanismos de supostas similaridades. Assim, seríamos capazes de nos identificarmos com outras pessoas, apesar das diferenças e das separações. (WOODWARD, 2000, p.18).

Neste contexto, dir-se-ia que, para o processo de identificação, o aspecto cognitivo é determinante, na medida em que um indivíduo assimila psicologicamente as características do outro, seja instituição/grupo ou nação.

Segundo Moreira (2000, p.47), a identificação em psicanálise constitui a primeira expressão de um laço emocional com outra pessoa e está a serviço da afirmação e do fortalecimento do

Eu. O laço mútuo entre membros de um grupo tem a natureza de uma identificação baseada numa qualidade emocional comum que envolve crenças.

Dessa maneira, os indivíduos identificam-se com as organizações com as quais entendem haver similaridades entre as suas características e as características dessas organizações. Nestes termos, para que um indivíduo se identifique com os aspectos culturais de uma organização, é necessário que ele “concorde” com esses aspectos, que ele tenha crença nesses aspectos, compreendendo-se por concordância cultural o mecanismo através do qual se chega a um entendimento partilhado.

2.3 Subjectividade/identidade

A urgência de formar recursos humanos qualificados e explicitados na Agenda Nacional 2025 a partir de quatro pilares: saber ser, saber conhecer, saber fazer e saber viver juntos e com os outros, revelou que esses quatro pilares fazem intersecção com competências relativas ao processo de constituição da subjectividade. Daí a a necessidade de se pensar o conceito de subjectividade.

Bock (2004) conceitua subjectividade como a síntese singular e individual que cada um de nós vai constituindo conforme vai desenvolvendo-se e vivenciando as experiências da vida social e cultural; é uma síntese que nos identifica, de um lado, por ser única, e nos iguala, de outro lado, na medida em que os elementos que a constituem são experienciados no campo comum da objectividade social (BOCK, 2004, p.23).

Dentre os campos comuns da objectividade social, pode-se citar o ambiente partilhado pelos sujeitos-trabalhadores numa empresa. Nesse cenário, a comunicação/cultura organizacional torna-se o meio através do qual se estabelece a inter-relação entre esses sujeitos, inter-relação

estabelecida através de discursos manifestados ou não, mas presentes na relação (BACCEGA, 2002).

O universo de cada indivíduo é formado pelo diálogo desses discursos, nos quais seu cotidiano está inserido. E é baseado na materialidade discursiva que se constitui a subjectividade. Logo, a subjectividade nada mais é que o resultado da polifonia que cada indivíduo carrega. Essa condição de paciente/agente leva-nos a designá-lo *indivíduo/sujeito*. (BACCEGA, 2002, p.17).

Portanto, aqui não se trata de subjectivismo individualista, mas sim daquele em que se articulam estruturas e processos. “Nele, estão presentes tanto os resultados do percurso histórico daquele grupo e/ou classe social, que condicionam as ações, quanto os processos das ações, a efectivação dos comportamentos dos indivíduos/sujeitos.” (BACCEGA, 2002, p.17).

Assim, através dos discursos empresariais e/ou dos indivíduos nascem dinâmicas relacionais sincrónicas e/ou diacrónicas que interferem no processo de identificação com os projectos da empresa, conseqüentemente no processo de comprometimento com esses projectos e, podem interferir na construção da identidade organizacional.

O termo identidade tem origem no latim escolástico *identitate*. Latim escolástico é o usado por São Tomaz de Aquino nos seus textos de filosofia. Essa palavra está calcada do termo latino “idem”, que significa “o mesmo”: *idem + entitate*.

Ao combinar essas raízes, identidade pode significar “a mesma entidade” (CALDAS; WOOD, JR. 1999, p.117). Esses teóricos defendem que o conceito de identidade está relacionado com a idéia de “permanência, unicidade e singularidade”, conceito apresentado por Heráclito, séc. VI aC. e V aC., no que tange à existência das coisas. Este modo de pensar o conceito identidade influenciou todas as outras definições de identidade em gerações posteriores à de Heráclito (CALDAS; WOOD JR., 1999)

Segundo Caldas; Wood Jr. (1999a), a identidade de um indivíduo não é um processo estático, ela sofre interação simbólica com o meio no qual o indivíduo se encontra inserido. Para estes autores, o conceito de identidade é definido como algo que deixou de caracterizar apenas o indivíduo, para abranger outros campos de conhecimento, como, por exemplo, a análise organizacional, grupos sociais, nações, espécie humana, entre outros, encontra seu o ponto de partida nos estudos que abordam a questão da identidade relacionada com questões psicanalíticas, por exemplo, as relacionadas com o “ego”.

Segundo Bauer; Mesquita (2004), as definições sobre identidade obedecem a duas correntes distintas, nomeadamente: identidade ligada à imagem da organização (sob a perspectiva estratégica ou crítica) e a identidade de carácter subjectivo, ligada à identidade social e à identificação do indivíduo com a organização.

Bauer; Mesquita (2004) revelam que a identidade se apresenta sob diferentes concepções tais como: a) identidade como si-mesmo; b) identidade como processo de identificação; c) identidade como relação; d) identidade como construção social.

A identidade como si mesma é algo pessoal e imutável, mesmo em contacto com outras experiências sociais. A identidade como processo de identificação inclui a cultura, o ambiente, educação ou seja, inclui fatores externos ao indivíduo, como por exemplo a vivência adquirida no espaço do trabalho. A identidade como relação é similar ao pensamento da psicanálise, do Woodward (2000), isto é, a identidade como um fenómeno relacional. Identidade como construção social revela que a sociedade é preponderante em matéria de identidade. Autores como Berger; Luckman (2004) são precursores desse pensamento.

É de se lembrar que, para além da sociedade, o si-mesmo sofre reestruturações à medida dos intercâmbios operados entre intervenientes dessa sociedade.

Sob o argumento da interferência da sociedade, e uma vez que a presente pesquisa se baseia num contexto institucional, importa lembrar o estudado por Bauer; Mesquita (2004) sobre a identidade como relação e como construção social e, neste contexto, vê este fenómeno como aquele que se realiza a partir da socialização da criança pela família, escolas e outras instituições, tornando-se difícil separar o que é individual do que se aprende no grupo.

2.4 Comprometimento organizacional

Bandeira; Marques; Veiga (1999) observam que o conceito comprometimento organizacional tem definições múltiplas e se relaciona com os esforços de um indivíduo numa organização, de modo a atingir uma alta produtividade, como um espécie de vínculo que incita o indivíduo a empreender a sua energia e a ser leal na organização onde trabalha.

Zanelli *et al.* (2004) referem que o termo é usado popularmente para designar o relacionamento de uma pessoa com outra, com um grupo ou organização. “Um relacionamento no qual existe comprometimento representa uma interação social com base em uma obrigação ou promessa mais ou menos solene entre as partes.” (ZANELLI *et al.*, 2004. p. 313.).

2.4.1 Perspectivas de abordagem do comprometimento organizacional

Com intuito de esclarecer as bases do vínculo que se estabelece entre um empregado e a organização onde ele trabalha estudiosos chegaram à concepção do termo comprometimento organizacional (*organizational commitment*) para nomear genericamente esse tipo de vínculo. As divergências ocorrem quanto à natureza do vínculo. “Atualmente, é possível identificar

duas bases psicológicas de comprometimento organizacional: uma de natureza afetiva e outra cognitiva.” (ZANELLI *et al.*, 2004. p. 314.).

A de base afetiva parte do pressuposto que o “indivíduo desenvolve uma forte identificação com a organização e nutre por ela sentimentos e afetos positivos ou negativos.” (ZANELLI *et al.*, 2004. p. 314.).

A de base cognitiva “insere-se em concepções sociológicas de permuta e cognitivistas sobre crenças desenvolvidas por indivíduos trabalhadores acerca de suas relações com a organização.” (ZANELLI *et al.*, 2004. p. 314.).

Segundo Zanelli *et al.* (2004, p.315), estas duas bases psicológicas foram bases para fortalecer na literatura acadêmica três estilos de comprometimento organizacional:

- a) o estilo de comprometimento afetivo (base afetiva): envolve o desejo, seria desencadeado por experiências anteriores de trabalho, especialmente aquelas que satisfizeram necessidades psicológicas do empregado, levando-o a se sentir confortável dentro da organização e competente em seu trabalho.
- b) o estilo de comprometimento calculativo ou instrumental (base cognitivista, com fortes raízes em postulados sociológicos sobre relações de troca econômica): envolve a necessidade, seria desenvolvido a partir de dois fatores antecedentes: a magnitude e/ou número de investimentos (*side-bets*) feitos pelo empregado na organização e a falta de alternativas de empregos no mercado.
- c) o estilo normativo (base cognitivista, com fortes raízes em postulados sociológicos sobre relações de troca social): envolve a obrigação moral, seria desencadeado por

experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar e social, bem como no processo de socialização organizacional, ocorrido após a entrada do empregado na organização.

Os autores acrescentam que os trabalhadores poderiam apresentar estados psicológicos de comprometimento organizacional diversos, compostos pela combinação dos diferentes estilos, como por exemplo, “uma forte necessidade e uma forte obrigação, mas um baixo desejo de permanecer na organização.” (ZANELLI *et al.*, 2004. p. 315.).

2.5 Socialização

Berger; Luckman (2004) defendem a existência de dois tipos de socialização. Um é a socialização primária, que é a interiorização da sociedade por parte de um indivíduo, na sua infância. O outro é a socialização secundária, que é “a aquisição do conhecimento de funções específicas, [...] directa ou indirectamente com raízes na divisão do trabalho” Segundo os autores, na socialização primária não há problema de identificação (BERGER; LUCKMAN 2004, p.185).

No tocante às organizações, Caldas; Wood Jr. (1999b) referem à existência de uma dimensão subjectiva, relativa à tradição da cultura organizacional e que pode ser entendida como um rito de passagem (realidade simbólica). Os autores postulam a existência de uma teoria de organização convencional de iniciação de indivíduos denominada “socialização de novatos”, a qual se baseia no facto de uma organização possuir um domínio estável, em que a socialização é controlável.

Essa socialização se efetivaria através de: a) socialização antecipada, b) encontro ou contacto e c) adaptação. Num primeiro momento seria necessário efetuar-se um rito de separação que

consiste em afastar o indivíduo do seu grupo de origem, para que ele renuncie ao seu comportamento e identidade do passado. Num segundo momento realizar-se-ia um rito de margem: no qual o indivíduo é levado por doutrina, a aprender os comportamentos e crenças do seu novo *status quo*, adquirindo, assim, uma nova identidade. Num terceiro momento efetivaria o rito de agregação: em que o indivíduo é levado a assumir a nova identidade do grupo.

A eficiência de um processo de reestruturação, de acordo com Chiavenato (2002), depende do grau de treinamento dos intervenientes no processo. Entretanto, é importante que se usem instrumentos de inclusão desses intervenientes no processo organizacional, como por exemplo atividades de socialização. Isto porque as novas exigências comportamentais de se estar nas organizações demandam de seus sujeitos-trabalhadores esforços em direcção ao saber conhecer, ao saber fazer, ao saber ser e ao saber conviver visando à produtividade e, portanto, segundo Bandeira; Marques; Veiga (1999), o resultado de uma empresa dependerá também do maior ou menor comprometimento dos seus sujeitos- trabalhadores.

2.6 Identidade organizacional

Na perspectiva de Caldas; Wood Jr. (1999a), existem duas dimensões epistemológicas básicas a partir das quais o conceito de identidade pode ser visto: a dimensão do objecto focal e a dimensão da observação.

Quanto à dimensão do objecto focal, ressalta-se a distinção sobre o conceito, nas diversas abordagens teóricas, conseqüentemente, sobre o seu objecto de estudo, por exemplo: se o conceito identidade se referir à identidade do indivíduo, identidade do grupo, da organização ou da humanidade.

No concernente à dimensão da observação, Caldas; Wood Jr. (1999a) relatam que um indivíduo, por exemplo, é dotado de características interiores que identificam o seu eu, contrapondo-o a um não-eu. Esse mesmo indivíduo, para além das suas características interiores, apresenta uma imagem exterior que tem a ver com o que as pessoas pensam a respeito dele. Por outro lado, o comportamento e/ou a percepção que o indivíduo tem sobre si compreendem o universo sobre o qual a identidade deverá ser considerada.

Ao estabelecer relações entre essas duas dimensões, estes estudiosos observaram pontos de intersecção com os estudos realizados por Freud (1921), na área da psicanálise, sobre as influências do conceito de ego.

Os teóricos trazem também à discussão o campo do conhecimento da Psicologia Social (estudos clássicos e contemporâneos), no qual se advoga a existência de identidade do grupo relacionada com *self concept* – autoconceito. A este respeito, o autoconceito do indivíduo ou grupo revela a análise que um grupo, ou indivíduo, faz sobre si próprio.

Para Nogueira; Machado-da-Silva (2003), a identidade organizacional é um elemento chave na interpretação do senso compartilhado da realidade, onde ocorreria uma correlação entre identificação organizacional, autoconceito e imagem da organização. Estes constructos possibilitam a compreensão da leitura que os indivíduos fazem acerca do contexto em que vivem, bem como a compreensão da forma como tais indivíduos reagem à situação a que se encontram submetidos.

Nogueira; Machado-da-Silva (2003), refere-se à identidade organizacional como algo que reflecte as características centrais e diferenciadoras, bem como os valores essenciais da cultura organizacional, seu desempenho e maneira de agir. Os autores acrescentam que, no que tange aos indivíduos que fazem parte dessa organização, a identidade organizacional

resulta da percepção que eles têm sobre o contexto da organização, em comparação com outras.

Para Caldas; Wood Jr. (1999a), a identidade organizacional pode ser percebida de maneiras diferentes, nomeadamente:

- a) através da forma pela qual a empresa é vista pelos seus clientes e fornecedores – “como sou visto”, pela forma como a empresa se vê a si própria (autopercepção) – “como me vejo”. Segundo os autores, a reestruturação organizacional é originada pela forma como a empresa é vista, que por sua vez interfere na forma como a empresa se vê, o que, por último altera a maneira como a empresa é – “como sou”, noção que pode ser esquematizada na Fig.1.

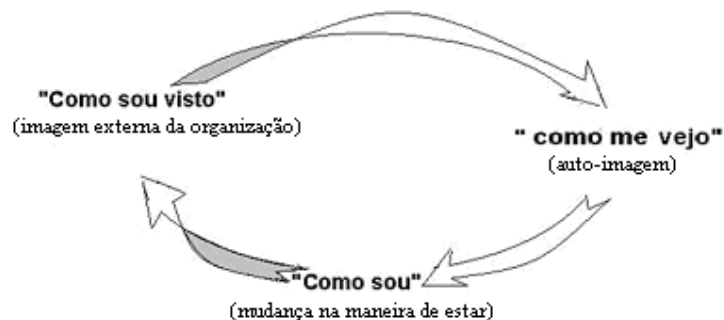


FIGURA 1 – Processo de formação da identidade organizacional.

Fonte: LAISSE, 2006.

- b) A identidade do grupo é revelada pela definição que a empresa constrói, no que concerne à sua razão de ser, ou seja, a sua visão, sua visão, seus valores.

Na visão de Caldas; Wood Jr. (1999a), os processos organizacionais, tais como a fusão, aquisição e reestruturação, são eventos que fazem com que as empresas se questionem sobre o que são.

Os teóricos revelam que, na linha dos estudos de “identificação”, vários estudos postulam que parte significativa da identidade de um indivíduo é definida pelo grupo a que pertence, por serem eventos que trazem consigo a re-conceituação da empresa e dos indivíduos, em particular.

No que se refere à re-conceituação no que concerne à razão de ser da empresa, Silva; Vergara (2002), referem que as aquisições de empresas podem mobilizar as identidades dentro de uma organização, uma vez que forçam os membros de uma organização a desligarem-se do seu passado através da reformulação dos processos de trabalho, através de uma nova maneira de actuar (gestão) das empresas adquirentes. A inserção de novas modalidades de gestão frequentemente provoca choques de identidade organizacional, gerando sentimentos negativos nos empregados, aumentando a possibilidade de insucesso organizacional.

c) Choque entre a identidade antiga e a identidade nova.

Ainda no concernente à identidade organizacional, Cesar; Machado-da Silva (2002) advogam que as mudanças ambientais são susceptíveis de afectar os valores e crenças compartilhados na organização. A análise da identidade organizacional é intrínseca à visão do contexto ambiental. Cesar; Machado-da Silva (2002) apresentam a existência de 3 pilares capazes de reestabelecer o ambiente institucional no contexto de mudanças ambientais, nomeadamente: pilares regulativos, normativos e cognitivos.

O pilar regulativo é composto por imposição de regras, normas, valores e crenças de forma coercitiva aplicando sanções aos indivíduos que não cumprem tais imposições numa organização.

Por outro lado, o pilar normativo (regras, normas, valores e crenças) é revelado como obrigação moral a ser seguida, por forma a regular o funcionamento institucional.

Por último, o pilar cognitivo, trata da identificação de indivíduos e da maneira como eles deverão agir em determinadas situações, tanto na organização, como fora dela.

Na opinião de Cesar; Machado-da Silva (2002), as organizações estão expostas a alterações sócio-ambientais, daí ser necessária uma interacção com todos esses pilares.

2.7 Cultura organizacional

A partir dos anos 80 e 90, o estudo da cultura relacionada às dinâmicas das organizações tornou-se uma prioridade como forma de conhecer melhor o comportamento humano nas organizações e, por outro lado, o comportamento das organizações no que se refere às possibilidades de se elaborar estratégias eficientes que visem potencializar o desempenho nessas organizações (DIAS, 2003).

“Ao se privilegiar o estudo cultural de uma organização, privilegia-se o ser humano como componente fundamental” (DIAS, 2003, p.11). O estudo da cultura permite compreender o “imprevisível” das acções humanas, as relações de poder, as regras não-escritas, os comportamentos contraditórios, as resistências aos processos de reestruturação, as motivações e comprometimentos daqueles que partilham o espaço de trabalho.

“O homem é um herdeiro de um longo processo acumulativo, que reflecte o conhecimento e a experiência adquiridos pelas numerosas gerações que o antecederam” (LARAIA, 2001, p.45).

Segundo Dias (2003, p. 39), o conceito de cultura organizacional de origem sociológica ou antropológica, quando aplicado por aqueles que estudam as organizações, é definido como:

“um conjunto de valores, crenças, ideologias, hábitos, costumes e normas que compartilham os indivíduos na organização e surgem da interação social, gerando padrões de comportamento coletivos que estabelece uma identidade entre seus membros, identificando-os com a organização à qual pertencem e diferenciando-os de outras.” (DIAS, 2003, p. 39).

Segundo Cameron; Quinn (2006), os primeiros estudos da era moderna relacionados com as organizações foram baseados nos estudos de Max Weber, no séc. XX. Aqueles autores relatam que Weber propôs a existência de sete atributos da cultura organizacional, que são: regras, especialização, meritocracia, hierarquia, responsabilização individual, impessoalidade e mensuração. Essas características eram adaptadas em organizações que se pretendiam eficientes.

Esses mesmos autores defendem que *“The culture defines the core values, assumptions, interpretations and approaches that characterize an organization.”* (CAMERON; QUINN, 2006, p.31)¹

Para eles, existem quatro tipos de cultura organizacional, nomeadamente: clã, hierarquia, inovação e mercado, que têm as características abaixo discriminadas:

- a) A cultura do tipo clã é característica de organizações com uma forma de estar similar à de uma família, onde se instiga o trabalho por equipe. A administração desse tipo de empresa promove frequentemente programas de envolvimento do trabalhador, em que o comprometimento corporativo e a ênfase no conhecimento de valores, crenças e metas são incitados. Nessas empresas, o ambiente de negócios é bastante humano, os

¹ Tradução da autora: A cultura define os valores centrais, as assunções, interpretações e o que caracteriza uma organização.

clientes são tratados como parceiros, os empregados como participantes do negócio e neles é inculcido o conhecimento de valores, crenças e metas.

- b) No contexto da cultura hierárquica, as decisões são tomadas a nível central, o que pressupõe que haja autoridade para essa tomada de decisão. Nesse ambiente institucional, as regras e procedimentos são padronizados, o que implica que os procedimentos lideram o que as pessoas fazem. Isso facilita o controle e mensuração tomados como factores de sucesso. Quando o lugar de trabalho é bastante estruturado, os líderes são bons coordenadores e organizadores. As empresas que defendem a existência desse tipo de cultura priorizam a estabilidade, previsibilidade e eficiência.
- c) A cultura de mercado é orientada de acordo com o mercado externo. O foco das transações centra-se nos fornecedores, clientes, contratados, entre outros. A empresa opera com base em mecanismos de economia de mercado e transações monetárias, por dedicar-se essencialmente à troca, venda e contratos para criação de vantagem competitiva. Organizações onde predomina esse tipo de cultura dão ênfase aos resultados, ao ganho, lucro, estreitamento de nichos de mercados, porque o objectivo primário da organização é o estreitamento de metas e clientes seguros. Nesse tipo de organizações, existe preocupação com a competitividade e com o alcance de metas, daí que a competitividade e a produtividade sejam adquiridas a partir de posições externas e de controle.
- d) E, finalmente, a cultura inovativa caracteriza empresas com liderança visionária e orientada para o risco. É um tipo de cultura abraçada por instituições que defendem a inovação, o pioneirismo, a visão futura na adopção de procedimentos especializados, inovadores, temporários e dinâmicos. Nesses contextos, dá-se mais importância a

novos produtos e serviços e assume-se que a adaptabilidade e a inovação conduzem ao lucro e a novos recursos. A maior preocupação dos dirigentes é promover o empresariado, a criatividade, a flexibilidade e a actividade. Nas empresas com cultura inovativa, não existe um organograma da organização, porque as reestruturações são rápidas e frequentes. Os lugares ocupados pelas pessoas na organização são temporários, daí que os papéis dos funcionários também sejam temporários. Nessas instituições os funcionários são incentivados a criarem novas formas de se solucionar os problemas com que se debatem, de forma criativa e inovadora.

No que concerne à partilha da cultura, no âmbito institucional, Chiavenato (2004c) designa o nível de crenças, valores e significados partilhados (nível da cultura organizacional) como sendo o que aborda questões referentes a filosofias, estratégias e objectivos de uma instituição (justificações partilhadas). Depreende-se que essas justificações circunscrevem os factores que devem ser conhecidos por todos os funcionários de uma instituição, para levar avante os objectivos institucionais.

O referido autor estabelece a existência de outros dois diferentes níveis de apresentação da cultura organizacional, a saber: artefactos, que constituem as estruturas e processos organizacionais visíveis (mais fáceis de ver e decifrar) e as pressuposições básicas, constituídas por crenças inconscientes, percepções, pensamentos e sentimentos (fontes mais profundas de valores e acções). O autor explica o seu pensamento através da seguinte figura:



FIGURA 2 – Níveis de representação da cultura organizacional

Fonte: Chiavenato (2004c, p. 39)

Da FIG.2 pode-se deduzir que a cultura de uma organização não deverá estar dissociada da estratégia dessa mesma organização, que as crenças dos sujeitos-trabalhadores devem ser levadas em consideração no processo de comprometimento organizacional, que é necessário conhecimento sobre o processo de transmissão de valores e as crenças para prevenir possíveis fracassos.

Nesse contexto, é importante que os indivíduos assimilem e concordem com a cultura organizacional que lhes é imposta. Esse processo de assimilação e concordância ou de inculcamento de valores partilhados pressupõe a socialização de indivíduos dentro da organização. Nesta conformidade, impõe-se que se recorde o conceito de socialização acima mencionado.

2.8 Paradigmas para estabelecer mudanças organizacionais

No âmbito das mudanças organizacionais, ocorre a reconceituação da identidade organizacional que, por sua vez, afecta a identidade dos sujeitos-trabalhadores envolvidos no processo, podendo gerar consequências insperadas para uma instituição. Considerando essas possibilidades, as empresas utilizam alguns instrumentos capazes de actuar na cultura organizacional na tentativa de mobilizar um equilíbrio entre o processo de identidade organizacional construído antes da reestruturação da empresa e o novo processo que se deseja implantar.

Dentre esses instrumentos, Ferreira (1998) aponta a necessidade de se fazer um diagnóstico organizacional no âmbito da reestruturação empresarial. Esse diagnóstico deverá considerar a possível admissão ou demissão de pessoal na organização, uma vez que o processo de reestruturação contará principalmente com a competência dos recursos humanos para a realização das transformações e adaptações necessárias à mudança determinada. Ainda que seja apenas necessário mudar a tecnologia, é importante ajustar o capital humano que irá manusear essa maquinaria.

Para o autor, a busca de produtividade e de qualidade exige uma formação adequada de seus intervenientes quanto à conscientização acerca do papel a ser desempenhado no ambiente organizacional, bem como à sua saúde, alimentação, habitação e lazer.

Um olhar atento a esses factores poderá dar indicações sobre a filosofia a ser adoptada pela organização. Uma reestruturação organizacional ou um processo de desenvolvimento de competências de indivíduos nas organizações realizados sem os referidos cuidados poderá propiciar rejeições nos intervenientes de um processo organizacional.

Nebenzahl (2004) defende a necessidade de que as empresas, para além de fazerem um bom atendimento aos seus clientes e fornecedores, sejam capazes de mostrar interesse em solucionar os problemas dos seus trabalhadores, como forma de manterem um diferencial competitivo nas suas organizações e fazer com que os empregados se sintam comprometidos e consigam alcançar os objectivos traçados pela organização.

No que concerne à realização de mudanças organizacionais, a sobrevivência das empresas actuais e do futuro depende de uma aposta no capital humano, mas para além do capital humano, Wood Jr. (2004b) apresentam a importância de se colocar os clientes no centro das atenções pelo facto de eles e os mercados serem cada vez mais exigentes, competitivos, abundantes.

O autor aponta a qualidade de produtos, serviços e responsabilidade com o meio ambiente interno e externo, redução de níveis hierárquicos e existência de um líder com o papel de treinador e motivador, como parte das necessidades para enfrentar as mudanças.

Segundo Bjork (2002), para que uma mudança seja efectiva, é necessário começar-se pelo “chão-da-fábrica” e criar um ambiente de trabalho em que supervisores, directores, gerentes e operadores sejam tratados da mesma maneira, por forma a que todos retribuam a confiança e o apoio. O sucesso empresarial deve ser partilhado. Daí que Bjork (2002) aconselha a necessidade de se ser prudente, no âmbito das mudanças. É necessário que haja transformação e não mudanças bruscas. O teórico sustenta, para além do acima mencionado, que é necessário que se transforme a organização no melhor lugar para trabalhar, tendo em conta diferentes frentes de negócio, nomeadamente: foco no volume, na segurança, saúde, ambiente, qualidade, custos, preços; não apenas enfatizar a contenção de custos.

Hunt (2002), sobre o mesmo assunto, faz referência à um trabalho realizado na empresa SRA² International que pretende tornar-se “a melhor companhia do mundo”. Depoimentos prestados por gestores dessa instituição demonstram que o alcance de objectivos organizacionais depende do investimento em pessoal, no tempo, em recursos e em administração. No âmbito da excelência organizacional, Gary Nelson *apud* Hunt (2002), vice-presidente e responsável por empreendimentos corporativos e novos negócios, um dos gestores que presta depoimento, refere que em tempo de mudança é necessário um investimento num capital humano talentoso, capaz de “fazer” e visualizar oportunidades futuras, um posicionamento empresarial, em termos globais; uso de comunicação adequada e eficiente, por forma a alcançar todo o pessoal da empresa, deixando claras as metas organizacionais. Para ele, a companhia deverá estar fortalecida, tanto internamente, como em termos de relacionamento com o mercado. Esse facto deverá ocorrer num momento próspero e não esperar que se façam mudanças em momento de declínio da empresa, porque o processo poderá ser dispendioso.

Outra gestora que presta depoimento é Ann Denilson *apud* Hunt (2002), vice-presidente e directora dos recursos humanos, defende que o papel dos recursos humanos é decisivo no âmbito de qualquer mudança, uma vez que as pessoas deverão estar convencidas sobre a necessidade de mudanças, para que acreditem nelas e as aceitem; por serem parte da solução. A gestora sustenta que a realização do pessoal é o cerne do sucesso empresarial. O pessoal deverá ser orientado para o compromisso, produtividade, bem como para a sua reorientação, no caso de se ajustar ao papel que desempenha. A responsável pelos recursos humanos defende ainda a necessidade de que o processo de contratação seja metódico, por forma a que se faça a escolha de quadros qualificados e que se invista no treinamento desses quadros para que sejam capazes de colaborar em processos como carreira, progresso no cargo, definição de papéis e responsabilidades.

² Apesar dos esforços da pesquisadora não foi possível descobrir o significado da sigla SRA.

QUADRO 1 – Tendências a considerar no âmbito de mudanças		
	TENDÊNCIASDECLINANTES	TENDÊNCIAS ASCENDENTES
Características do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reprodutividade ▪ rigidez ▪ divisão de tarefas ▪ formação prévia ▪ taylorismo ▪ liderança autoritária 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ criatividade ▪ flexibilidade ▪ interfaces nebulosas, redundâncias e multiespecialização ▪ aprendizado contínuo ▪ multiplicidade de modelos ▪ liderança representativa
Estruturas organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ hierarquia vertical, rede matricial ▪ centralização ▪ perenidade ▪ aglutinação de funções 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ redução de níveis, grupos em redes ▪ descentralização e autonomia ▪ instabilidade como factor de evolução ▪ terceirização
Características da administração	<ul style="list-style-type: none"> ▪ foco no capital ▪ teorias quantitativas ▪ distâncias capital-trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Foco nos recursos humanos e informação ▪ Visão comum, identidade e valores compartilhados ▪ Colaboração, participação nos lucros

Fonte: Wood Jr (2004b, p.271) adaptado por LAISSE, 2006.

Esse contexto de discussão em que se propõe a aposta no capital humano, como factor de sucesso organizacional, leva a uma reflexão sobre as macrotendências necessárias para efectuar mudanças.

Chiavenato (2004a) postula que a unidade básica das organizações são as pessoas. São as pessoas que fazem as organizações funcionar. A esse respeito, o autor considera que no âmbito da Administração de Recursos Humanos (ARH) as pessoas deverão ser consideradas sob dois grandes vectores, a saber:

- a) pessoas como pessoas (que possuem características que lhes são peculiares: personalidade, individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objectivos individuais);
- b) pessoas como recursos (que têm habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para a tarefa organizacional).

Para aquele teórico, na ARH as pessoas deverão ser tratadas como pessoas, provado que está o facto de que o tratamento delas como meros instrumentos de trabalho gera conflitos, daí que

a tendência actual seja a de tornar todo e qualquer indivíduo que faça parte de uma organização, um administrador e não apenas um mero executor, para que cada um esteja consciente do diagnóstico e solução dos problemas da instituição, o que contribui para a melhoria do trabalho.

Essa melhoria, no dizer de Chiavenato (2004b), passa pelo respeito aos contratos formais e psicológicos firmados dentro da organização, nos quais a excelência organizacional será beneficiada se houver uma satisfação recíproca de homens e sistemas, no que concerne às suas expectativas. O autor aborda a questão das diferenças entre a cultura de obediência e do comprometimento, tal como se segue no QUADRO 2.

QUADRO 2 – As expectativas das pessoas e as organizações	
O que as pessoas esperam da organização	O que a organização espera das pessoas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ um excelente lugar para trabalhar ▪ oportunidade de crescimento, educação e carreira ▪ reconhecimento e recompensas: salário, benefícios e incentivos ▪ liberdade e autonomia ▪ apoio e suporte: liderança renovadora ▪ empregabilidade e ocupabilidade ▪ camaradagem e coleguismo ▪ qualidade de vida no trabalho ▪ participação nas decisões ▪ divertimento, alegria e satisfação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ foco na missão organizacional ▪ foco na visão de futuro da organizacional ▪ foco no cliente, seja ele interno ou externo ▪ foco em metas e resultados a alcançar ▪ foco em melhoria e desenvolvimento contínuo ▪ foco no trabalho participativo e em equipe ▪ comprometimento e dedicação ▪ talento, habilidades e competências ▪ aprendizado constante e crescimento profissional ▪ ética e responsabilidade social

Fonte: Chiavenato (2004b, p.97)

É, portanto, importante que a organização, no âmbito das suas mudanças leve, em conta a reciprocidade de deveres e responsabilidades, tanto da organização, como das pessoas, por forma a minimizar a dor no processo de mudança. Isso constitui a chamada tese de reciprocidade defendida por Chiavenato (2004c). Nessa tese, o autor defende que é dando que se recebe, facto essencial no relacionamento entre pessoas e no contexto organizacional, onde a organização remunera, oferece segurança e cria condições adequadas de trabalho e os membros desempenham, de forma “aceitável”, as suas tarefas, respondendo às obrigações dos contratos formal e psicológico, firmados com a empresa.

3 METODOLOGIA

3.1 O método

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base a taxonomia apresentada por Vergara (2000, p.46-49), que a qualifica quanto aos fins e aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa pode ser classificada como exploratória e aplicada e, quanto aos meios, como um estudo de caso realizado em campo.

Através deste método, pode-se testemunhar o processo que o sujeito-trabalhador vive na sua actividade de trabalho e a possibilidade de levar-se em consideração a experiência dele tanto na sua dimensão prescritivo-formal quanto na sua dimensão real.

Recorreu-se às orientações de Yin (1998), visando a sustentabilidade, a confiabilidade e a credibilidade necessárias à validação de um processo de pesquisa. O autor confirma no seu livro que o estudo de caso é

“um método de pesquisa para a investigação de inferências válidas a partir de eventos que se encontram fora dos limites do laboratório, ao mesmo tempo em que mantém os objectivos do conhecimento compartilhado com a ciência laboratorial.” (YIN, 1998, p.vii).

Segundo o autor, os estudos de casos representam a “estratégia preferida” quando: a) “se colocam questões do tipo como e porquê?”, (são questões explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo) mais do que frequências ou incidências; b) “quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos”; e, c) “quando o foco se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, 1998, p. 19)

Com base nos pressupostos apresentados pelos autores Vergara (2000) e Yin (1989) a estratégia de pesquisa foi desenvolvida.

3.2 A estratégia de pesquisa

Na condução de um estudo de caso é necessário voltar a atenção para a fonte das evidências (informações) e seguir alguns princípios de investigação na colecta de dados (YIN,1998, p.109)

Segundo Yin (1998, p.109), as evidências podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação directa, observação participante e artefactos físicos. Essas seis fontes exigem do pesquisador conhecimentos de habilidades e procedimentos metodológicos diversos.

Quanto aos princípios de investigação para a colecta de dados, deve-se ter os seguintes cuidados: a) apesar da fonte diversificada das evidências, todas devem convergir, todas devem estar correlacionadas com o mesmo conjunto de factos ou descobertas; b) seja construído um banco de dados para o estudo de caso; c) seja realizado um encadeamento das evidências (questões levantadas, dados colectados e conclusões a que se chegou). (YIN,1998, p.109).

Esses cuidados aumentarão substancialmente a qualidade do estudo de caso (YIN, 1998, p.109).

Essa posição também é postulada por Creswell (2003), numa metodologia denominada “Triangulação Concorrente” (utiliza o método misto - quantitativo e qualitativo, sem priorizar nenhum dos dois, tanto na colecta de dados, como na sua interpretação), visando a qualidade e consistência na validação do estudo.

Partiu-se da hipótese de que as estratégias utilizadas durante o processo de reestruturação de gestão de empresa estatal para empresa privada não foram assimiladas pelos seus sujeitos-

trabalhadores, isto é, não ocorreu o processo de identidade organizacional por parte dos funcionários da organização. Em decorrência, haveria um choque entre a visão da empresa e o comportamento de seus funcionários.

Assim, para a validação ou refutação da hipótese utilizaram-se os seguintes instrumentos de colecta e análise de dados: a) pesquisa documental, b) formulário elaborado pela pesquisadora para mensurar a percepção dos trabalhadores quanto à sua identificação e seu comprometimento com a instituição em estudo, c) questionário padronizado Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) denominado Competing Value Model (CVM) ou Modelo de Valores Competitivos (MVC); d) relatos de sujeitos-trabalhadores, e) observação participante, f) informação colhida de reportagens de jornais em circulação no país e g) dados sobre o *ranking* das cem maiores empresas de Moçambique. Para cumprir a proposta feita pela pesquisa optou-se por desenvolvê-la em quatro momentos.

3.2.1 Primeiro momento: Pesquisa documental

O levantamento documental foi feito através:

a) da Agenda Nacional 2025 - lançada em 2003; preocupa-se com a visão e as estratégias nacionais, bem como com a adequação dos preceitos da economia de mercado, dando ênfase à integração nacional. Foi utilizada nesta pesquisa como forma de se perceber o enquadramento dos planos do BAU, em relação aos processos do país relativos à política de recursos humanos.

b) dos documentos do BAU; foram feitas consultas a um documento oficial, Plano Estratégico 2003-2004, (SINGH, 2003), da instituição, relacionado com a cultura organizacional, nas estatísticas referentes aos efectivos do BAU em fevereiro de 2006,

nos documentos referentes às políticas de avaliação de desempenho e nos referentes às políticas de benefícios para os trabalhadores.

c) de jornais moçambicanos; foram coleccionadas as reportagens dos jornais de maior circulação no país, que abordam questões relacionadas com a performance e produtividade do BAU, bem como os seus contextos de reestruturação.

d) das revistas da Companhia de Auditoria e Consultoria KPMG, artefactos da *media* que fazem a análise da performance das empresas moçambicanas, foram retiradas informações de seus artigos.

3.2.2 Segundo momento: pesquisa quantitativa

Para este momento, foram seleccionados dois instrumentos: um formulário e um questionário padronizado.

3.2.2.1 Formulário

Para a colecta de dados foi elaborado, primeiramente, um formulário-piloto com o objectivo de colher a percepção dos funcionários em relação à cultura da organização em que estão inseridos bem como o nível de identificação com essa cultura, para então se chegar às respostas sobre o nível de comprometimento organizacional e o processo de produtividade-competitividade. Esse formulário-piloto foi aplicado a 12 funcionários de sectores administrativos diversos como teste visando a verificação da adequabilidade das perguntas relativamente aos objectivos da pesquisa, de um possível manuseio da informação, da objectividade das perguntas, do cálculo do tempo de resposta e do número limite de perguntas de carácter semiaberto, procurando evitar a dispersão em relação ao objectivo da pesquisa.

As respostas desse formulário-piloto indicaram a necessidade de reformulação de algumas questões. Foram feitas as alterações pertinentes que culminaram com o formulário final (ANEXO 3), respeitados os princípios éticos que norteiam uma pesquisa científica. Os comentários sobre essas alterações encontram-se no ANEXO 2.

Quanto à definição da amostra, pretendia-se inicialmente fazer um censo com a participação do quadro de funcionários efectivos do BAU. Em Fevereiro de 2006, o número total de funcionários do BAU era de 690 trabalhadores.

No entanto, foram encontradas dificuldades para a realização do censo em todos os sectores e locais da empresa. Enfrentou-se resistência por parte dos funcionários quanto ao tempo que seria dispendido para tal fim. Os obstáculos encontrados conduziram à definição da amostra, agora de cunho qualitativo-representativo, respeitando-se o critério de acessibilidade. A atenção foi posta na diferenciação entre os funcionários admitidos na gestão do Estado e os funcionários admitidos nas gestões pós-reestruturação da empresa privada, tendo em vista a possibilidade de analisar e comparar os dados referentes ao comportamento dos funcionários. Definiu-se a amostra pelo tipo não probabilístico e seleccionada por acessibilidade.

Hill; Hill (2005) afirmam que, em pesquisas sociais de contexto académico em que se pretenda fazer análises qualitativas, a escolha de uma pequena amostra em trabalhos académicos não é uma desvantagem, desde que se salvguarde a qualidade do trabalho.

A análise de dados referentes ao formulário foi realizada com recurso do sistema *Statistical Pachage for Social Sciences* (SPSS). Embora este sistema permita usar a função EXCLUDE, para excluir da análise as perguntas não respondidas, preferiu-se contabilizar o não respondido porque essas questões permitem inferir as razões da não resposta.

3.2.2.2 Questionário Modelo de Valores Competitivos (MVC)

Para diagnosticar a cultura do BAU, foi usado um questionário padronizado, o Modelo de Valores Competitivos (MVC). Não foi necessário testar o instrumento, por tratar-se de um questionário padronizado. Trata-se de um instrumento usado pelos autores Cameron; Quinn (2006), em mais de cem organizações, onde eles trabalharam.

Segundo Cameron; Quinn (2006), o modelo fundamenta-se nas formas como as organizações funcionam e na forma como elas são dirigidas. Mesmo que essa organização tenha um tipo de cultura mais predominante do que os outros, esse modelo poderá detectar o tipo de cultura que é peculiar.

Para os objectivos que se pretende alcançar com a pesquisa, o questionário revelou-se adequado; foi incluído o nome da empresa em análise, isto é, BAU, no instrumento original (ANEXO 6).

O MVC é, de acordo com Cameron; Quinn (2006), uma técnica estatística de colecta de dados que mede a cultura em termos de valores partilhados. Segundo os autores, a cultura é tomada como uma variável independente e o comprometimento como variável dependente, de conformidade com a matéria em estudo. O modelo relaciona a cultura e outras variáveis organizacionais, a saber, o comprometimento, a satisfação e a coesão. Segundo Cameron; Quinn (2006), o modelo permite:

- a) diagnosticar a cultura organizacional de uma instituição;
- b) prever a performance institucional;

c) prever a cultura organizacional que a instituição pretende ter num futuro próximo, para fazer face às demandas do mercado.

Para melhor compreensão da cultura de uma organização, Cameron; Quinn (2006) aconselham que se elabore uma figura que represente a cultura dessa organização, usando-se o formato que abaixo se segue, baseado nos quatro quadrantes da cultura organizacional, apresentados pelos autores:

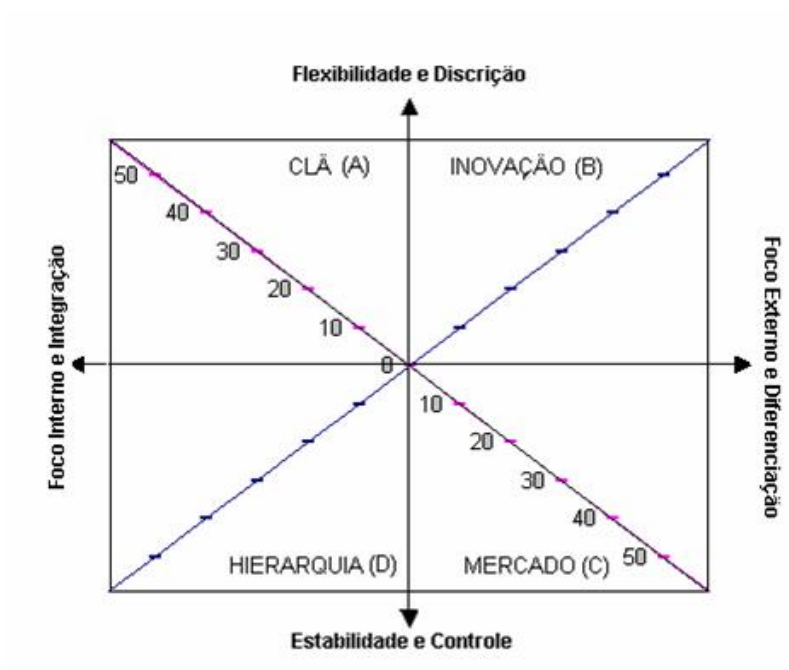


FIGURA 3 – Quadrantes da Cultura Organizacional

Fonte: Cameron & Quinn. *Diagnosing and Changing organizational Culture*. 2006, p. 95.

Ainda de acordo com os autores do modelo, a aplicação do MVC obedece principalmente a três fases fundamentais. As alternativas designadas pelas letras A, B, C e D designam as diferentes culturas, nomeadamente: A-Clã, B-Inovativa, C-Mercado e D-Hierárquica.

A análise de dados sobre a aplicação do modelo seguiu as etapas determinadas pelo MVC e apresentadas a seguir no Quadro 3.

QUADRO 3 – Cotação e Análise de dados do Questionário MVC		
FASE I	Cultura Actual	somar todas os pontos da cultura do tipo clã (A): 1A, 2A, 3A, 4A, 5, 6A e dividi-los por seis;
		somar todas os pontos referentes a cultura inovativa (B): 1B, 2B, 3B, 4B, 5B, 6B, e dividi-los por seis;
		o mesmo processo é seguido em relação aos itens C e D, representados pelas culturas de mercado e Hierárquica.
	Cultura “Ideal”	somar todas os pontos designados por A: 1A, 2A, 3A, 4A, 5A, 6A e dividi-los por seis;
		somar todas os pontos designados por B: 1B, 2B, 3B, 4B, 5B, 6B e dividi-los por seis;
		o mesmo processo é seguido em relação às culturas designadas pelos itens C e D.
FASE II	Análise estatística	achar a média das respostas das colunas “Actual” e “Ideal”.
FASE III	Interpretação dos dados	Desenhar uma figura de quatro lados (c.f a fig. 3, que corresponde ao modelo base), unindo os pontos representados pelos valores marcados na figura base. Tais valores deverão ser obtidos da média resultante da divisão de cada característica cultural por seis, conforme o mencionado na fase I. Elaborar duas figuras que signifiquem a representação da cultura “Actual” e “Ideal” da organização. As figuras resultantes dessa representação mostrarão a tendência para a qual a cultura dessa organização está inclinada.
	Na interpretação das figuras poderá haver:	a) um tipo de cultura predominante;
		b) discrepância entre a cultura “actual” e a “ideal”;
		c) a força da cultura dominante na organização;
		d) alinhamento entre a opinião sobre a cultura da organização, na perspectiva de diferentes indivíduos;
		e) comparação da cultura organizacional da organização estudada com outras organizações;
f) linhas de força identificadas anteriormente no uso do modelo em questão em outras organizações.		

FONTE: LAISSE, 2006, adaptado de Cameron; Quinn. *Diagnosing and Changing organizational Culture*. 2006, p. 63-71.

3.2.3 Terceiro momento: pesquisa qualitativa

3.2.3.1 Questão (18) aberta do formulário

A partir das respostas obtidas na questão aberta, de número 18 do formulário final, considerando as variáveis dependentes: gestão do Estado, gestões privadas e comprometimento organizacional e a variável independente (a cultura organizacional), tentou-se identificar situações características dos dois tipos de gestão que pudessem responder às questões levantadas nesta pesquisa. O registro das informações foi sistematizado num diário de campo.

3.2.3.2 Observação participante

A pesquisadora do presente trabalho, na qualidade de funcionária do BAU, actuou como observadora participante.

3.2.4 Quarto momento: triangulação concorrente, encadeamento das evidências

Para a etapa da elaboração final dos resultados, propõe-se a estratégia de triangulação também denominada de estratégia de triangulação concorrente por (CRESWELL, 2003), para que seja estabelecido o encadeamento das fontes de evidências sob uma validação convergente e confiável.

4 RESULTADOS

Apresentar-se-ão, nesta parte, os resultados obtidos através da colecta de dados realizada pelas pesquisas: a) documental; b) quantitativa; c) qualitativa.

4.1 Pesquisa documental

É incontestável que o séc. XX foi palco de grandes reestruturações e que a Escola das Relações Humanas trouxe a valorização do potencial humano, colocando o Homem como o motor de excelência nas organizações.

Com as aquisições de empresas, a identidade nas organizações, tanto a individual como a dos grupos, está sujeita, cada vez mais, às novas formas de ser e estar nas novas empresas.

Em 1987, Moçambique iniciou um processo de transformação, a partir do Programa de Reabilitação Económica do País (PRE). As reestruturações operadas exigiram uma reformulação, tanto no sector público como no privado. A adesão de Moçambique ao Fundo Monetário Internacional (FMI) e ao Banco Mundial (BM), em 1984, ditou uma posterior imposição de privatização de empresas nacionais.

A procura de rentabilidade, a redução de custos, a dispensa de empregados e a flexibilização de processos de trabalho tornaram-se a ordem do dia. Entretanto, a existência de uma lei de trabalho, a 8/98 de 20 de junho de 1998, considerada por empregadores como proteccionista, teve impacto, de alguma forma, no processo de reestruturação e flexibilização da produção empresarial. Aliado a isso, encontra-se o facto de Moçambique estar em processo de reestruturação de um contexto em que as empresas eram todas estatais, com grande intervenção de um governo socialista, para um contexto de privatização dessas empresas.

4.1.1 Agenda Nacional 2025

A agenda 2025, traçou 4 pilares sob os quais o país deveria gerir os seus recursos humanos, nomeadamente: “saber ser, saber conhecer, saber fazer e saber viver juntos e com os outros”.

O nosso estudo deu ênfase à percepção dos sujeitos-trabalhadores do BAU, relativamente à sua identificação com os processos organizacionais. Paralelamente a esse processo verificou-se que o BAU, tal como a Agenda Nacional 2025, traça as linhas de orientação pelas quais o país se deve guiar, preocupando-se com a formação de recursos humanos qualificados.

Sabe-se, no entanto, que a falta de recursos humanos qualificados em Moçambique não é uma questão apenas inerente ao BAU. É uma situação que advém do facto de que, antes da independência do país, os moçambicanos viviam uma situação de subalternidade, relativamente aos portugueses. Após a independência, alcançada em 1975, o país herdou da administração colonial lacunas no campo da formação de recursos humanos e consequente subdesenvolvimento do país nas áreas que contribuem para desenvolver a economia de um país.

4.1.2 Documentos do BAU

Logo após a privatização do BCM, em 1997, o Instituto de Crédito de Moçambique, que, após a independência do país (1975), por decreto n.º 6/77, de 31.12.1977 passou a ser denominado Banco Popular de Desenvolvimento (BPD) e a ser gerido pelo Governo de Moçambique, foi também privatizado. A sua denominação foi alterada para Banco Austral (BAU).

Em 2002, o BAU foi privatizado pelo Bank da República da África do Sul (ABSA), ficando conhecido como Banco Austral-Membro do ABSA, que usa a sigla BAU. Nesta nova

aquisição, 80% do capital social são detidos pelo ABSA Bank e os 20% restantes pertencem aos trabalhadores.

A pesquisa verificou que, no âmbito da sua reestruturação em 2003, o BAU formulou o seu Plano Estratégico para o período 2003-2004, estabelecendo como visão organizacional: *”To be the preferred provider of financial services and products serving all our stakeholders: customers, employees, shareholders, Government and Society”*³. (BANCO AUSTRAL, 2003, p.16). Seis áreas foram detectadas como fundamentais para a implantação do referido plano estratégico. São elas: a posição do banco, as pessoas, os processos, as parcerias, a promoção e os produtos. Desse quadro, a presente pesquisa voltou o seu foco sobre as pessoas.

Quanto à gestão de recursos humanos, três pilares foram definidos como prioritários: desenvolvimento (formação, sucessão e desenvolvimento de habilidades); cultura (incutir o senso de propriedade, de urgência e de inovação); tecnologia (redução do tempo de entrega) (SINGH, 2003).

Pelo que se pode depreender do Plano Estratégico do BAU, traçado para os anos 2003-2004, o novo contexto originou um considerável número de redução dos níveis hierárquicos na organização- *downsizing*, aproximando a alta direcção dos níveis operacionais, gerando uma reestruturação na maneira de se estar no banco.

Nesse novo contexto, observou-se uma quebra de paradigmas quanto à hierarquia, à necessidade de aprimoramento dos relacionamentos interpessoais, à necessidade de maior tolerância de frustração, principalmente ao lidar com a diversidade cultural, intelectual, social e económica dos trabalhadores.

³ Tradução que consta na entrada da sede do BAU: “ser provedor preferencial de serviços e produtos financeiros servindo os seus accionistas, clientes, empregados, accionistas, Governo e Sociedade Civil, em Moçambique”.

No concernente ao benefício aos trabalhadores, em 2004 o BAU introduziu a gestão de desempenho e premiação e, em 2005, foram premiados os trabalhadores que mostraram um desempenho excelente.

Em Setembro de 2006, foi alterada a Política de Remuneração e vantagens.

Em Outubro do ano corrente, foi introduzida a política sobre assistência aos estudos dos trabalhadores. É uma política que foi reformulada de uma que tinha sido publicada em 1989, com uma actualização em 1993.

O BAU, entre os anos 2003 e 2004, levando em consideração os seus objectivos estratégicos, lançou como desafio ser o primeiro dentre os Bancos Moçambicanos e posicionar-se como um dos primeiros dentre os Bancos Africanos.

4.1.3 Jornais moçambicanos

O processo de reestruturação do país demandou auxílios externos. O Banco Mundial (BM) e o Fundo Monetário Internacional (FMI) surgiram em decorrência dessa necessidade, mas exigiram, entre outras cláusulas, a privatização de empresas moçambicanas.

No jornal O Metical, número 1078, de 24 de Setembro de 2001, encontra-se um depoimento realizado por Hanlon (2001b), onde se lê que o capital social do BAU era composto de 60%, pertencentes a uma *holding* de nome Invester, composta por capitais Malaio da *Southern Bank Berhard da Malasia* (SBB) e de um grupo de Moçambicanos representados pela Invester; e, os outros 40% pertenciam ao Estado Moçambicano.

De acordo com jornal Meia Noite, número 16, de 27 Junho a 03 de Julho de 2006, as aquisições de empresas tiveram os seus constrangimentos, na medida em que as empresas foram compradas por gestores não qualificados para a revitalização e desenvolvimento das mesmas.

No jornal O Metical, número 1076, de 20 de Setembro de 2001, encontra-se o relato de Hanlon (2001a) sobre a privatização de bancos em Moçambique. Segundo o autor, nem os bancos escaparam a essa imposição do FMI e do BM. Em 1987, o Banco Central – Banco de Moçambique foi dividido em dois grandes Sectores, a saber: o Comercial e o Central. O Comercial deu origem, em 1992, ao Banco Comercial de Moçambique (BCM, SARL), criado pelo decreto número 3/92, e o Central continuou como Banco Central sob gestão do Estado e ficou sendo o órgão governamental que faz a supervisão da actividade bancária no país.

O jornal Correio da Manhã, número 2364, de 5 de julho de 2006, revela que o relatório de contas do BAU, referente ao período de 2005, contém uma diminuição de 2% em relação aos lucros apresentados no relatório de contas referente ao ano de 2004. Deve-se realçar que o relatório de contas do BAU divulgou que o seu lucro referente ao exercício de 2004 é de 32.871 bilhões de Meticais, enquanto que, no exercício de 2005, o lucro declarado foi de 32.213 bilhões de Meticais.

O jornal O País resume os relatórios de contas da banca comercial moçambicana, revelando a existência de 12 bancos comerciais e 4 instituições de crédito e comparando três maiores bancos comerciais de Moçambique, dentre os quais consta o BAU. Essa comparação mostra que as outras instituições financeiras tiveram lucros acima dos 50% em relação ao exercício de 2004, enquanto que o BAU apresentou um lucro mais baixo, relativamente aos outros dois bancos. Esse facto confirma e reforça a necessidade administrativa de investimentos mais

agressivos em projectos de reestruturação de processos de trabalho, para adequar-se o banco às novas tecnologias, às novas formas de fazer negócio, às transformações do país, que, para além da produtividade, preconiza a formação de seus quadros.

4.1.4 Revistas da Companhia de Auditoria e Consultoria KPMG

Em adição à análise dos objectivos estratégicos traçados e à visão que o banco pretende alcançar, verificou-se que no *ranking* das “Cem Maiores Empresas de Moçambique”, conforme levantamento feito pela empresa de auditoria KPMG, a performance do banco está estagnada desde 2001, em relação aos outros bancos de Moçambique, segundo o Quadro 4, destacando-se que, em 2004, o BAU não participou do *Ranking* das Cem Maiores Empresas de Moçambique. Constatou-se, pelos meios de comunicação social, que as contas do BAU foram publicadas em 29.12.2005, após a publicação do resultado do *ranking*, publicado em 14.12.2005.

QUADRO 4 - Ranking das 100 Maiores Empresas de Moçambique

Ano	Colocação do BAU entre o Ranking das 100 Maiores Empresas de Moçambique	Colocação do BAU em relação aos outros bancos de Moçambique de acordo com o Ranking das 100 Maiores Empresas de Moçambique
1999	14 °.	2 °.
2000	22 °.	4 °.
2001	45 °.	3 °.
2002	23 °.	3 °.
2003	28 °.	3 °.
2004	Não concorreu	Não concorreu

Fonte dos dados: LAISSE, 2006, adaptado de KPMG..Maputo, 2001, 2003, 2004, 2005.

Este quadro revela os resultados do exame realizado entre os anos de 1999 e 2004, denotando que o BAU, desde a sua privatização, nunca ocupou um lugar de destaque no *Ranking* das Cem Maiores Empresas Moçambicanas nem o primeiro entre os bancos de Moçambique. Olhando para a visão institucional do BAU estabelecida no Plano Estratégico 2003-2004, esse facto revela que existe uma dissonância entre o que o banco pretende como colocação no mercado e o que realmente consegue ter como performance.

Como foi dito anteriormente, em entrevistas concedidas à KPMG, o administrador delegado, do BAU (STANDER, 2003), informou que a empresa apostava na formação dos recursos humanos para o domínio das novas tecnologias e para a melhoria dos serviços prestados aos clientes, bem como em cursos intensivos sobre condutas e novas formas de lidar com negócios, como maneira de dotar os sujeitos-trabalhadores com instrumentos, técnicas, mas, sobretudo formação humana para se fazer face às mudanças e a nova maneira de estar no banco.

Ainda concernente ao capital humano, numa outra entrevista concedida à KPMG, o administrador delegado do BAU (JORDAAN,2004), declarou que o Banco apostaria no desenvolvimento de habilidades dos trabalhadores, por forma a melhor servirem os clientes, no menor intervalo de tempo possível.

De acordo com a performance revelada no *ranking* das Cem Melhores Empresas, o BAU não apresentou processos de melhoria quanto a seu lugar no *ranking*, no período entre 1999 e 2004.

4.2 Pesquisa quantitativa

4.2.1 Formulário

O formulário foi preenchido por 60 participantes. Deste total, 31 sujeitos-trabalhadores (51.7%) estão no BAU há mais de nove anos; portanto, foram admitidos no estilo de gestão pelo Estado. Os restantes 29 (48.3%) são membros da organização há um período não superior a nove anos, portanto, foram admitidos no período quando este já tinha sido privatizado (TAB.1).

Tabela 1 – Sujeitos da Amostra. Tipo de Gestão. Tempo de Trabalho no BAU

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem de válidos
Gestão Estado (mais de 9 anos)	31	51,7	51,7
Gestão Privatizada (menos de 9 anos)	29	48,3	48,3
Total	60	100,0	100,0

Fonte: LAISSE. Dados da pesquisa, 2006.

Para a obtenção das respostas levantadas nas questões que guiaram a pesquisa as tabelas que se seguem irão demonstrar como os sujeitos-trabalhadores reagiram e reagem às reestruturações de gestão organizacional, bem como revelar de que maneira a visão do BAU (identidade organizacional) foi incorporada por esses sujeitos-trabalhadores. As respostas foram separadas respeitando-se o período de gestão estatal e privada.

Foram feitos cruzamentos comparativos entre o tipo de gestão, o tempo de trabalho na empresa, o nível de escolaridade, o nível de conhecimento e o de identificação com a visão do BAU, o nível de comprometimento, com ou sem política de benefícios, e o nível de repressão *versus* nível de autonomia. Acredita-se que esses dados possibilitarão uma melhor compreensão sobre o fenômeno estudado, visto que estarão sendo analisados sob diferentes perspectivas.

Tabela 2 – Sujeitos. Escolaridade. Habilitações literárias. Tempo de trabalho no BAU

	Tempo de Trabalho na Empresa				Total	
	mais de 9 anos		menos de 9 anos		Sujeitos	%
	Sujeitos	%	Sujeitos	%		
Superior	10	32,3	14	48,3	24	40,0
Médio	18	58,1	11	37,9	29	48,3
Básico	1	3,2	0	0	1	1,7
EP2	1	3,2	0	0	1	1,7
Sem resposta	1	3,2	4	13,8	5	8,3
Total	31	100	29	100	60	100

Fonte: LAISSE. Dados da pesquisa, 2006.

A qualidade de serviços prestados numa empresa bem como a sua performance dependem da participação de todos os sujeitos-trabalhadores envolvidos. Entretanto, a instrução é relevante para se atingir as metas e para a maneira como os processos são encaminhados. Nestes termos, inquiriu-se sobre as habilitações literárias dos sujeitos-trabalhadores. Verificou-se que

24 indivíduos fazem ou fizeram o curso superior (40%), 29 inquiridos (48.3%) fizeram o nível médio (décima segunda classe ou equivalente); 5 pessoas (8.3%) não responderam e outras duas estão abaixo do nível básico.(TAB.2).

Compararam-se as habilitações literárias dos dois grupos de sujeitos-trabalhadores envolvidos na pesquisa. No grupo de admitidos no período da gestão estatal, verificou-se que 18 (58,1%) têm curso médio, 10 (32,3%) têm curso superior ou são estudantes desse nível, 2 (6,4%) têm uma formação que se situa abaixo do nível médio. No grupo de admitidos após as privatizações, existem 14 (48,3%) indivíduos que estudam ou concluíram a licenciatura, 11 (37,9%) de nível médio. Não responderam à questão: 4 (13,8%)(TAB.2).

Tabela 3 – Opinião sobre serviços prestados pelo BAU

	Tempo de Trabalho na Empresa				Total	
	mais de 9 anos		menos de 9 anos		Sujeitos	%
	Sujeitos	%	Sujeitos	%		
Bom	5	16,1	6	20,7	11	18,3
Razoável	26	83,9	20	69	46	76,7
Mau Serviço	0	0	2	6,9	2	3,3
Péssimo	0	0	1	3,4	1	1,7
Total	31	100	29	100	60	100

Fonte: LAISSE. Dados da pesquisa, 2006.

No que concerne à prestação de serviços, 46 dos sujeitos-trabalhadores (76.7%) afirmaram que o serviço prestado pelo BAU é razoável. Outros 11 (18.3%) disseram que o BAU presta bom serviço. Ressalta-se que os 3 funcionários (5%) que responderam que o BAU poderia prestar um serviço melhor encontram-se no grupo dos novatos, ou seja, dos que entraram sob uma gestão privatizada. (TAB.3).

Tabela 4 – Opinião sobre a visão do BAU

	Tempo de Trabalho na Empresa				Total	
	mais de 9 anos		menos de 9 anos		Sujeitos	%
	Sujeitos	%	Sujeitos	%		
Facilmente alcançável	2	6,5	2	6,9	4	6,7
Difícil de alcançar	6	19,4	5	17,2	11	18,3
Longe de ser alcançada	3	9,7	1	3,4	4	6,7
Requer Reestruturação de estratégia	20	64,5	21	72,4	41	68,3
Total	31	100	29	100	60	100

Fonte: LAISSE. Dados da pesquisa, 2006.

Questionados sobre a sua percepção no referente ao alcance da visão do BAU, os sujeitos-trabalhadores, maioritariamente, 41 pessoas (68,3%) alegaram que será necessária uma reestruturação de estratégia para o alcance da visão estabelecida pelo banco. Outro grupo de 11 trabalhadores (18.3%) respondeu que a organização possui uma visão difícil de ser alcançada. A par disso, 4 pessoas (6.7%) admitem que essa visão está longe de ser alcançada. Apenas 4 participantes (6.7%) possuem a visão do BAU como facilmente alcançável. (TAB.4).

Os dois grupos analisados concordam com a necessidade de reestruturação de estratégia para o BAU atingir a sua visão. Os números demonstram que 20, (64.5%) dos trabalhadores foram admitidos na gestão estatal, 21 (72.4%) foram admitidos na gestão privada. Um grupo de 6 funcionários (19.4%) dos antigos trabalhadores e 5 dos novos (17,2%) admitiram que a visão traçada é difícil de ser alcançada. (TAB.4).

Tabela 5 –Nível de conhecimento sobre a missão do BAU

	Tempo de Trabalho na Empresa				Total	
	mais de 9 anos		menos de 9 anos		Sujeitos	%
	Sujeitos	%	Sujeitos	%		
Sim	14	45,2	19	65,5	33	55
Não	9	29	5	17,2	14	23,3
Não entendeu a pergunta	1	3,2	3	10,3	4	6,7
Sem resposta	7	22,6	2	6,9	9	15
Total	31	100	29	100	60	100

Fonte: LAISSE. Dados da pesquisa, 2006.

No item conhecimento sobre a missão do BAU, os dois convergiram em suas opiniões. Verificou-se que 14 (45,2%)sujeitos-trabalhadores da gestão estatal e 19 (65,5%) da gestão privada, totalizando 33 sujeitos-trabalhadores (55%), dizem conhecer e indicar a razão de ser da instituição para a qual trabalham. Um grupo de 14 indivíduos (23%) diz não conhecer. 9 pessoas (15%) não responderam à questão e 4 (6,7%) revelaram não ter entendido o que se perguntava.(TAB.5). Nota-se diferença significativa, para mais, nos novatos.

Tabela 6 – Definição da missão do BAU

	Tempo de Trabalho na Empresa				Total	
	mais de 9 anos		menos de 9 anos		Sujeitos	%
	Sujeitos	%	Sujeitos	%		
Acertou a missão	14	45,2	21	72,4	35	58,3
Não acertou a missão	1	3,2	0	0	1	1,7
Sem resposta	16	51,6	8	27,6	24	40
Total	31	100	29	100	60	100

Fonte: LAISSE. Dados da pesquisa, 2006.

Para aferir a veracidade das afirmações referentes à pergunta anterior, a pesquisa procurou saber se os que afirmavam conhecer a razão de ser do BAU (missão), eram capazes de identificar a missão do Banco.

No que se refere aos trabalhadores antigos, o número dos que indicaram o motivo de existência do BAU manteve-se em relação aos que diziam conhecer esse motivo. Ao grupo dos novos trabalhadores, juntaram-se mais 3 pessoas que informaram conhecer a razão de ser do BAU, totalizando 21 sujeitos-trabalhadores (72,4%). (TAB.6). Importante ressaltar as respostas em branco dos antigos funcionários (51,6%).

Tabela 7 – Nível de conhecimento sobre a área na qual trabalha

	Tempo de Trabalho na Empresa				Total	
	mais de 9 anos		menos de 9 anos		Sujeitos	%
	Sujeitos	%	Sujeitos	%		
Sim	27	87,1	25	86,2	52	86,7
Não	1	3,2	0	0	1	1,7
Não percebeu	1	3,2	2	6,9	3	5
Sem resposta	2	6,5	2	6,9	4	6,7
Total	31	100	29	100	60	100

Fonte: LAISSE. Dados da pesquisa, 2006.

Neste item existe concordância dos dois grupos, a pergunta referente à indicação da razão de ser da área de trabalho dos participantes revelou que 52 pessoas (86,7%) dizem ter conhecimentos significativos sobre a área na qual trabalham.(TAB.7).

Tabela 8– Nível de conhecimento e identificação sobre as metas do BAU

	Tempo de Trabalho na Empresa				Total	
	mais de 9 anos		menos de 9 anos		Sujeitos	%
	Sujeitos	%	Sujeitos	%		
Sim	10	32,3	10	34,5	20	33,3
Não	18	58,1	14	48,3	32	53,3
Sem resposta	3	9,7	5	17,2	8	13,3
Total	31	100	29	100	60	100

Fonte: LAISSE. Dados da pesquisa, 2006.

Indagados sobre o conhecimento das metas do BAU, 32 pessoas (53.3%), disseram não conhecer tais metas e por conseguinte não se identificam com nenhuma delas. 20 (33.3%) participantes conhecem as metas da instituição em que trabalham e identificam-se com elas. Não responderam à questão 8 indivíduos (13.3%) (TAB.8). Importante ressaltar que a percentagem de desconhecimento é maior no grupo de gestão estatal.

Tabela 9 – Identificação com a visão actual do BAU

	Tempo de Trabalho na Empresa				Total	
	mais de 9 anos		menos de 9 anos		Sujeitos	%
	Sujeitos	%	Sujeitos	%		
Sim	13	41,9	17	58,6	30	50
Não	14	45,2	9	31	23	38,3
Mais ou menos	1	3,2	0	0	1	1,7
Sem resposta	3	9,7	3	10	6	10
Total	31	100	29	100	60	100

Fonte: LAISSE. Dados da pesquisa, 2006.

No referente à identificação ou não com a actual visão do BAU, 30 participantes (50%) responderam identificar-se com tal visão e 23 (38.3%) responderam negativamente. 1(1,7%) dos trabalhadores respondeu que se identifica pouco. Não responderam ao item: 6 (10%). (TAB.9).

No grupo da gestão do Estado, foram encontradas 14 pessoas (45.2%) que responderam negativamente e outras 13 (41.9%) que responderam afirmativamente à questão. Contrariamente, a maioria dos admitidos na gestão privada identifica-se com a visão do BAU. 17 (58.6%) pessoas afirmam isso e 9 (31%) participantes disseram que não se identificam. No conto geral, a maioria dos participantes identifica-se com a actual visão do BAU. Entretanto, a diferença de percentagem entre os que se identificam e os que não se identificam é muito ténue para o grupo da gestão estatal e significativa para o grupo da gestão privada. (TAB.9)

Tabela 10 – Identificação com a estratégia actual do BAU

	Tempo de Trabalho na Empresa				Total	
	mais de 9 anos		menos de 9 anos		Sujeitos	%
	Sujeitos	%	Sujeitos	%		
Sim	10	32,3	7	24,1	17	28,3
Não	16	51,6	17	58,6	33	55
Mais ou menos	1	3,2	0	0	1	1,7
Sem resposta	4	12,9	5	17,2	9	15
Total	31	100	29	100	60	100

Fonte: LAISSE. Dados da pesquisa, 2006.

Tabela 11 – Identificação com a estratégia anterior do BAU

	Tempo de Trabalho na Empresa				Total	
	mais de 9 anos		menos de 9 anos		Sujeitos	%
	Sujeitos	%	Sujeitos	%		
Sim	11	35,5	6	20,7	17	28,3
Não	11	35,5	12	41,4	23	38,3
Sem resposta	9	21	11	37,9	20	33,3
Total	31	100	29	100	60	100

Fonte: LAISSE. Dados da pesquisa, 2006.

Tabela 12 – Nível de comprometimento com as estratégias de gestão

	Tempo de Trabalho na Empresa				Total	
	mais de 9 anos		menos de 9 anos		Sujeitos	%
	Sujeitos	%	Sujeitos	%		
Antiga	12	38,7	5	17,2	17	28,3
Actual	10	32,3	10	34,5	20	33,3
Ambas	1	3,2	0	0	1	1,7
Nenhuma	4	12,9	6	20,7	10	16,7
Sem resposta	4	12,9	8	27,6	12	20
Total	31	100	29	100	60	100

Fonte: LAISSE. Dados da pesquisa, 2006.

Nas tabelas 10, 11 e 12, as perguntas foram feitas de maneira a detectar possíveis contradições sobre o processo de identificação com a(s) estratégia(s) de gestão do BAU para atingir a sua visão.

Os resultados demonstraram que 33 (55%) dos participantes afirmaram que não se identificam com a estratégia actual. Apenas um grupo de 17 pessoas (28.3%) disse identificar-se com essa estratégia. Os dois grupos foram convergentes nas opiniões quanto à não identificação com a estratégia actual. (TAB.10).

Quanto à identificação com a estratégia anterior, o grupo da gestão estatal encontra-se dividido na opinião entre o sim e o não. O grupo da época privatizada é mais coeso em

demonstrar que não se identifica com a estratégia anterior do BAU. Existe um número significativo de respostas em branco: 20 (33,3%).(TAB.11).

Perguntou-se com qual das estratégias os sujeitos-trabalhadores tinham mais afinidade, a ponto de se sentirem mais comprometidos. 12 (38,7) trabalhadores do grupo antigo disseram estar mais ligados à estratégia anterior. Em contraposição aos 10 (34,5%) dos trabalhadores do grupo novo, que afirmaram estar ligados à nova estratégia. No total, 17 (28.3%) pessoas ainda estão ligadas à estratégia anterior e 20 (33.3%) pessoas nutrem mais simpatia pela estratégia actual. 10(16,7%) pessoas não se sentem comprometidas com nenhuma das estratégias. Há no grupo, 1 (1,7%) trabalhador que se referiu estar comprometido com as duas estratégias. Não responderam ao item:12 (20%) participantes. (TAB.12).

Tabela 13– Motivo do sentimento de comprometimento organizacional

	Tempo de Trabalho na Empresa				Total	
	mais de 9 anos		menos de 9 anos		Sujeitos	%
	Sujeitos	%	Sujeitos	%		
Por desejo de pertença e lealdade	14	42,2	12	41,4	26	43,3
Precisa da recompensa	8	25,8	6	20,7	14	23,3
Tem benefícios pelo trabalho	8	25,8	10	34,5	18	30
Sem resposta	1	3,2	1	3,4	2	3,3
Total	31	100	29	100	60	100

Fonte: LAISSE. Dados da pesquisa, 2006.

Identificando-se ou não com a visão e com a estratégia da organização em estudo, os funcionários mantêm um vínculo contratual com a organização. Procurou-se então saber qual era o elo que os mantinha comprometidos com o BAU. Aferiu-se que 26 (43.3%) continuam no BAU por desejo de pertença. Os dois grupos tiveram respostas proporcionalmente similares quanto ao sentimento de pertença. Outro grupo de 14 elementos (23%) precisa da recompensa para continuar. Outro, de 18 participantes (30%), porque recebe benefícios pelo trabalho que faz.. Neste item, o grupo da empresa privada destaca-se numa proporção de 10 (34.5%). Não responderam ao item:2 (3.3%) participantes. (TAB.13)

Tabela 14 – Nível de comprometimento relacionado a pressões da administração						
	Tempo de Trabalho na Empresa				Total	
	mais de 9 anos		menos de 9 anos		Sujeitos	%
	Sujeitos	%	Sujeitos	%		
Sim	15	48,6	16	55,2	31	51,7
Não	14	45,2	10	34,5	24	40
Sem resposta	2	6,5	3	10,3	5	8,3
Total	31	100	29	100	60	100

Fonte: LAISSE. Dados da pesquisa, 2006.

No âmbito do nível de comprometimento na realização de seu trabalho, os dois grupos convergem quanto a receber pressões para comprometer-se com as metas: no grupo da estatal, 15 (48.6%) e, no grupo da empresa privada, 16 (55.2%), totalizando 31 pessoas (51.7%). Mas 24 pessoas (40%) disseram não receber pressões semelhantes; os participantes da estatal responderam com 14 (45.2%) e os da empresa privada com 10 (34.5%). Não responderam ao item: 5 (8.3%). (TAB. 14).

Tabela 15 – Política de benefícios são maiores que o investimento pessoal						
	Tempo de Trabalho na Empresa				Total	
	mais de 9 anos		menos de 9 anos		Sujeitos	%
	Sujeitos	%	Sujeitos	%		
Sim	6	19,4	5	17,2	11	18,3
Não	24	77,4	23	79,3	47	78,3
Sem resposta	1	3,2	1	3,4	2	3,3
Total	31	100	29	100	60	100

Fonte: LAISSE. Dados da pesquisa, 2006.

Foi solicitado aos sujeitos-trabalhadores que classificassem o nível de benefícios recebidos pelo trabalho que fazem. Os resultados demonstraram que a convergência quanto à política de benefícios é menor que o investimento pessoal, isto é, os sujeitos-trabalhadores declararam que investem mais em seu trabalho do que a própria empresa. Do grupo da estatal, afirmaram essa posição 24 (77.4%) e, do grupo da empresa privada, 23 (79.3%) participantes, totalizando 47 (78.8%) pessoas. Em posição contrária, os resultados apontaram 6(19.4%) do grupo da estatal e 5(17.2%) do grupo da empresa privada, totalizando 11 (18.3%) sujeitos-trabalhadores. (TAB. 15).

Tabela 16 – Política de benefícios. Participação em acções de socialização

	Tempo de Trabalho na Empresa				Total	
	mais de 9 anos		menos de 9 anos		Sujeitos	%
	Sujeitos	%	Sujeitos	%		
Sim	15	48,4	15	51,7	30	50
Não	15	48,4	14	48,3	29	48,3
Sem resposta	1	3,2	0	0	1	1,7
Total	31	100	29	100	60	100

Fonte: LAISSE. Dados da pesquisa, 2006.

Uma boa integração numa instituição pressupõe uma aquisição de valores comuns e partilhados. Questionados a propósito da sua integração no BAU, 30 (50%) pessoas responderam que foram integrados em projectos de socialização, nos quais a identidade e o comprometimento organizacional eram incentivados. Em contrapartida, 29 indivíduos (48.8%) responderam não ter participado de semelhantes projectos. (TAB. 16). O resultado foi convergente nos dois grupos.

Tabela 17 – Política de benefícios. Tempo de participação em acções de socialização

	Tempo de Trabalho na Empresa				Total	
	mais de 9 anos		menos de 9 anos		Sujeitos	%
	Sujeitos	%	Sujeitos	%		
Menos de 1 ano	4	12,9	5	17,2	9	15
Entre 1 ano e 3 anos	5	16,1	6	20,7	11	18,3
Entre 4 e 5 anos	4	12,9	4	13,8	8	13,3
Mais de 5 anos	3	9,7	0	0	3	5
Nunca	13	41,9	14	48,3	27	45
Sem resposta	2	6,5	0	0	2	3,3
Total	31	100	29	100	60	100

Fonte: LAISSE. Dados da pesquisa, 2006.

Indagados sobre há quanto tempo participaram de acções de socialização no BAU, 27 (45%) indivíduos responderam que nunca participaram desse tipo de eventos. Os dois grupos convergem sobre este ponto.

Dentre os que responderam que participaram, o predomínio encontra-se na faixa entre 1 ano e 3 anos tanto para o grupo da estatal 5 (16.1%) quanto para o grupo da empresa privada 6 (20.7%), totalizando 11 (18.3%) funcionários neste período. Não responderam ao item: 2 (3.3%). (TAB.17).

Tabela 18 – Nível de comprometimento após processo de socialização

	Tempo de Trabalho na Empresa				Total	
	mais de 9 anos		menos de 9 anos		Sujeitos	%
	Sujeitos	%	Sujeitos	%		
Mais	12	38,7	13	44,8	25	41,7
Menos	2	6,5	2	6,9	4	6,7
Indiferente	2	6,5	1	3,4	3	5
Sem resposta	15	48,4	13	44,8	28	46,7
Total	31	100	29	100	60	100

Fonte: LAISSE. Dados da pesquisa, 2006.

Questionados sobre os resultados dos processos de socialização, 25 pessoas (41.7%) revelaram sentir-se mais comprometidas com o BAU após os eventos de socialização; 4 funcionários (6.7%) responderam que esses eventos não os deixaram mais comprometidos. 3 funcionários (5%) sentiram-se indiferentes a esse tipo de actividade. Ressalta-se neste item o número de respostas em branco: 15 (48.4%) do grupo estatal e 13 (44.8%) do grupo da empresa privada, o que significa no total de participantes 28 (46.7%) indivíduos que não emitiram sua opinião quanto ao comprometimento após o processo de socialização. (TAB.18).

Tabela 19 – Nível de identificação após processo de socialização

	Tempo de Trabalho na Empresa				Total	
	mais de 9 anos		menos de 9 anos		Sujeitos	%
	Sujeitos	%	Sujeitos	%		
Mais	4	12,9	9	31	13	21,7
Menos	10	32,3	13	44,8	23	38,3
Indiferente	1	3,2	1	3,4	2	3,3
Sem resposta	16	51,6	6	20,7	22	36,7
Total	31	100	29	100	60	100

Fonte: LAISSE. Dados da pesquisa, 2006.

A identificação dos funcionários com a visão do BAU não ficou mais reforçada com o processo de socialização: 23 pessoas (38.3%) disseram que se sentiram menos identificadas com o BAU após esses encontros; dentre elas 10(32,3%) do grupo estatal e 13 (44,8%) da empresa privada. Indiferentes ao processo, 2 (3.3%) participantes. 13 funcionários (21.7%) sentiram-se mais identificados com o BAU após a socialização. Mais uma vez as respostas em branco foram significativas. Não responderam ao item: 22 (36.7%). (TAB. 19).

Tabela 20 – Autonomia para a realização do trabalho

	Tempo de Trabalho na Empresa				Total	
	mais de 9 anos		menos de 9 anos		Sujeitos	%
	Sujeitos	%	Sujeitos	%		
Sim	16	51,6	18	62,1	34	56,7
Não	6	19,4	8	27,6	14	23,3
Sem resposta	9	29	3	10,3	12	20
Total	31	100	29	100	60	100

Fonte: LAISSE. Dados da pesquisa, 2006.

Os dois grupos convergem para as respostas sobre a autonomia para a realização do trabalho: 34 indivíduos (56.6%). Mas, 14 funcionários (23.3%) não sentem que podem desfrutar dessa autonomia. O número de respostas em branco foi significativo. Não responderam ao item:22 (20%). (TAB.20).

Tabela 21 – Incentivos para trabalho em equipe-participativo

	Tempo de Trabalho na Empresa				Total	
	mais de 9 anos		menos de 9 anos		Sujeitos	%
	Sujeitos	%	Sujeitos	%		
Sim	14	45,2	16	55,2	30	50
Não	10	32,3	13	44,8	23	38,3
Razoavelmente	3	9,7	0	0	3	5
Sem resposta	4	12,9	0	0	4	6,7
Total	31	100	29	100	60	100

Fonte: LAISSE. Dados da pesquisa, 2006.

Metade dos empregados (30 [50%]) sente que o estilo participativo e o trabalho em equipe são incentivados na instituição estudada. 3 participantes (5%) acharam que esse estilo deveria ser um pouco mais incentivado do que é. Há, no entanto, 23 funcionários (38.3%) que relataram que o estilo participativo não é incentivado no seu local de trabalho. Não responderam ao item: 4 (6.7%). (TAB 21).

4.2.2 Questionário Modelo de Valores Competitivos (MVC)

O questionário foi entregue juntamente com o formulário. Entretanto, na altura da sua devolução, constatou-se que alguns haviam preenchido os dois instrumentos e outros apenas responderam ao formulário, alegando falta de tempo para colaborar no preenchimento de dados nos dois instrumentos de pesquisa. O resultado final dos participantes pode ser visto no QUADRO 5, em que se encontra o total de pessoas que responderam ao formulário (60) e o

total de pessoas que responderam ao questionário Modelo de Valores Competitivos (MVC) (31).

QUADRO 5 – Distribuição de sujeitos por sectores e tipo de instrumento de colecta de dados		
Sectores da Sede do BAU	Formulários	Questionários MVC
Área bancária	7	4
Auditoria	2	0
Balcão de atendimento ao cliente	2	0
Contabilidade	8	6
Direcção de crédito	4	7
Direcção jurídica	3	1
Divisão internacional	1	1
Informática	13	2
Marketing	2	1
Operações	12	7
Património	2	0
Secretariado	4	2
Total de sujeitos da amostra	60 =21,97%	31 = 11,35%

Fonte: LAISSE. Dados da pesquisa, 2006.

Neste ítem pretende-se revelar o tipo de cultura organizacional existente no BAU, segundo os pressupostos de Cameron; Quinn (2006), e perceber que valores são partilhados pelos sujeitos-trabalhadores.

A cotação dos dados do MVC seguiu as normas determinadas pelo questionário e apresentadas anteriormente no QUADRO 3. Nessa conformidade, os resultados aqui apresentados revelam uma síntese sobre as respostas fornecidas pelos respondentes. Entretanto, as informações gerais prestadas pelos participantes poderão ser consultadas no ANEXO 6. A média referente a cada tipo de cultura pode ser vista na TABELA 22.

Tabela 22 – Diagnóstico da cultura Organizacional do BAU

Tipo de Cultura	Actual	Ideal
Clã	20.02	27.35
Inovativa	20.90	23.02
Mercado	29.08	26.76
Hierárquica	26.55	23.18

Fonte: LAISSE. Dados resumidos do questionário MVC, 2006. (ANEXO 6).

A partir dos dados acima mencionados, pode-se obter a figura abaixo, representativa da cultura em vigor no BAU, de acordo com a percepção dos indivíduos que responderam ao questionário e com a cultura que os trabalhadores desejam que a instituição adquira nos próximos cinco anos:

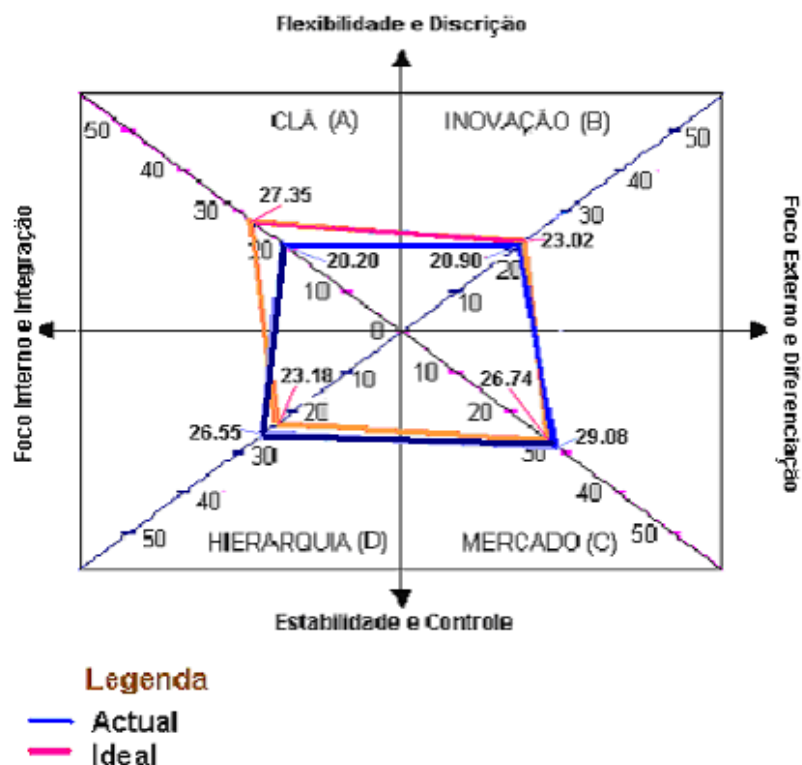


FIGURA 4 – Diagnóstico do tipo de cultura do BAU
 Fonte: LAISSE. Dados da pesquisa, 2006.

A FIG. 4 mostra que, no concernente à cultura “actual” do BAU, é predominante a cultura de Mercado (com a escala máxima de 29.08), tendendo para o controle e para a diferenciação. A cultura dessa instituição não dá primazia à flexibilidade e à discrição, questões típicas de culturas do tipo inovativo e do tipo clânico. As escalas restantes estão distribuídas em ordem decrescente, do seguinte modo: 26.55 (cultura Hierárquica); 20.90 (cultura inovativa) e, por fim, 20.20 (cultura do tipo clã).

Entretanto, a cultura que os funcionários do BAU gostariam de ter e que sugerem que aconteça nos próximos anos é a do tipo clã (a escala máxima sugerida é de 27.35), com fortes tendências para uma cultura de mercado (com uma escala de 26.74). Esses trabalhadores atribuem menor importância à cultura hierárquica (23.18) e muito menor importância à cultura do tipo inovativo (23.02). (FIG.4).

De acordo com o Modelo de Valores Competitivos, pode-se afirmar que os sujeitos-trabalhadores que responderam ao modelo gostariam de ver a sua instituição aliada à cultura do tipo clã. Deve-se, portanto, realçar que o modelo sugerido pelos trabalhadores para os próximos anos contraria os pressupostos fundamentais da cultura de mercado. É que o diagnóstico da cultura actual corresponde ao que, de facto, deve caracterizar a cultura de uma instituição financeira, ou seja, uma cultura de mercado.

4.3 Pesquisa Qualitativa

4.3.1 Questão (18) aberta do formulário

O discurso em análise refere-se à percepção dos trabalhadores, relativamente à cultura organizacional do BAU. Dessa pergunta pretendia-se que os informantes demonstrassem a percepção que têm, relativamente aos conhecimentos, valores, crenças, hábitos e comprometimento no BAU. Essa análise serviu para aprofundar a informação sobre o BAU. Seguem abaixo os relatos destes participantes:

Informante 1: “O dia-a-dia no BAU criou um valor acrescentado naquilo que são os meus valores. Cultivou o meu profissionalismo, embora nalguns momentos eu seja obrigado a prescindir dos meus valores, coisa que detesto”.(conflito).

Informante 2: “Aprendi que o cliente sempre tem razão, pois ele é a razão da nossa existência”. (lógica de mercado).

Informante 3: “Sendo um profissional do BAU, sinto que os valores, normas e crenças da instituição devem reflectir no meu comportamento, atitude e honestidade, fidelidade, zelo e dedicação na realização do meu trabalho. Razão pela qual é imperioso estar comprometido com o BAU, para que este seja líder mundial do mercado”.(estabeleceu relação entre a cultura organizacional, o processo de identificação e a identidade organizacional)

Informante 4: “Da forma como o BAU está a ser administrado parece ser melhor para a instituição”.(comando externo a ele).

Informante 5: “O BAU deve valorizar os técnicos nacionais, ... deve definir as normas laborais...”.(insatisfação, propostas)

Informante 6: “Na gestão anterior, acho que os valores que mais assimilei referem-se à importância da rapidez e da satisfação do cliente. Enquanto que nesta prendem-se com a importância da contenção de custos e da abordagem da noção de cliente... Em termos de comprometimento, sinto-me pouco comprometida por a dimensão humana ser negligenciada”.(choque de gestão com valores pessoais)

Informante 7: “Dizer que os valores e normas do BAU não são do total domínio dos trabalhadores. Sinto-me comprometido com o BAU, desde que este mude de estratégia”. ”.(choque identidade pessoal com identidade organizacional)

Informante 8: “O BAU precisa de mudar de estratégia. Urgente. Só para dar um exemplo, faça o levantamento no Novo Banco dos créditos concedidos ao *Staff* do BAU e fazer uma relação com o BAU”. ”.(choque de gestão com valores pessoais)

Informante 9: “*Give and receive. The way you give is the way you will receive (A poor giving tends to a poor receiving) and BAU has a poor way to recompensate its workers. (KPA’s is one of means but it is not all, you invest in quality you will get quality also as result of your investment. If you look around you won’t see people motivated; care for work comes last on their life priority. Money may not be all but it is the most important. It is a chain reaction.*”⁴ (complexidade da situação).

Informante 10 :“Há muita contenção de informação”. (insatisfação).

Informante 11: “As organizações modernas tendem a seguir um modelo de gestão mais aberto, mais participativo, não de imposição e centralizado como acontece no BAU. Quando essa situação se reverter no BAU eu me sentirei mais comprometida com este”.(choque com o estilo de gestão centralizada).

Informante 12: “Na anterior privatização aprendi: confiabilidade, amor ao trabalho, trabalho em equipe, a produzir normas e a conhecer o banco como um todo, bem como a negociar com os clientes. Agora ainda não aprendi nada”. (choque com a gestão atual).

Informante 13: “Há falta de clareza naquilo que os gestores do topo pretendem atingir, a partir da definição clara dos objectivos a alcançar e a estratégia para seu

⁴ Tradução da pesquisadora: “Dar e receber. A forma como se dá será a forma como se vai receber. Uma entrega pobre demanda um retorno pobre. O BAU tem uma forma pobre de compensar os seus empregados. KPA’s (área chave de desempenho) é um dos meios, mas não é tudo. Investir em qualidade resulta em qualidade também como resultado do investimento feito. No BAU as pessoas não estão motivadas, o cuidado pelo trabalho não faz parte das primeiras preocupações dos empregados. O dinheiro não é tudo, mas é muito importante. É uma reacção em cadeia.”

alcance inibe-me de tecer qualquer comentário. Há uma falta gritante de falta de informação, isto é, deficiente comunicação”. (choque com a gestão atual, inibição de comportamento).

Informante 14: “É muito difícil sentir-me comprometido com o BAU pois, existem sempre racionalizações de pessoal e também não Há salários nem benefícios que possam incentivar os próprios trabalhadores”.(desmotivação, falta incentivos)

4.3.2 Observação participante

A observação participante teve por objectivo relatar o comportamento, o comprometimento dos trabalhadores, os efeitos em suas subjectividades relativos a diferentes questões ligadas ao trabalho na instituição.

Os bancos sobrevivem a partir dos resultados que produzem, advindos da quantidade e qualidade de carteira de clientes que possuem. No processo para obtenção de resultados, o papel dos recursos humanos é fundamental, porque este define a qualidade com que a realização do trabalho vai chegar tanto para os clientes como para a empresa.

A observação da pesquisadora do presente estudo, no que toca aos sujeitos-tralhadores, é a de que estes sentem a sua identidade abalada, na sequência da reestruturação empresarial. Os antigos trabalhadores conheceram uma gestão autoritária, mas que tinha e aplicava políticas de benefícios como bolsas de estudos e atribuição de empréstimos bancários que davam segurança e estabilidade aos trabalhadores.

A maioria desses sujeitos-trabalhadores identificava-se com os objectivos institucionais, por acreditar que, comprometendo-se com eles, o processo de produtividade ficaria positivamente afectado, beneficiando tanto a si próprios como a empresa.

Outras deduções que podem ser tiradas do contacto com esse colaboradores têm a ver com o facto de que a gestão estatal era caracterizada por uma hierarquia vertical, o que criava um distanciamento entre as chefias e o “chão-de-fábrica”. Os colaboradores não conheciam as metas que o banco pretendia alcançar, mas a formação prévia que recebiam para trabalhar na área bancária criava condições para que executassem as suas tarefas com segurança.

O processo de reestruturação do banco criou constrangimentos nesses sujeitos-trabalhadores admitidos no BAU na antiga gestão, uma vez que a falta de identificação com o principal instrumento de trabalho, a língua, criou um distanciamento entre as chefias e aqueles. A comunicação ficou imediatamente afectada e as relações interpessoais também.

Pesou ainda para esse primeiro choque, o facto de o processo de aquisição do banco ter propiciado um ambiente de redimensionamento de estruturas e de trabalhadores. Nesse processo os trabalhadores mais antigos ficaram prejudicados. As suas habilidades linguísticas e tecnológicas eram incompatíveis com o sistema implantado. Para minimizar esse problema, a administração ofereceu aos trabalhadores que ficaram cursos de língua inglesa e cursos de adaptação às novas tecnologias a serem usadas pelo BAU.

Os trabalhadores admitidos no âmbito das privatizações “aparentemente” tiveram mais privilégios do que os antigos, dadas as suas habilidades ajustadas ao novo contexto de cultura institucional, onde a flexibilidade, a multi-especialização constituem vantagem. O facto de terem sido admitidos no novo contexto empresarial deu-lhes a possibilidade de negociarem o salário, facto que relativamente aos antigos colaboradores não aconteceu.

Entretanto, a identificação dos sujeitos-trabalhadores dessas duas gestões com a cultura organizacional encontra-se afectada porque as políticas de benefícios aos trabalhadores e o tratamento destes como pessoas e, não apenas como recursos, enfrentaram grandes lacunas. Para além de pouco saberem sobre as metas que o banco pretende alcançar, não se identificam com elas porque não são envolvidos na sua planificação, o que afecta o seu compromisso com elas e consequentemente a produtividade e competitividade da organização.

A pesquisadora verificou que o BAU realizou um inquérito com os trabalhadores em Agosto de 2005, com apoio de uma empresa de consultoria externa ao BAU.

Pelo que se pôde constatar, os resultados desses inquéritos demonstraram a necessidade de estreitamento das relações interpessoais e melhoria da cultura organizacional do BAU, por estas encontrarem-se afectadas, facto que pode ser provado pelos planos de acção surgidos após a divulgação dos resultados.

Verificou-se através do portal de internet do BAU e também na entrada da sua sede que a empresa publicitou a sua “visão institucional”. Nesses meios referidos, não há alusão à missão institucional, facto que leva alguns colaboradores a confundirem visão e missão institucional, a julgar pelas respostas obtidas pela pesquisadora deste estudo, na sua busca relativa à missão institucional, considerando-se por visão institucional o objectivo a ser alcançado, e por missão institucional a estratégia a ser utilizada para alcançar esses objectivos.

5 DISCUSSÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS NA PESQUISA

Os dados obtidos no estudo serão, nesta secção, abordados à luz dos pressupostos básicos que guiaram a pesquisa, nomeadamente:

- a) processos de reestruturações organizacionais mobilizam a identidade organizacional (afectando a cultura organizacional) e a identificação das pessoas com essas reestruturações (CALDAS; WOOD JR., 1999a).
- b) as pessoas identificadas com os projectos institucionais (identidade organizacional) são capazes de se comprometer com as metas lançadas por essa organização (comprometimento organizacional) e contribuir para que a visão da organização seja alcançada. Esse pressuposto fundamenta-se nas bases psicológicas de comprometimento organizacional: uma de natureza afetiva e outra cognitiva estudados por (Zanelli *et al.*, 2004. p. 314.).
- c) inversamente, as pessoas não identificadas com a organização podem gerar mecanismos e/ou movimentos de resistência ao processo no qual estão inseridas. (SILVA, VERGARA, 2002; CESAR, MACHADO-DA SILVA, 2002).

Além desses pressupostos, interessa trazer à discussão as idéias dos autores referidos na revisão bibliográfica que complementam os pressupostos acima e possibilitam responder as questões colocadas na presente pesquisa, ou seja:

- a) Será que a maneira de introduzir os novos processos de trabalho pelo BAU causou inibição das competências de seus funcionários a ponto de estes manifestarem atitudes de não comprometimento com os objectivos institucionais?

- b) Será que os funcionários se identificam com os objectivos lançados pela organização?
- c) Será que os funcionários se mostram resistentes à re-estruturação?
- d) Será que eles continuam a agir de acordo com os processos anteriores?
- e) Qual foi a interferência da manutenção dos valores e crenças remanescentes no processo de reestruturação organizacional?
- f) De que forma a cultura organizacional, actualmente estabelecida, está alinhada com a estratégia da organização?

Estas questões serão respondidas partindo-se dos dados colectados e dos referenciais teóricos levantados durante a pesquisa.

5.1 Pesquisa documental

5.1.1 Agenda Nacional 2025

A preocupação com as pessoas numa instituição constitui um factor relevante por ser um facto de capital importância para a excelência organizacional e não só de um país.

A Agenda Nacional 2025 defende a qualificação dos recursos humanos nacionais, bem como os pilares que serão preponderantes para a edificação de Moçambique, face aos desafios contemporâneos: “saber ser, saber conhecer, saber fazer e saber viver juntos e com os outros”.

O papel dos recursos humanos e a eficiência desses recursos, como defendem Denilson (2002) e Chiavenato (2002) são decisivos, no âmbito de qualquer mudança, daí que a ênfase nas pessoas seja uma escolha acertada, desde que se respeitem a reciprocidade de direitos e responsabilidades entre a empresa e os sujeitos-trabalhadores.

A realização do pessoal e a satisfação espiritual dos trabalhadores são primordiais para o sucesso empresarial, de modo que, quando orientadas para o compromisso e para a produtividade, se ajustem ao papel que desempenham sem oferecer resistência.

A escolha da ênfase nos recursos humanos por parte do BAU foi correcta; entretanto, não houve uma correspondência entre o envolvimento dos trabalhadores e a estratégia da administração, isto é, os sujeitos-trabalhadores ficaram alheios às metas e objectivos do BAU, por não terem sido envolvidos pela administração, afectando assim a possibilidade de satisfazer as necessidades das pessoas na instituição. Assim sendo, os quatro pilares preconizados pela Agenda Nacional 2025 não foram usados eficientemente na instituição até a época da colecta de dados.

5.1.2 Documentos do BAU

As seis prioridades definidas no Plano Estratégico 2003-2004 do BAU, ou seja, a posição do banco, as pessoas, os processos, as parcerias, a promoção e os produtos, constituem categorias fundamentais que revelam uma cultura de mercado de acordo com as características apresentadas por Cameron; Quinn (2006), isto é, as instituições com este tipo de cultura privilegiam a geração de lucro, os resultados e metas, bem como a criação da vantagem competitiva que resulte em produtividade.

A ênfase voltada para uma cultura de mercado chama para o cenário empresarial “parcerias”, que mobilizam a preocupação com a competitividade, com o alcance de metas que pressupõe “promoção e produtos”, com a tónica nos resultados e no lucro, representados por “processos e posição do banco”.

A criação da vantagem competitiva através dos recursos humanos (que se presume seja através de “as pessoas”), é parâmetro relevante para o mercado de gestão organizacional, que requer produtividade e competitividade. Sob este ponto de vista, dentre as prioridades do Plano Estratégico 2003-2004 do BAU, destaca-se nesta pesquisa a preocupação com a gestão de recursos humanos como factor de sucesso empresarial.

Essa prioridade foi definida de forma positiva e clara, indo de encontro com o primeiro pressuposto advogado por Caldas; Wood Jr.(1999a), pelo facto de que, estando num processo de reestruturação, a identificação das pessoas e consequentemente a cultura organizacional seriam afectadas no novo contexto.

Ficou demonstrado que, quanto às pessoas, a instituição priorizou a formação através de treinamentos, visando o desenvolvimento de habilidades e competências. Nessas oportunidades, foi propagada a importância de incorporação da inovação, de apropriação das novas tecnologias, da necessidade de otimizar o tempo de resolução das tarefas e das actividades de trabalho. Foi importante apostar em programas de desenvolvimento que envolvessem os sujeitos-trabalhadores, de acordo com o novo contexto.

Pelas estatísticas apresentadas nos documentos do BAU, esta estratégia foi factor de sucesso e revelou melhorias nas condutas, nas competências dos sujeitos-trabalhadores, principalmente quanto ao atendimento ao cliente, mas ainda não constitui a solução da questão da produtividade, competitividade e excelência empresarial.

O que se observou foi que os sujeitos-trabalhadores não foram incluídos na definição de objectivos, metas, nem foram sensibilizados para o processo de transferência de “identidade organizacional” do regime estatal para o privado. As pessoas foram preparadas para funcionarem melhor como recursos materiais, ficando de fora a questão da personalidade,

individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objectivos individuais desses sujeitos-trabalhadores.

Analisando, segundo Bandeira; Marques; Veiga (1999), a política de benefícios (processo de Avaliação de Desempenho, Política de Remuneração e Vantagens, Política de Assistência aos Estudos) desenvolvida pelo BAU, observa-se que ela deveria ter ido ao encontro das necessidades das pessoas. O que ficou comprovado foi uma dissonância frustrante para os trabalhadores no que se refere à política de benefícios do BAU.

Levando em consideração a afirmação Bandeira; Marques; Veiga (1999) ao dizer que os benefícios podem interferir de forma positiva ou negativa no comprometimento organizacional e na identidade dos trabalhadores, pode-se dizer que a identidade organizacional dos trabalhadores ficou comprometida, uma vez que frustrados com a maneira como estavam sendo tratados, criou-se um clima organizacional divergente ao da visão institucional.

Poder-se-ia dizer que o estilo de comprometimento afectivo foi frustrado a medida que as estratégias desenvolvidas pelo BAU não satisfizeram as necessidades psicológicas do empregado, levando-o a se sentir desconfortável dentro da organização e não eficaz em seu trabalho.

Que a política de benefícios provocou o estilo de comprometimento calculativo ou instrumental visando a necessidade e a falta de alternativas de empregos no mercado.

E, ainda que, ao impor regras sem a participação de seus funcionários, o estilo normativo de comprometimento organizacional (base cognitivista, com fortes raízes em postulados sociológicos sobre relações de troca social) foi desencadeado por projeções de experiências

prévias de socialização presentes no convívio familiar e social. Os funcionários repetiram em seu ambiente trabalho e nas suas relações de trabalho a modalidade de relacionamento adquirida ao longo da vida pessoal.

Se o BAU estabeleceu como visão(estratégia) ser o primeiro banco no mercado financeiro em Moçambique, deveria, como ficou revelado por Caldas; Wood Jr. (1999,a,b); Wood Jr. (2004b), incluir os seus funcionários no desenho e na implantação das suas estratégias. Segundo estes autores, a inclusão de todos os intervenientes no processo organizacional gera contribuição de seu sucesso ascendente.

Tal tendência ascendente incorpora em si a chamada “justificação partilhada”, defendida por Chiavenato (2004c) e, “visão compartilhada”, de acordo com Gary e Denilson (2002).

Assim, para que uma estratégia seja bem sucedida, ela deve ser partilhada e enraizada na cultura organizacional da instituição, com a participação de todos os intervenientes da instituição. Isso não foi feito no processo de reestruturação do BAU, revelando também falha nos processos de socialização.

5.1.3 Jornais de Moçambique

Os dados revelados pela imprensa do país mostraram a necessidade de o BAU aliar a sua estratégia (visão) à visão traçada, isto porque o lucro atingido pelo BAU em 2005 colocou-o num lugar desfavorável em relação a outros três grandes bancos comerciais moçambicanos.

É necessário que se reestabeleça o ambiente institucional para que se alcancem os objectivos desejados. No contexto de reestruturação vivido pelo BAU nos últimos anos, os pilares regulativo, normativo e cognitivo apresentados por Cesar; Machado-da Silva (2002), poderão

ser úteis a esse processo, por permitirem encontrar-se formas de impor regras, normas, valores e crenças que tenham de ser cumpridas pelos sujeitos-trabalhadores.

Nessa perspectiva, há também que se trabalhar a identificação dos sujeitos-trabalhadores com a visão da empresa. Segundo Bauer; Mesquita (2004), os indivíduos identificam-se com as organizações com as quais entendem haver similaridades entre as suas características pessoais e as características das organizações em que se encontram. Com tal identificação facilmente desenvolverão mecanismos de comprometimento com os projectos institucionais. (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 1999 e PEREIRA; OLIVEIRA, 2000).

5.1.4 Revistas da companhia de auditoria e consultoria KPMG

Um olhar para o *ranking* das cem melhores empresas nacionais mostrou que a colocação do banco não tem sido das melhores, desde 1999. Fora isso, o BAU, no ano de 2004, apresentou o seu relatório de contas após o encerramento do *ranking*, atitude que colocou o banco fora da análise no ano de 2005.

Estes factos remetem a um questionamento quanto à estratégia do BAU para atingir suas metas. Segundo Bandeira; Marques; Veiga (1999), o resultado de uma empresa depende do comprometimento e do esforço dos sujeitos-trabalhadores no processo vinculado à produtividade-competitividade.

O que se observou foi uma lacuna entre o discurso veiculado na estratégia da empresa e o comportamento dos seus funcionários. Esse comportamento contribuiu para colocar o BAU na posição estagnada, principalmente desde 2002, quando a visão estratégica foi lançada.

5.2 Pesquisa quantitativa

5.2.1 Formulário

Para o efeito da discussão, os resultados foram ordenados em três grupos (A, B e C), respeitando-se os conceitos desenvolvidos na revisão bibliográfica e a lógica dos pressupostos que guiaram este estudo. Em seguida, as tabelas também foram ordenadas respeitando-se os mesmos critérios, ou seja: a) grupo A - identidade e subjectividade dos sujeitos-trabalhadores, b) grupo B – identificação, processo de socialização e incorporação da identidade organizacional e c) grupo C - comprometimento organizacional, visão e missão do BAU, cultura organizacional, conforme apresentado no QUADRO 6.

QUADRO 6 – Análise dos resultados do formulário levando em conta os conceitos e os resultados cotados estatisticamente.		
A	B	C
Sujeito-trabalhador	Identidade Organizacional	Comprometimento organizacional
Identidade/subjectividade	Socialização	Visão BAU
	Identificação	Cultura Organizacional
TAB 1, 2, 15, 20 e 21	TAB 7, 8, 9, 10, 11, 16, 17 e 19	TAB 3, 4, 5, 6, 12, 13, 14 e 18

Fonte: LAISSE, 2006.

Dessa maneira, serão, num primeiro momento, analisados e discutidos os resultados obtidos por grupo temático e, num segundo momento, será realizado um encadeamento das ideias dos três grupos na tentativa de se estabelecer, ou não, relações de causa e efeito.

Quanto ao grupo temático A, sujeito-trabalhador *versus* processo de identidade pessoal e subjectividade, os resultados demonstraram que os trabalhadores reconhecem que o BAU realizou investimentos na sua formação profissional visando tornar-se líder no mercado financeiro. Mas não se preocupou em desenvolver estratégias para diminuir o impacto das mudanças sobre o comportamento dos mesmos não se preocupou com uma convivência sã, não se preocupou com as realizações pessoais dos sujeitos.

Foi detectado um desnível entre os sentimentos de investimento sujeito-trabalhador-BAU, principalmente nos funcionários do tempo da gestão estatal. Segundo os trabalhadores, eles investem muito mais na empresa do que a empresa neles. A tese da reciprocidade defendida por Chiavenato (2004c) não é aplicada neste contexto organizacional.

Os sujeitos-trabalhadores admitidos na gestão do Estado, na sua maioria, concluíram o ensino médio, enquanto que os admitidos na gestão privada na sua maioria possuem formação superior. A questão formação *versus* experiência de trabalho mereceu especial atenção pelo facto de que o mundo de significados (identidade/subjectividade, de acordo com Carrieri (2001) que cada sujeito-trabalhador carrega e expressa no seu ambiente e relação de trabalho, corresponde a um si-mesmo moldado de acordo com as transformações sofridas por esse mesmo indivíduo.

A síntese singular e individual de cada um vai se constituindo conforme se vai desenvolvendo e vivenciando as experiências da vida social e cultural. Assim, formação inclui os conhecimentos tácitos correspondentes à subjectividade referida por Bock (2004), conhecimentos adquiridos pelo percurso social, cultural, económico, financeiro e político que cada um teve a oportunidade de vivenciar e experimentar pela vida fora e também inclui os conhecimentos formais adquiridos pelo processo ensino-aprendizagem desenvolvido em instituições de ensino-formação.

Essa formação interfere na modalidade de reacção frente a situações novas, à pressão, à autoridade, a situações problema.

Em geral, os dois grupos disseram sentir autonomia na realização das suas tarefas, mas uma autonomia “relativa”. Os grupos sentem-se pressionados para a realização das metas,

estratégias e projectos traçados que não constituem justificações partilhadas com eles na instituição. Recebem ordens e cumprem. O grupo dos novatos disse receber menos pressão.

De acordo com Caldas; Wood Jr. (1999b) o processo de “socialização de novatos” através do qual os trabalhadores poderiam se identificar com a visão do BAU e desenvolver a identidade organizacional não foi satisfatório. Isso porque na perspectiva de Chiavenato (2004c), as categorias da visão estratégica deveriam ser conhecidas por todos os indivíduos da organização para levarem avante os objectivos institucionais.

Há pressões normativas de que as instituições dispõem para alterar as crenças que incitem o comprometimento das pessoas como, por exemplo, a comunicação e os contratos formais e psicológicos firmados na organização, ou para confirmar com os seus sujeitos-trabalhadores o seu desejo de pertença e lealdade, mesmo que esse desejo seja ainda pelos benefícios que a empresa lhes oferece, de modo que, continuem comprometidos com a instituição. Mas parece que essa estratégia não foi eficaz.

Quanto ao grupo temático B, identificação, socialização e identidade organizacional, as respostas ao formulário revelaram que no contexto do BAU a identidade dos indivíduos não foi transformada. Portanto, não houve socialização e a cultura do BAU ficou negativamente afectada, por não ter-se conseguido mobilizar as identidades dos sujeitos-trabalhadores, no contexto de reestruturação.

Embora os sujeitos-colaboradores revelem estar comprometidos com o BAU, esse compromisso revela-se abalado, por falta de identificação com a organização. Há focos de resistência ao processo de reestruturação e os formulários deixaram claro que o processo de socialização não ocorreu, dado que a preocupação com a satisfação das necessidades dos sujeitos trabalhadores não foi louvável. Não houve reciprocidade de entrega, nem por parte da

organização nem por parte dos seus sujeitos-trabalhadores, o que prejudicou a produtividade e competitividade institucional.

Segundo Bauer; Mesquita (2004), há que trabalhar as crenças dos indivíduos para que eles se identifiquem com a organização ao incorporarem os valores da organização. Quando os indivíduos se identificarem com os projectos, eles concordarão com tais valores.

Para a maioria dos sujeitos-trabalhadores admitidos no período da privatização, o trabalho por equipe é incentivado. Entretanto, um número tão significativo quanto ao anterior afirmou que o estilo participativo não foi incentivado. Se o trabalho em equipe é pouco incentivado, a partilha de valores, crenças, ideologias, hábitos, costumes e normas que deveriam ser compartilhados na organização, ficam incompletos, pelo facto de a interacção social não gerar padrões de comportamento colectivos (DIAS, 2003).

Quanto à identificação dos sujeitos-trabalhadores com os processos de socialização e incorporação da identidade organizacional, pode-se deduzir pelas respostas que os admitidos na gestão do Estado demonstram e reproduzem nos seus actos as crenças, os conhecimentos, as normas provenientes daquele tipo de gestão. Encontram dificuldades em perceber o sentido desses eventos para o desenvolvimento da prática profissional. Já os sujeitos-trabalhadores da gestão privada reconhecem a importância dos eventos, mas não se identificam com a maneira com vêm sendo desenvolvidos.

Os processos de socialização em que a identidade organizacional e o comprometimento organizacional foram incentivados mas, não contribuíram para fortalecer nem a identidade organizacional, nem o comprometimento organizacional dos sujeitos-trabalhadores. Os dois grupos de trabalhadores disseram sair desses eventos menos identificados com o banco.

Destaca-se, nesta questão, o grupo da gestão privatizada que, na sua maioria, afirmou que esse processo não fortaleceu a sua identidade organizacional.

Embora possa ser inferido do discurso dos sujeitos-trabalhadores o desejo da liderança do BAU quanto à socialização, reconhece-se também que este desejo não está aliado à estratégia, uma vez que os processos de socialização não contribuíram para fortalecer a identificação dos trabalhadores com as causas do BAU. Quer dizer que os indivíduos não se identificaram com aquilo que foi difundido pela organização, então, neste caso, não ocorreu a identidade organizacional como resultante do processo de identificação. (BAUER; MESQUITA, 2004).

O processo de construção da identidade organizacional desses sujeitos foi atingido pelas transformações do contexto institucional, o que afectou o processo de identificação pessoal com a “nova” cultura organizacional do BAU. (CALDAS; WOOD JR., 1999a).

Na tentativa de detectar possíveis contradições concernentes ao processo de identificação, verificou-se a convergência das opiniões quanto à identificação com a estratégia da gestão estatal e a da gestão privatizada. Os dois grupos convergiram na opinião quanto a não estarem identificados com a estratégia actual.

Detectou-se que a identidade organizacional e o comprometimento organizacional não estão a funcionar de forma similar. Existe um pouco mais de comprometimento organizacional do que identidade com a instituição.

As pessoas não identificadas com os objectivos lançados pela organização e as que permanecem agindo de acordo com os processos inerentes à gestão anterior, dão indícios de resistência à mudança, segundo Silva; Vergara (2002) e Cesar; Machado-da Silva (2002). Confirma-se aqui o terceiro pressuposto desta pesquisa, ou seja, o de que esses sujeitos-

trabalhadores podem estar desenvolvendo movimentos de resistência ao processo no qual estão inseridos.

Os resultados referentes ao nível de socialização são convergentes para os dois grupos. Há uma oscilação entre o sim e o não, nos dois grupos, isto é, ambos têm percentagens que tanto tendem para o sim, quanto para o não, no que diz respeito à sua participação em ações de socialização. Deve-se realçar que a maioria dos sujeitos-trabalhadores referiu nunca ter participado dessas ações e os que participaram declaram que tais ações tiveram lugar há menos de 3 anos.

A necessidade de se aumentar as ações que promovam a socialização e a informação sobre a cultura do banco fica também provada pela periodicidade com que os eventos dessa natureza são realizados. Há um período longo de intervalo na socialização e na informação, o que não é favorável a um ambiente que sofre constantes alterações, que são consequência da mudança de gestão e a necessidade de adequar-se a um mercado competitivo.

Quanto ao grupo temático C, visão do BAU, missão do BAU, comprometimento organizacional e cultura organizacional, os formulários revelaram que os sujeitos-trabalhadores reconhecem que os serviços prestados pelo BAU são razoáveis, embora esses sujeitos defendam que a estratégia (visão) da instituição deva ser reestruturada. Essa opinião é defendida tanto pelos trabalhadores admitidos na gestão do Estado, quanto pelos admitidos na gestão privada.

O grupo dos trabalhadores da gestão estatal definiu melhor as áreas em que trabalha, revelando experiência e compromisso com o BAU. Mas revelaram sentimento de maior comprometimento com a estratégia antiga e, coerentemente com esse resultado, a cotação estatística demonstrou que esse grupo é o que menos conhece as metas do BAU e o que

menos se identifica com a visão do BAU. A partir desses dados pode-se inferir que as percepções, pensamentos e sentimentos desses trabalhadores não foram transferidos para o contexto actual de empresa privatizada e, portanto não se encaixam com os objectivos definidos na visão da instituição.

O grupo dos trabalhadores da gestão privada demonstrou conhecimento da missão do BAU, sendo capazes de defini-la. Mostraram-se mais favoráveis à estratégia actual, mas foi o grupo com maior índice de respostas em branco. Esse facto demonstra que a elaboração de metas e o traçar dos objectivos institucionais não fazem parte dos valores partilhados da instituição.

A falta de conhecimento das metas do BAU propicia a falta de identidade com elas. Isso poderá justificar o motivo pelo qual a administração tem de exercer pressões para que os sujeitos-trabalhadores tenham de comprometer-se com essas metas.

Os dois grupos de sujeitos-trabalhadores, em quantidade similar, referem que o motivo para o seu comprometimento com a organização tem a ver com o seu sentimento de pertença e lealdade. Destes dois grupos, deve-se realçar que um número significativo de trabalhadores do período privatizado revelou sentir-se comprometido com o BAU pelos benefícios que tem pelo trabalho.

Apresentou-se, como um dos pressupostos básicos da pesquisa, o facto de que o compromisso que liga as pessoas à instituição decorre da sua identidade com a mesma ou com os seus projectos. Nesse aspecto, a pesquisa verificou que, pelo facto de a identidade organizacional revelar-se abalada, o compromisso com a organização também mostrou-se afectado, isto porque:

- a) A falta de identidade com os objectivos do BAU, o não conhecimento das metas e, conseqüentemente, a não identificação com elas influenciaram as respostas relacionadas com o compromisso organizacional; os trabalhadores revelaram ter de receber pressão para cumprir metas.
- b) Os sujeitos-trabalhadores referem investir mais do que os benefícios que recebem, este facto é revelador de uma falta de reciprocidade na entrega, tanto por parte da empresa como por parte dos sujeitos-trabalhadores.
- c) Os processos de socialização do BAU não estão a surtir os efeitos desejados no comprometimento organizacional e na identidade organizacional.

Esses sentimentos são convenientes para que a instituição possa trabalhar a crença e o mecanismo que aumentam o desejo de pertença e que estimulam o comprometimento afectivo-atitudinal, que permite a interiorização de valores e crenças organizacionais, segundo Bandeira; Marques; Veiga (1999).

Resumindo, ficou clara a existência de uma lacuna na cultura organizacional do BAU: a preocupação com os sujeitos-trabalhadores na organização ainda não é um dado adquirido, o que contribui de forma negativa para a excelência organizacional que, tal como ficou atrás descrito, essa preocupação coloca o homem como motor de excelência na organização, facto que constitui uma das maiores apostas da escola de relações humanas nos dias que correm.

O BAU precisa de reformular os pressupostos que guiam o seu plano de desenvolvimento e reforçar os rituais de separação de agregação bem como o uso de métodos para restabelecer o ambiente institucional, nomeadamente o pilar normativo, que impõe regras, normas, valores e

crenças para regular o funcionamento institucional. Quer dizer que a instituição precisa de ser revitalizada.

No tocante aos sujeitos-trabalhadores admitidos na gestão do Estado, as suas suposições básicas relativas à cultura organizacional não foram devidamente integradas no novo contexto. Detectou-se que a instituição não utilizou “os ritos de margem”, defendidos por Caldas; Wood Jr. (1999b), que permitiriam que o sujeito-trabalhador aprendesse a nova doutrina, comportamentos e crenças do seu novo *status quo*, adquirindo, assim, uma nova identidade.

Há necessidade de se envolver todos os sujeitos-trabalhadores em “rituais de margem”, de eles aprenderem os comportamentos e crenças do seu novo *status quo*, adquirindo, assim, uma nova identidade e rituais de agregação, onde o poderão ser levados a assumir a nova identidade do grupo segundo Caldas; Wood Jr. (1999a,b). A estratégia do BAU terá de ser revista, o processo de socialização não aconteceu, os sujeitos trabalhadores não se identificam nem com a estratégia anterior nem com a actual.

Os dados anteriormente referidos revelam haver interferência da cultura organizacional remanescente da cultura anterior para o novo projecto de reestruturação bem como o seu impacto no comportamento dos indivíduos na instituição e é aí que o sector de recursos humanos e o papel da liderança do banco têm de trabalhar.

Mais uma vez, a identidade e o comprometimento ficam prejudicados, por não haver concordância cultural entre os trabalhadores da instituição e o projecto do Banco, o que inibe a actuação dos sujeitos-trabalhadores. Assim sendo, há interferência da manutenção dos valores e crenças no processo de mudança organizacional, o que compromete o processo de produtividade e competitividade.

No contexto da identidade organizacional, é importante lembrar que as instituições têm uma identidade e, para que não a percam, precisam transmiti-la aos seus trabalhadores, para que essa identidade faça parte da sua razão de ser, isto é, faça parte da sua visão, dos seus valores, das suas normas, dos seus símbolos e das suas crenças, de modo a serem partilhados por todos os intervenientes da instituição. Este é um processo ainda não conseguido na empresa em análise, a julgar pelo que se acabou de referir.

5.2.2 O questionário MVC

O questionário MVC classificou a cultura organizacional do BAU como típica da cultura de “Mercado”, segundo a tipologia descrita por Cameron; Quinn (2006). O diagnóstico foi feito com base na percepção dos funcionários sobre a cultura organizacional.

Embora o tipo “Mercado” tenha sido a cultura apontada como real, os trabalhadores manifestaram o desejo de terem, na organização, uma cultura do tipo “Clã”.

A cultura do tipo “Clã” não é característica de instituições como bancos, que vivem essencialmente de lucros, resultados, estreitamento de metas, clientes seguros, vantagem competitiva, entre outros.

A manifestação de se ter esse tipo de cultura pode estar relacionada com a necessidade de os sujeitos-trabalhadores laborarem num ambiente que os reconheça como sujeitos pensantes, participativos, actuantes. Esse reconhecimento produziria nos trabalhadores um sentimento de realização pessoal e os conduziria ao fortalecimento do seu comprometimento organizacional e à identificação com as propostas estabelecidas pelo BAU.

5.3 Pesquisa qualitativa

5.3.1 Pergunta (18) aberta do formulário

As respostas da pergunta (18) do formulário revelaram a existência de um conflito entre a identidade de acordo com o estilo de comprometimento organizacional que estava identificado, ora de maneira afectiva, calculativa e/ou normativa, segundo a tipologia descrita por Zanelli *et al.* (2004, p.315).

Esses indivíduos deixaram claro que tiveram de abandonar os seus valores para aderirem aos valores impostos pela organização.

Segundo Foucault (2003, 2004), as organizações têm em seu poder mecanismos de “adestramento” capazes de moldar a subjectividade humana nas organizações. A administração usa a sua influência para pressionar os sujeitos-trabalhadores em demanda dos objectivos da organização. Assim, mesmo não concordando com esses mecanismos, os sujeitos-trabalhadores têm de aceitar esse adestramento, para se poderem manter nas organizações.

Entretanto, esse mecanismo de adestramento não é um fim em si. As modernas teorias de administração de recursos humanos (ARH) sugerem que no contexto organizacional haja reciprocidade de deveres e responsabilidades, tanto das pessoas para a empresa quanto da empresa para com as pessoas. Chiavenato (2004a,c) chama a esse fenómeno de “tese da reciprocidade”.

Alguns sujeitos-trabalhadores afirmaram nos formulários a necessidade de existência dessa tese, no âmbito do seu trabalho. Chegam a sugerir que se compare a questão da responsabilidade social entre o BAU e outros bancos da praça. Outros revelaram que a sua desmotivação advém do facto de que as políticas de benefícios em nada colaborarem para o

seu bem-estar na organização. Isso significa que tais sujeitos-trabalhadores esperavam da organização melhor do que aquilo que ela está disposta a dar.

Relativamente ao que as pessoas esperam da organização, Chiavenato (2004b), defende que as pessoas clamam por oportunidade de crescimento, educação, carreira, reconhecimento, recompensas, salários, benefícios, incentivos, qualidade de vida no trabalho e participação nas decisões, dentre outros.

Houve sujeitos-trabalhadores que revelaram a sua insatisfação no concernente à valorização de técnicos nacionais e ao facto de ficarem um longo tempo sem terem oportunidade de melhorar os conhecimentos relativos ao trabalho.

Outros referiram não estar a par das decisões, de tal sorte que esperam a qualquer momento ser despedidos, dado o processo de enxugamento de pessoas existente na organização.

Tendo sido introduzida a política de avaliação de desempenho na empresa, na sequência das reestruturações, é prudente que haja contacto com as pessoas, que sejam feitas algumas avaliações intermediárias que permitam mostrar aos sujeitos-trabalhadores o seu desempenho e a necessidade de a organização continuar com eles.

Ficou demonstrado haver inibição de comportamentos dos sujeitos-trabalhadores, pelo facto de haver choque com a gestão actual e pela falta de comunicação na organização.

Outro dado relevante encontrado na análise das respostas faz referência às relações humanas de carácter interpessoal. Segundo os trabalhadores, as relações interpessoais carecem de aprofundamento; alguns sujeitos-trabalhadores afirmaram que sentem a existência de um tipo de “ditadura”, o que causa a sensação de medo, tornando a organização um lugar não agradável para se trabalhar.

Bjork (2002) chama a atenção para o facto de que as mudanças empresariais não precisam de ser bruscas. Aconselha que os processos de transformação sejam feitos de maneira progressiva de modo a evitar que se instale o caos na organização. Além do mais, o autor defende a necessidade de se criar nas organizações condições para que sejam consideradas o melhor lugar para se trabalhar.

5.3.2 Observação participante

Para além da preocupação com os clientes e com a obtenção de resultados, o BAU tem de preocupar-se com as pessoas na organização, segundo a óptica de Nebenzahl (2004). Fora esse facto, as modernas técnicas de gestão de recursos humanos põem as pessoas como motor central para a produtividade e competitividade das organizações, Chiavenato (2004a,b,c), Wood Jr. (2004,a,b), provam que as empresas não têm como sobreviver senão apostando nos seus recursos humanos, sua segurança e satisfação. (ZANELLI *e tal.* 2004).

Ao introduzir cursos de língua inglesa e de adaptação às novas tecnologias, a administração do banco revelou ter realizado um diagnóstico que mostrou a necessidade de se tomar essa decisão, aspecto que é defendido por Ferreira (1998). Entretanto, a aprendizagem de uma língua é um processo nem sempre simples; dependendo da capacidade de assimilação de cada sujeito existe, tal como dá a entender Bock (2004), diferença na síntese que cada sujeito faz sobre as experiências vividas na objectividade social. (MOREIRA, 2000; BACCEGA, 2002)

Mesmo assumindo como positivo o facto de ter havido preparação dos colaboradores do BAU para adaptarem-se às novas tecnologias e à língua, a socialização não ocorreu, isto porque persiste a insatisfação tanto dos trabalhadores antigos como dos novatos, no que concerne à

cultura organizacional do BAU, a julgar pelos resultados obtidos no inquérito realizado pelo BAU e pela empresa de consultoria externa.

O banco foi privatizado em 1997 e a preocupação com a premiação do desempenho dos trabalhadores e com políticas de benefícios começou a ocorrer a partir de 2005, tal como provou a análise documental. Este facto mostra que a preocupação com a satisfação da máquina que move o negócio ficou relegada para segundo plano, o que contraria os pressupostos das modernas teorias de ARH e a tese da reciprocidade defendida por Chiavenato (2004c).

Não tendo ocorrido uma socialização efectiva, o processo de identificação com as metas e objectivos fica prejudicado, porque a ausência de identificação com a cultura organizacional prejudica o comprometimento organizacional, tal como está descrito no primeiro dos pressupostos da presente pesquisa.

Se o trabalho por equipe é pouco incentivado, a partilha de valores, crenças, ideologias, hábitos, costumes e normas que deveriam ser compartilhados na organização fica incompleta, pelo facto de a interação social não gerar padrões de comportamento coletivos (DIAS, 2003).

5.3.3 Limitações da pesquisa

Em primeiro lugar, encontrou-se dificuldade de acesso a alguns documentos do BAU que se julga que seriam convenientes para reforçar a colheita de dados para a pesquisa. Em segundo, não foi possível realizar uma pesquisa do tipo censo, que englobasse todos os sujeitos-trabalhadores do BAU e seus diversos sectores. Em terceiro, aqueles trabalhadores que participaram revelaram pouca disponibilidade de tempo para responder aos instrumentos de colecta de dados.

Assim, percebeu-se que apesar da motivação para participar demonstrada pelo interesse, pela disponibilidade, não havia na empresa a cultura da pesquisa como hábito de resolução de problemas. Os participantes estavam “presos” no seu trabalho formal, não se apercebiam das possibilidades de alterar a realidade com atitudes de pró-actividade.

6 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa consistiu de um estudo de caso aplicado a uma empresa do sector bancário em Moçambique e pesquisou os efeitos do processo de construção da identidade organizacional nos resultados de produtividade-competitividade.

Almejou-se aprofundar os conhecimentos sobre as âncoras imprescindíveis à eficácia do processo produtividade-competitividade, dentre elas: sujeito-trabalhador, identificação, identidade/subjectividade correlacionadas com os construtos identidade organizacional, socialização, aplicadas no comprometimento organizacional levando-se em consideração a cultura organizacional (conhecimento, crenças, valores e significados partilhados por pessoas numa organização).

Os dados encontrados comprovaram que o investimento no processo de identificação do sujeito-trabalhador com a visão da empresa é de suma importância para o processo de produtividade-competitividade.

Comprovou-se também que quando esse investimento não é realizado, o processo de identidade organizacional fica prejudicado, debilitado. O prejuízo é consideravelmente maior quando a empresa está sob contínuos processos de reestruturação, como no caso do BAU.

Identificou-se que o tipo e o grau de comprometimento organizacional dos trabalhadores em relação aos componentes da cultura organizacional: conhecimentos, crenças, normas, valores e símbolos giram em torno de uma cultura de mercado voltada para a obtenção de lucros, técnicas-tecnologias, produtividade. Mas, que os trabalhadores gostariam de estar vivenciando um tipo de cultura denominado de “Clã” que possibilita a expressão da subjectividade, da participação em equipe, da emissão de opiniões, da autonomia do saber e, portanto, uma

cultura que aplicaria os quatro pilares mencionados na Agenda Nacional 2025, saber conhecer, saber fazer, saber conviver e saber ser.

Verificou-se que a identidade organizacional do período anterior à privatização continua activa no novo projecto organizacional ocasionando por vezes, conflitos nos trabalhadores, desmotivação, processos de resistência à implantação das novas estratégias de gestão.

O conteúdo da cultura organizacional do BAU encontra-se desalinhado com a estratégia da organização, conseqüentemente, a identidade organizacional dos funcionários diverge do comprometimento destes funcionários, em relação aos objectivos organizacionais.

Relativamente a estes factos, foram identificados através dos resultados alguns nós de estrangulamento na aplicação dos projectos institucionais do BAU a saber:

6.1 Agenda Nacional 2025

O estudo deu ênfase à percepção dos sujeitos-trabalhadores do BAU, relativamente à sua identificação com os processos organizacionais. Paralelamente a esse processo, verificou-se que as preocupações do BAU não estão longe das preocupações do país, no que concerne à qualificação de recursos humanos, mas o que se verificou no contexto empresarial foi uma preocupação visando a satisfação do cliente, a produtividade e a competitividade do BAU, ficando de lado as demandas dos trabalhadores. No fundo houve mais preocupação com as pessoas como recursos que movem a máquina de fazer negócio do que com as pessoas como sujeitos-trabalhadores.

Pelo que foi anteriormente mostrado, a instituição em estudo não está desenquadrada das urgências do país, embora em todo o processo de reestruturação tenha ficado claro que a

componente humana foi negligenciada. O não reconhecimento do papel das pessoas na performance organizacional foi detectado nos resultados, visto que as metas e as estratégias não foram suficientemente compartilhadas com os sujeitos-trabalhadores.

Os sujeitos-trabalhadores não puderam exercer a função de colaboradores, por não terem sido envolvidos pela administração, ficaram alheios às metas e aos objectivos do BAU. Essa alienação afectou a possibilidade de desenvolver as competências preconizadas na Agenda Nacional 2025, nos seus quatro pilares.

Os pilares saber conhecer e saber fazer, estabelecidos na Agenda Nacional 2025, foram priorizados pela administração do BAU através dos eventos de socialização, normas aplicadas para que os sujeitos-trabalhadores conhecessem a razão de ser do BAU, para que conhecessem a sua área de trabalho e soubessem como prestar serviços aos clientes do Banco.

Porém, o pilar “saber viver juntos e com os outros”, que implica partilha de direitos e responsabilidades, não foi desenvolvido e explorado adequadamente pela política de recursos humanos. Foi realizado de maneira ineficaz. Não atendeu às expectativas dos sujeitos-trabalhadores. Apesar dos eventos de socialização patrocinados pelo BAU, os membros da organização demonstraram uma certa apatia e descrença na realização dos mesmos.

Dessa maneira torna-se prioridade para o BAU valorizar as pessoas e reconhecer que o salário não é o fim. A segurança, a protecção, a alimentação, a habitação, o lazer dos sujeitos-trabalhadores, a escuta dos seus saberes são caminhos possíveis para que estes se sintam valorizados e reconhecidos.

Esse reconhecimento conduz ao quarto pilar, o “saber ser”, representado pela identificação do sujeito-trabalhador com as estratégias desenvolvidas pela empresa. Essa identificação gera no

trabalhador uma incorporação da identidade organizacional e mobiliza o seu comprometimento organizacional.

Na ausência de uma convivência sã, os trabalhadores viram-se afectados na sua subjectividade, pressionados em ser algo ou alguma coisa que os deixava distantes dos seus conhecimentos, crenças, normas, valores e símbolos. Afastados do seu eixo intra psíquico comportaram-se com mecanismos defensivos ineficazes. Racionalmente, queriam contribuir mas não conseguiam realizar o que desejavam, porque não sabiam como fazê-lo. Porque a estratégia foi desenvolvida por uma forma alheia a eles. A cultura organizacional que possui entre seus componentes o sujeito-trabalhador entrou em crise.

6.2 Documentos do BAU

Em sequência ao exposto acima, conclui-se que as directrizes do Plano Estratégico do BAU encontram-se desalinhados da cultura organizacional. A estratégia usada no processo de reestruturação falhou. Dito de outra maneira, o discurso da administração está desajustado das estratégias usadas para o alcance das metas e dos objectivos institucionais.

6.3 Jornais moçambicanos

Os jornais moçambicanos revelaram que o lucro do BAU foi relativamente mais baixo que o dos outros bancos, o que revelou e confirmou a necessidade administrativa de investimentos mais agressivos em projectos de reestruturação de processos de trabalho, para adequar-se o banco às novas tecnologias, às novas formas de fazer negócio, às transformações do país, que, para além da produtividade, preconiza a formação de seus quadros.

6.4 Revistas da companhia de auditoria e consultoria KPMG

A divulgação da performance e produtividade das empresas no *ranking* das cem melhores empresas de Moçambique é um forma de colaborar para a excelência organizacional e de prepará-las para uma cultura organizacional direccionada para o mercado.

Disponibilizar dados para competir no *ranking* revela a preocupação da empresas em preparar a sua cultura empresarial para a competitividade, facto que preocupa as empresas modernas. É também uma forma de fazer com que a empresa avalie o seu empenho, relativamente a outras do mesmo ramo ou não. A divulgação tardia dos seus resultados, no ano de 2004, é algo passível de questionamento e revela a dissonância entre discurso e prática.

De acordo com a percepção dos sujeitos-trabalhadores entrevistados e os números que indicam a estagnação do BAU quanto à sua posição no mercado, a dissonância entre o discurso e a prática da empresa gera o prognóstico desanimador de que a visão institucional está longe de ser alcançada.

6.5 Formulário

Os sujeito-trabalhadores reconhecem que o BAU realizou investimentos na formação profissional entretanto, os fundamentos relativos à cultura organizacional assimilados pelos antigos trabalhadores não foram integrados ao novo contexto e não se conseguiu fortalecer a identificação dos trabalhadores novatos com as causas do BAU.

O processo de socialização falhou, por não haver concordância cultural entre os trabalhadores da instituição e o projecto do Banco. Essa falha inibiu a actuação dos sujeitos-trabalhadores, isto porque:

- a) Não se conseguiu mobilizar as identidades dos sujeitos-trabalhadores, no contexto de reestruturação.
- b) De modo geral, os trabalhadores antigos não se identificam com a visão do BAU.
- c) De modo específico, separando-se os estilos de gestão e estratégias adoptadas, o grupo dos trabalhadores antigos encontra-se dividido, metade dos trabalhadores ainda se identifica com a antiga estratégia e a outra metade não se identifica. O grupo da gestão privatizada não se identifica com a estratégia antiga, mas também questiona a actual.

Portanto, as pessoas não identificadas com os objectivos lançados pela organização e as que permanecem agindo de acordo com os processos inerentes à gestão anterior dão indícios de resistência à mudança. E, como foi dito anteriormente, a cultura organizacional encontra-se fragilizada, em crise:

- a) Para os novatos, existe “autonomia” relativa na realização de tarefas, pelo facto de que a administração tem de exercer pressão para a realização das metas traçadas. Mas, tanto as metas traçadas, quanto as estratégias e projectos são determinados pela administração e, portanto, não constituem justificações partilhadas.
- b) Existe fragilidade naquilo que deveriam ser justificações partilhadas, os trabalhadores pouco conhecem as metas do BAU, daí não terem como identificar-se com elas.
- c) Um grande número de sujeitos-trabalhadores referiu nunca ter participado dos eventos de socialização e os que participaram, o fizeram há menos de 3 anos.
- d) Os processos de socialização permitiram, tecnicamente, que os sujeitos-trabalhadores aprimorassem os serviços prestados pelo BAU. Mas, não atingiu a causa da

problemática, ou seja, o comprometimento dos trabalhadores com a visão do BAU. Melhorou o índice com os trabalhadores antigos, mas não contribuiu para fortalecer a identificação desses trabalhadores com os objectivos do BAU.

- e) Divisão entre o grupo dos trabalhadores antigos que revela estar mais comprometido com a estratégia antiga e pelo sentimento de pertença e lealdade e o dos novatos que é mais favorável à estratégia actual. Dentre os novatos um número significativo revelou sentir-se comprometido com o BAU pelos benefícios que obtem pelo trabalho.
- f) Os sujeitos-trabalhadores sentem-se frustrados ora, porque não são chamados a participar no plano das metas e objectivos da organização, ora porque eles investem muito mais na empresa do que a empresa neles, ora porque vêem os seus benefícios relegados a segundo plano.

Verificou-se, com a pesquisa, que a mudança de gestão do Estado, em 1997, para a gestão privada, bem como a passagem dessa administração para a outra, iniciada em 2002, até a fase actual, trouxeram uma nova forma de encarar a realidade organizacional no BAU.

Essas reestruturações não foram assimiladas pelos seus componentes activos, ou seja, as pessoas. Torna-se necessário realinhar as estratégias para que possam melhorar o perfil encontrado e revitalizar a organização.

A visão institucional estabelecida pelo banco está aquém de ser alcançada e a colocação do banco frustra a expectativa de seu desenvolvimento.

O sucesso organizacional ficou prejudicado em razão de a privatização ter gerado sentimentos negativos nos trabalhadores. A estratégia montada para a mudança organizacional não foi eficaz.

Tentou-se esclarecer que, tal como demandam os desafios contemporâneos, qualquer empresa que se pretende competitiva deverá manter um olhar atento na forma como opera, de modo a ir realizando mudanças, e, principalmente, dar ênfase aos recursos humanos, a produtos de qualidade para satisfazer os clientes, cada vez mais exigentes, sob pena de ficar desajustada em relação ao sucesso corporativo e ao contexto organizacional exterior.

Todo esse processo ficou comprometido pelo facto de que a identidade organizacional do período anterior às privatizações não foi de todo transferida e incorporada na nova forma de estar no BAU e nem mesmo a identidade dos novatos foi eficientemente enquadrada no contexto da cultura organizacional. A estratégia falhou.

6.6 Questionário Modelo de Valores Competitivos (MVC)

O diagnóstico da cultura organizacional do BAU feito com base na percepção dos funcionários apontou para uma cultura de “Mercado”, mas os sujeitos-trabalhadores gostariam de vivenciar no banco uma cultura do tipo “Clã”, segundo a tipologia de Cameron; Quinn (2006). Essa divergência pode estar ligada ao facto de que algumas das suas realizações pessoais não foram levadas em consideração pela administração.

6.7 Questão (18) aberta do formulário

As perguntas de carácter opcional mostraram que os sujeitos-trabalhadores:

- a) sentem a existência de conflito entre os seus valores e os da cultura do BAU;
- b) conhecem a lógica do mercado, a qual preconiza que o cliente está em primeiro lugar;
- c) reconhecem a existência da cultura organizacional, do processo de identificação e da identidade organizacional no BAU, que se reflectem no seu comportamento, mas não sabem como direccionar essa interferência a favor da saúde, qualidade de vida no trabalho e do processo competitividade-productividade;
- d) admitem que a administração do BAU obedece a comandos externos, ou seja reconhecem que o BAU também está sob um macro sistema;
- e) manifestam a sua insatisfação quanto à valorização de técnicos nacionais e sugerem propostas para o desenvolvimento de leis laborais;
- f) identificam o choque de gestão com valores pessoais, pelo facto de a administração negligenciar a componente humana principalmente no reconhecimento e aceitação da sua subjectividade. A complexidade da situação demanda um trabalho mais aprofundado no que os autores denominaram de tese da reciprocidade.

6.8 Observação participante

A julgar pela opinião da pesquisadora, sustentada pelos resultados obtidos, a socialização não ocorreu, dado que persiste a insatisfação tanto dos trabalhadores antigos, como dos novatos, no que concerne à reestruturação do BAU. Ressalta-se do ponto de vista da incoerência entre discurso e prática de gestão, o termo “colaborador”, utilizado pela empresa para denominar os

sujeitos-trabalhadores. Eles são denominados colaboradores mas não são chamados a colaborar.

6.9 Conclusão

Nos termos acima referidos, pode-se concluir que foi possível verificar que o processo de identificação se encontra prejudicado e, conseqüentemente, a identidade organizacional e o comprometimento organizacional também estão debilitados, e por fim o processo produtividade-competitividade prejudicado.

Estes dados conduzem a que a categoria pessoas deve ser levada em consideração como factor determinante da estagnação do BAU na sua colocação no *ranking* das Cem Melhores Empresas de Moçambique e o primeiro banco em relação às outras instituições financeiras do mercado moçambicano.

6.10 Recomendações

Quanto mais estiverem os sujeitos-trabalhadores envolvidos na identificação de metas organizacionais mais comprometidos estarão com a organização. Neste aspecto, a comunicação e a liderança representarão um papel preponderante e a estratégia deverá ser repensada.

Há, portanto, tendências ascendentes a serem levadas em consideração no contexto da cultura organizacional, por exemplo: a aprendizagem contínua, a liderança representativa, a descentralização do poder, a responsabilização das pessoas na tomada de decisão, o foco nos recursos humanos e na comunicação. Esses são valores básicos a serem partilhados no desenho de objectivos e metas a serem alcançadas.

Nestes termos, a empresa deverá melhorar a sua estratégia para se colocar de forma considerável no âmbito dos desafios contemporâneos, em que o motor de excelência organizacional são as pessoas.

A indicação da necessidade de melhorar a comunicação revela que se devem incrementar e revitalizar projectos de socialização, formação contínua, para que, desde o topo ao “chão de fábrica”, os objectivos organizacionais, metas, estratégias, conhecimentos, crenças e valores organizacionais sejam partilhados por todas as pessoas que trabalham na instituição. Essas condições são primordiais para uma performance competitiva.

Quanto à cultura organizacional poder-se-ia ter priorizado o foco na visão organizacional; no trabalho participativo e em equipe; no talento, habilidades e competências para realizar esse tipo de trabalho; na aprendizagem constante e crescimento profissional; na ética e na responsabilidade social; mas sobretudo na aplicação prática desses fundamentos. Ou seja, os líderes, deveriam agir conforme o estabelecido.

Recomenda-se mais eventos de socialização, com a participação dos gestores de categorias mais elevadas, mesmo que sejam curtos, de forma a fortalecer a identidade organizacional, melhorar as relações interpessoais e o compromisso com as metas e objectivos institucionais. Estes eventos teriam também a finalidade de viabilizar o processo de transferência da cultura antiga para a nova cultura.

Recomenda-se atenção à política de benefícios oferecida aos sujeitos-trabalhadores para que haja reciprocidade de satisfação entre a organização e as pessoas e estas não se vejam tratadas apenas como recursos mas também como pessoas dotadas de sentimentos, necessidades, capacidades e habilidades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AQUINO, São Tomaz. **Prece**. Disponível em: <www.encantosepaixões.com.br/poesiasepoeiras>. Acesso em: 19 maio 2006.
2. **ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS**. NBR 10520: apresentação de citação em documentos. Rio de Janeiro, 2001
3. **ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS**. NBR 14724: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2001.
4. **ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS**. NBR 6023: informação e documentação, referências, elaboração. Rio de Janeiro, 2002.
5. **ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS**. NBR 6024: numeração progressiva das seções de um documento. Rio de Janeiro, 1989.
6. **ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS**. NBR 6024: numeração progressiva das seções de um documento. Rio de Janeiro, 1989.
7. **ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS**. NBR 6027: sumário. Rio de Janeiro, 1989.
8. **ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS**. NBR 6028: resumos. Rio de Janeiro, 1990. .
9. BACCEGA, Maria Aparecida (Org.) **Gestão de processos comunicacionais**. São Paulo: Atlas, 2002. 179p.
10. **BANCO AUSTRAL MEMBRO DO ABSA**. Disponível em: <www.bancoaustral.co.mz> Acesso em: 07 jul. 2006.
11. **BANCO AUSTRAL MEMBRO DO ABSA**. Relatório anual de contas 2004. Notícias. 29 dez 2005, p 7.
12. **BANCO AUSTRAL MEMBRO DO ABSA**. Relatório anual de contas 2005. Notícias. 4 jul. 2006, p 9.
13. **BANCO AUSTRAL-MEMBRO DO ABSA. Efectivos de Fevereiro de 2006. Maputo: DRH. 1p.**
14. BANDEIRA, Mariana; MARQUES, Antônio; VEIGA, Ricardo. A ETC na trilha da modernidade: políticas de recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos. In: **XXIII ENANPAD**, 1999. Foz do Iguaçu. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 1999, CDROM, RH 07.

15. BAUER, Mârcio. A.; MESQUITA, Zilà. **As concepções de identidade entre indivíduos e organizações:** um olhar sobre a realidade da agricultura ecológica. In: **XXVII ENANPAD**, 2004. Curitiba. Anais. ANPAD, 2004, CDROOM, TEO 1265.
16. BERGER, Peter; LUCKMAN, Thomas. **A construção social da realidade.** 24.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2004. 247p.
17. BJORK, Tormod. Visão Compartilhada. In: HUNT, Michele. **Fazedores de sonho:** visão & valores em acção. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. p 45- 55.
18. BOCK, Ana Maria (org.). **Psicologias:** uma introdução ao estudo da psicologia. São Paulo: Saraiva, 1996.
19. CALDAS, M. P.; WOOD JR., T.. Identidade Organizacional. In: _____. **Transformação e realidade organizacional:** uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1999(a). p.113-134.
20. CALDAS, M. P.; WOOD JR., T.. A passagem do picapau: análise da socialização de trainees como rito de passagem. In: _____. **Transformação e realidade organizacional:** uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1999(b). p.213-237.
21. CAMERON, Kim; QUINN, Robert. **Diagnosing and changing organizational culture:** based on the competing values framework. San francisco: Jossey-Bass. 242 p.
22. CARMONA, Francisco. Governo entrega auditoria forense sobre o Banco Austral à PGR. **Savana.** Maputo, 07,jul,2006. N.652, ano XII. p. 4.
23. CARRIERI, Alexandre de Pàdua. As Metàforas de identidade de uma empresa de telecomunicações antes e depois de sua ´privatização. In: **XXV ENANPAD**, 2001. Anais. Campinas. ANPAD, 2001. CDROOM , TEO 446.
24. CAVEDON, Neusa Rolita; FERRAZ, Deise. As culturas organizacionais de uma loja autogestionada de economia popular solidària de Porto Alegre. In: **XXVII ENANPAD**, 2004. Curitiba. Anais.CDROOM, GSA 0997.
25. CESAR, Claudine; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Identidade organizacional: o caso Telepar Brasil Telecom. **XXVI. ENANPAD**, Anais. Salvador: ANPAD, 2002. CDROOM, GRT 1916.
26. CHIAVENATO, Idalberto. Pensando a cultura organizacional. In: _____. **Gerenciando pessoas:** como transformar gerentes em gestores de pessoas. 4.ed. Rio de Janeiro: Pretice Hall, 2002. p. 29- 46.
27. CHIAVENATO, Idalberto. As pessoas. In: _____. **Recursos Humanos:** o capital humano nas organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004 (a). p.58-91.

28. CHIAVENATO, Idalberto. As pessoas e as organizações. In: ____ . **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004 (b). p 92-107.
29. CHIAVENATO, Idalberto. Reajustando a cultura corporativa. In: ____ . **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004 (c). p. 35-57.
30. COLOMBO, Sonia Simões. Planejamento estratégico. In: COLOMBO, Sonia Simões & col. **Gestão educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 27.
31. **COMISSÃO INTERMINISTERIAL DA REFORMA DO SECTOR PÚBLICO**. Estratégia Global da Reforma do Sector Público, 2001-2011. Maputo, 2001. .
32. **COMITÉ DE CONSELHEIROS**. Capital Humano. Agenda Nacional 2025: Visão Estratégica da Nação. Maputo. 2003. Cap. 2. p. 25-71.
33. CRESWELL, John W. **Research design: qualitative, quantitative and mixed methods Approaches**. 2.ed. New Deli: Sage Publications, 2003.
34. DENILSON, ANN. Excelência através do serviço. In: HUNT, Michele. **Fazedores de sonho: visão & valores em acção**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. p15-29.
35. DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. São Paulo: Alínea, 2003. 151p.
36. FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. 2128 p.
37. FERREIRA, Ernande. **Diagnóstico organizacional para qualidade e produtividade**. Rio de janeiro: Qualitymark, 1998, 90p.
38. FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 18.ed. Rio de Janeiro: Graal, 2003. 296 p.
39. FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Rio de Janeiro: Vozes, 2004. 262 p.
40. FREUD, Sigmund.(1921). Psicologia de grupo e análise do ego. In: FREUD, Sigmund. **Obras psicológicas completas de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Imago, 1975. p.95-105. v. XVIII.
41. HANLON, Joseph. Matando a galinha dos ovos de ouro (3): privatização forçada. **JORNAL O METICAL**. Maputo, 20 set. 2001(a). n. 1076. Disponível em: <<http://ideiasdebate.blogspot.com/2005/03/galinha.html>>. Acesso em: 7jul 2006.

42. HANLON, Joseph. Matando a galinha dos ovos de ouro (5). BPD: mais amigos de família. **JORNAL O METICAL**. Maputo, 24 set. 2001(b). n. 1078. Disponível em: <<http://ideiasdebate.blogspot.com/2005/03/galinha.html>>. Acesso em: 7jul 2006.
43. HILL, Manuela; HILL, Andrew. **Investigação por questionário**. 2.ed. Lisboa: Sílabo, 2005. 376.
44. HUNT, Michele. **Fazedores de sonho: visão & valores em acção**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. Cap. 2, p.15-29.
45. **INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA**. Normas de apresentação tabular. 3.ed. Rio de Janeiro: IBGE, 1993.
46. JORDAAN, Gerald. Banco Austral Apostando na Liderança do Mercado. In: **KPMG: 100 Maiores Empresas de Moçambique**. Maputo. 2004. p. 51-52.
47. **KPMG: 100 Maiores Empresas de Moçambique**. Maputo: KPMG. 2004, p 96.
48. **KPMG: 100 Maiores Empresas de Moçambique**. Maputo: KPMG. 2000, p 46.
49. **KPMG: 100 Maiores Empresas de Moçambique**. Maputo: KPMG. 2001, p 60.
50. **KPMG: 100 Maiores Empresas de Moçambique**. Maputo: KPMG. 2003, p. 82.
51. LAPLANCHE, J. & PNTALIS, J-B. **Vocabulário de psicanálise**. 2.ed. Santos: Martins Fontes, 1970. 707p.
52. LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. 14.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001. 117p.
53. LOPES, M. Antonia. Fragilidade nas relações de trabalho em Moçambique. **JORNAL A PÀGINA DA EDUCAÇÃO**, Portugal: Porto, ano 13, n.131, fev.2004, p. 10. Disponível em: <www.apagina.pt/arquivo/artigo/asp.ID2391>. Acesso em: 15 jun.2006.
54. LUCHINYTZS, Mirella. **Resista**. Disponível em: <www.encantosepaixões.com.br/poesias>. Acesso em: 10 jun.2006.
55. **MOÇAMBIQUE. MAPUTO**. Decreto- Lei n. 21/95 de 16 maio 1995. Conselho de Ministros. Transformação do Banco Popular de Desenvolvimento em Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada para Banco Popular de Desenvolvimento, SARL. In: Boletim da República. Serie I. n. 19. 2. suplemento, p 1.
56. **MOÇAMBIQUE. MAPUTO**. Decreto-Lei n. 21/89, 23 maio 1989. In: Boletim da República. Regulamento de alienação de empresas, estabelecimentos, instalações,

quotas e outras formas de participação financeira da propriedade do Estado. Maputo, 1989. Série I, n. 20, 3 Suplemento, p. 1.

57. MOREIRA, Leczy Rodrigues. A psicopatologia do trabalhador In: _____. **A inserção de tecnologias de gestão no mundo do trabalho e o estado psicológico do sujeito-trabalhador: estudo de caso numa empresa do setor metal-mecânico.** 2000. 187 f. Dissertação (Mestrado, Educação Tecnológica) – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG, Belo Horizonte. 2000.
58. NEBENZAHL, Luís. A Rejeição e a Qualidade nas Organizações. In: _____. **A rejeição nas organizações.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004, p 43-50.
59. NELSON, Gary. Excelência Através do serviço. In: HUNT, Michele. **Fazedores de sonho: visão & valores em acção.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. p15-29.
60. NGOMANE, Sebastião. Bancos comerciais declaram lucros. **JORNAL O PAÍS.** Maputo, 7 jul. 2006. ano 4. n.184. p. 4.
61. NHAVOTSO, Francisco. Trinta e um anos depois da independência, o país ressentido-se das sequelas das privatizações. **JORNAL MEIA NOITE.** Maputo. 27 jun - 03,jul,2006, ano1. nr.16. Caderno Economia. p 21.
62. NOGUEIRA, Eros E., MACHADO-DA-SILVA. Identidade organizacional: a importância dos valores e crenças: estudo de caso em uma organização extinta por incorporação. In: **XXVI ENANPAD**, 2003, Atibaia: São Paulo. Anais. ANPAD, 2003. CDROOM. TEO 2021.
63. PEREIRA, Luciano, OLIVEIRA, Rita. Comprometimento organizacional: um estudo na área de administração pública municipal. In: **XXIV ENANPAD** 2000, Florianópolis. Anais. Florianópolis: ANPAD, 2000. CDROOM. ARH 770.
64. ROUDINESCO, Elizabeth. **Dicionário de psicanálise.** Rio de Janeiro: Zahar, 1998, 874p.
65. SAVECA, Filimão. Em crédito o aumento foi 58% face ao ano anterior: ucros do Banco Austral baixam 2% em 2005. **JORNAL CORREIO DA MANHÃ.** Maputo,5,jul,2006. n.r. 2364. p 1.
66. SILVA, José; VERGARA, Sylvania. Mudança organizacional e as múltiplas relações que afectam a reconstrução das identidades dos indivíduos. **ENANPAD, XXVI**, 2002, Bahia. Anais eletrônicos. Recife: ANPAD, 2002. 1 CD. COR- 331.
67. SINGH, Avinash. **Strategic Position Review.** Maputo: Banco Austral-Membro do ABSA & ABSA. 9-10 out 2003. 53p.
68. STANDER, Johan. Comprometido em prestar melhores serviços. **KPMG.** 100 Maiores Empresas de Moçambique. Maputo. 2003. p. 64-65.

69. TAMAYO, Álvaro et al. Relação entre os valores do empregado e o comprometimento organizacional afectivo. In: **XXIV ENANPAD**, 2000, Florianópolis. Anais. Florianópolis: ANPAD, 2000, CDROOM. ARH 632.
70. VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. São Paulo:Atlas, 2000. 92p.
71. VIEIRA, Adriane. Cultura poder e identidade nas organizações. **REVISTA FEAD-Minas**, Belo Horizonte, v. 1, n.1, p. 61-75, jan.-jun. 2004.
72. VIGOTSKI, Lev Semenovich. **A formação social da mente**: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores. 6.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998. 191p.
73. WOOD JR., T. Mudança organizacional: uma introdução ao tema. In: _____. **Mudança organizacional**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004(a), p. 19-34.
74. WOOD JR., T.(coord.) Mudança organizacional e transformação da função de recursos humanos. In: _____. **Mudança organizacional**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004(b). p. 268-289.
75. WOODWARD, Kathryn. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In: SILVA, Tomaz (org). **Identidade e diferença**: a perspectiva dos estudos culturais. 3.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2000. p.7-72.
76. WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. Implementação de estratégias: liderança, poder e cultura organizacional. In: _____. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000. p 301- 336.
77. YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 207p.
78. ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. 520p.

ANEXO 1 Formulário piloto

Caro colaborador!

O grupo de perguntas que segue é parte integrante de uma pesquisa para obtenção de um grau acadêmico. As perguntas terão incidência na área da Cultura Organizacional referente ao Banco Austral- Membro do ABSA (BAU). Os resultados obtidos serão usados apenas para o propósito da pesquisa, daí que será preservado o anonimato dos sujeitos-trabalhadores.

1. Tempo de serviço? _____
 2. Habilitações literárias? _____
 3. Qual é a sua percepção em relação ao serviço prestado ao cliente pelo seu banco?

 4. Qual e a sua percepção sobre a visão do BAU? _____
 5. Conhece a razão de ser da sua área de trabalho?

-
- f) Conhece a razão de ser do BAU?

 - g) Identifica-se com a actual visão do BAU? _____
 - h) Identifica-se com a estratégia do BAU?
 - i) Ainda se identifica com a anterior estratégia do BAU? _____
 - j) Com qual das estratégias do BAU sente-se mais comprometido: a anterior ou a actual?
- 10.1 Por quê?

- k) Por que se sente comprometido com o BAU (assinale a alternativa com a qual se identifica)?
 - a) Porque quer e sente desejo de pertença e lealdade. _____
 - b) Porque precisa das recompensas que o BAU lhe dá. _____
 - c) Porque recebe benefícios pelo trabalho que faz (se deixa de trabalhar deixa de recebê-los)? _____

- l) Conhece as metas do BAU e identifica-se com elas? (sim/não). 12.1 Se sim, por quê?
e se não, por quê? _____
- _____
- m) Recebe pressões da administração para comprometer-se com as metas? (sim/não)

- n) Os benefícios que recebe no banco são maiores que o investimento que faz? (sim/não)

- o) Já estive integrado em algum projecto de socialização ou acções de formação, no
BAU, no (nas) qual (is) a identidade e o comprometimento com o trabalho eram
incentivados? (sim/não)? _____
- 15.1. Há quanto tempo? _____
- 15.2 Após esse processo de socialização, sentiu-se mais ou menos comprometido com o
BAU? _____
- 15.3. Identifica-se cada vez mais ou cada vez menos com o BAU? _____
16. Sente que tem autonomia para a realização do seu trabalho do dia-a-dia? _____
17. Acha que o estilo participativo e o trabalho em equipe são incentivados no seu local de
trabalho? _____

Obrigada pela colaboração,
SAJL

ANEXO 2 Comentários sobre o formulário piloto

A questão para se saber a percepção dos funcionários, relativamente à visão do BAU, era aberta, não tinha variáveis a serem assinaladas como escolha. A partir das respostas obtidas, decidiu-se acrescentar alternativas de múltipla escolha, para tornar o formulário mais simples de ser respondido e diminuir a dispersão de respostas. A questão concernente à justificação do motivo da alternativa escolhida também não existia nesse formulário piloto. (ANEXO1).

No tocante à pergunta sobre a razão de ser da área de trabalho em que cada respondente se encontra inserido e sobre a razão de ser do BAU, no formulário piloto não se tinha solicitado que as pessoas mencionassem as razões de ser das suas áreas e do BAU. O facto de se mencionar a razão de ser da área de trabalho ou do banco revela, obviamente, o conhecimento dessa razão. Daí que se considerar apenas a resposta “sim” ou “não”, incorre-se numa margem de erro muito grande. (ANEXO 1). Por isso é que houve necessidade de se fazer os acréscimos acima mencionados.

Após ter lido algumas respostas dadas no formulário, verificou-se que algumas pessoas tinham ainda a necessidade de falar sobre o assunto em discussão e não havia um espaço reservado para tal. Essa constatação impulsionou o acréscimo de uma pergunta de carácter opcional, no novo formulário, apresentado como versão final, a que o universo total dos inquiridos respondeu (ANEXO 1).

ANEXO 3 Formulário utilizado na pesquisa

Caro colaborador!

O grupo de perguntas que segue é parte integrante de uma pesquisa para obtenção de um grau acadêmico. As perguntas terão incidência na área da Cultura Organizacional referente ao Banco Austral- Membro do ABSA (BAU) e o período de análise compreende as duas gestões privadas do BAU, portanto, 1997-2002 e 2002 a 2006. Os resultados obtidos serão usados apenas para o propósito da pesquisa, daí que será preservado o anonimato dos sujeitos-trabalhadores.

Queremos ainda salientar que cada entrevistado, preencherá este formulário, de vontade própria, autorizando a utilização dos dados encontrados na pesquisa a que se destina. Cada entrevistado terá acesso aos resultados da pesquisa, após a aprovação do trabalho acadêmico bastando para isso, contactar a entrevistadora ou, ainda, consultar a biblioteca do CEPA-ISPU.

1. Tempo de serviço? _____

2. Habilitações literárias? _____

3. Qual é a sua percepção em relação ao serviço prestado ao cliente pelo seu banco? (Assinale a alternativa que corresponde a sua percepção)

a) Bom serviço _____

b) Serviço razoável _____

c) Mau serviço _____

d) Péssimo serviço _____

1. Qual é a sua percepção sobre a visão do BAU? (Assinale a alternativa que corresponde a sua percepção):

a) Fácilmente alcançável _____

b) Difícil de alcançar _____

c) Longe de ser alcançada _____

d) Alcançável com reestruturação de estratégia _____

4.1. Justifique a sua escolha, tendo em conta a estratégia ou política usada pelo Banco

5. Identifica-se com a actual visão do BAU? _____

6. Ainda se identifica com a anterior estratégia do BAU? _____

7. Identifica-se com a actual estratégia do BAU? _____

8. Com qual das estratégias do BAU sente-se mais comprometido: a anterior ou a actual.

8.1 Por quê? _____

9. Conhece a razão de ser da sua área de trabalho? 9.1 Diga qual é.

10. Conhece a razão de ser do BAU? 10.1 Qual é?

11. Por quê se sente comprometido com o BAU (assinale a alternativa com a qual se identifica):

a) Porque quer e sente desejo de pertença e lealdade. _____

b) Porque precisa das recompensas que o BAU lhe dà. _____

c) Porque recebe benefícios pelo trabalho que faz (se deixa de trabalhar também deixa de receber). _____

12. Conhece as metas do BAU e identifica-se com elas? (sim/não). 12.1 Se sim, porquê? e se não, por quê? _____

13. Recebe pressões da administração para comprometer-se com as metas? (sim/não) _____

14. Os benefícios que recebe no banco são maiores que o investimento que faz? (sim/não) _____

15. Já estive integrado em algum projecto de socialização ou acções de formação, no BAU, no (nas) qual (is) a identidade e o comprometimento com o trabalho fossem incentivados? (sim/não)? _____

Há quanto tempo? _____

15.2 Após esse processo de socialização, sentiu-se mais, ou menos comprometido com o BAU? _____

Identifica-se cada vez mais ou cada vez menos com o BAU? _____

p) Sente que tem autonomia para a realização do seu trabalho do dia-a-dia? _____

17. Acha que o estilo participativo e o trabalho em equipe são incentivados no seu local de trabalho? _____

18. PERGUNTA DE RESPOSTA OPCIONAL: Quer tecer algum comentário adicional relacionado com os valores, normas e crenças que adquiriu no BAU? E no concernente ao seu comprometimento com o BAU?

Obrigada pela colaboração,
SAJL

ANEXO 4 Questionário padronizado MVC

Caro colaborador!

O grupo de perguntas que segue é parte integrante de uma pesquisa para obtenção de um grau acadêmico. O questionário abordará questões ligadas à área da Cultura Organizacional referente ao Banco Austral- Membro do ABSA (BAU). Os resultados obtidos serão usados apenas para o propósito da pesquisa, daí que será preservado o anonimato dos sujeitos-trabalhadores.

Queremos ainda salientar que cada entrevistado, preencherá este questionário, de vontade própria, autorizando a utilização dos dados encontrados na pesquisa a que se destina. Cada entrevistado terá acesso aos resultados da pesquisa, após a aprovação do trabalho acadêmico bastando para isso, contactar a pesquisadora ou, ainda, consultar a biblioteca do CEPA-ISPU.

Instruções para o preenchimento da colunas que compõem o questionário:

A coluna A (actual) serve para diagnosticar a cultura organizacional do BAU e a (B) serve para dar indicação daquilo que cada indivíduo pensa que deverá ser a cultura organizacional do BAU, nos próximos 5 anos).

- Preencha uma coluna de cada vez (primeiro a coluna designada por “Actual”, em seguida a designada por “ideal”);
- Em cada grupo de perguntas (dos seis *itens* apresentados), coloque uma cotação que vá até um máximo de 100 valores, ex. A = 55, B = 40, C = 3, D = 2, TOTAL = 100;
- **A maior cotação vai para as questões que você mais valoriza ou com as quais você concorda.**

I. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES

		ACTUAL	IDEAL
A	O BAU é um lugar muito pessoal. Vive-se um ambiente familiar. As pessoas partilham experiências pessoais e de trabalho.		
B	O BAU é um lugar muito dinâmico e empresarial. As pessoas estão dispostas a ousar e a correr riscos.		
C	O BAU é muito orientado por resultados. As pessoas são muito competitivas e orientadas para a realização profissional.		
D	O BAU é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.		
	TOTAL	100	100

II. LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

		ACTUAL	IDEAL
A	A liderança no BAU é geralmente considerada mentora, facilitadora e estimuladora.		
B	A liderança no BAU é geralmente considerada exemplo de empreendedora, inovadora e corredora de riscos.		
C	A liderança no BAU é geralmente considerada exemplo de maior seriedade, ambiciosa e com o foco orientado para os resultados.		
D	A liderança no BAU é geralmente considerada exemplo de coordenação, organização e eficiência corrente, sem obstáculos.		
	TOTAL	100	100

III. GESTÃO DE PESSOAS E EQUIPE

		ACTUAL	IDEAL
A	O estilo de gestão do BAU é caracterizado por trabalho em equipe, consenso e participação.		
B	O estilo de gestão do BAU é caracterizado por aceitar riscos individuais, inovação, liberdade e singularidade.		
C	O estilo de gestão do BAU é caracterizado por uma competitividade enérgica, exigente e de atingimento de objetivos.		
D	O estilo de gestão do BAU é caracterizado por estabilidade no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações.		
	TOTAL	100	100

IV. UNIÃO ORGANIZACIONAL

		ACTUAL	IDEAL
A	O que mantém a organização unida é a lealdade e a confiança mútua. O comprometimento com a organização é alto.		
B	O que mantém a organização unida é o comprometimento para a inovação e desenvolvimento. Há uma ênfase em ficar na fronteira para as inovações.		
C	O que mantém o BAU unido é, ao mesmo tempo, ênfase em resultados e a realização de metas. A agressividade e conquistas são temas comuns.		
D	O que mantém a organização unida é, ao mesmo tempo, regras formais e práticas estabelecidas. Manter a organização a funcionar sem conflitos é importante.		
	TOTAL	100	100

V. ÊNFASE NA ESTRATÉGIA

		ACTUAL	IDEAL
A	O BAU enfatiza o desenvolvimento humano. Confiança, transparência e participação são características.		
B	O BAU enfatiza a obtenção de novos recursos e a criação de novos desafios. Experimentar coisas novas e a busca de novas oportunidades são valorizadas.		
C	O BAU enfatiza a acção competitiva e o alcance dos resultados. Atingir metas difíceis e satisfazer o mercado são objectivos dominantes.		
D	O BAU enfatiza a continuidade e estabilidade. Eficiência, controle e funcionamento sem transtornos são importantes.		
	TOTAL	100	100

VI. CRITÉRIOS DE SUCESSO

		ACTUAL	IDEAL
A	O BAU define sucesso como base no desenvolvimento de recursos humanos, trabalho de equipe, comprometimento com o emprego e compromisso com as pessoas		
B	O BAU define o sucesso com base em ter os produtos mais novos e mais diferenciados. É uma líder inovadora de produtos.		
C	O BAU define o sucesso com base na satisfação do mercado em ficar sempre na frente de concorrentes potenciais. A liderança no mercado competitivo é conceito chave		
D	O BAU define o sucesso com base na eficiência. Cumprir prazos, seguir a programação sem problemas e produzir a baixos custos são factores críticos		
	TOTAL	100	100

FONTE: Cameronn & Quinn, 2006.

Obrigada pela colaboração, SAJL.

ANEXO 5 Respostas do Questionário padronizado MVC

QUADRO 7 –Médias Gerais			
QUESTÃO	MÉDIA	ACTUAL	IDEAL
1A	M	23.06	24.35
2A	M	20.00	25.48
3A	M	24.65	31.29
4A	M	20.42	29.84
5A	M	15.58	26.48
6A	M	17.52	26.65
M1a		20.20	27.35
1B	M	20.90	30.03
2B	M	20.58	21.74
3B	M	18.32	17.58
4B	M	24.35	21.77
5B	M	22.84	22.10
6B	M	18.39	24.90
M1bb		20.90	23.02
1C	M	20.71	25.90
2C	M	31.94	28.71
3C	M	34.29	27.26
4C	M	27.19	23.39
5C	M	29.52	28.55
6C	M	30.81	26.61
M1c		29.08	26.74
1D	M	33.06	20.84
2D	M	24.35	24.84
3D	M	18.00	23.87
4D	M	25.16	24.84
5D	M	27.58	23.19
6D	M	31.13	21.52
M1d		26.55	23.18

Fonte: Resultados da pesquisa 2006.

ANEXO 6 The organizational Culture assessment instrument

Current Profile

I. Dominant Characteristics

		NOW	PREFERRED
A	The organization is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves		
B	The organization is a very dynamic and entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risk.		
C	The organization is very results-oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement-oriented.		
D	The organization is very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do.		
	TOTAL	100	100

II. Organizational Leadership

		NOW	PREFERRED
A	The leadership in the organization is generally considered to exemplify mentoring, facilitating, or nurturing.		
B	The leadership in the organization is generally considered to exemplify entrepreneurship, innovation, or risk taking.		
C	The leadership in the organization is generally considered to exemplify a no-nonsense, aggressive, results-oriented focus.		
D	The leadership in the organization is generally considered to exemplify coordinating, organizing, or smooth-running efficiency.		
	TOTAL	100	100

III. Management of employees

		NOW	PREFERRED
A	The management style in the organization is characterized by team work, consensus and participation.		
B	The management style in the organization is characterized by individual risk taking, innovation, freedom, and uniqueness.		
C	The management style in the organization is characterized by hard-driving competitiveness, high demands, and achievement.		
D	The management style in the organization is characterized by security of employment, conformity, predictability, and stability in relationships		
	TOTAL	100	100

IV. Management Glue

		NOW	PREFERRED
A	The glue that holds the organization together is loyalty and mutual trust. Commitment to this organization runs high		
B	The glue that holds the organization together is commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge.		
C	The glue that holds the organization together is the emphasis on achievement and goal accomplishment		
D	The glue that holds the organization together is formal rules and policies. Maintaining a smooth running organization is important.		
	TOTAL	100	100

V. Strategic Emphasis

		NOW	PREFERRED
A	The organization emphasizes human development. High trust, openness and participation persist.		
B	The organization emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospecting for opportunities are valued.		
C	The organization emphasizes competitive actions and achievement. Hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant.		
D	The organization emphasizes permanence and stability. Efficiency, control and smooth operations are important		
	TOTAL	100	100

VI. Criteria of success

		NOW	PREFERRED
A	The organization defines success on the basis of the development of human resources, teamwork, employee commitment and concern for people.		
B	The organization defines success on the basis of having the most unique or newest products. It is a product leader and innovator.		
C	The organization defines success on the basis of winning in the market place and outpacing the competition. Competitive market leadership is key.		
D	The organization defines success on the basis of efficiency. Dependable delivery, smooth scheduling, and low-cost production are critical.		
	TOTAL	100	100

FONTE: Cameron & Quinn, 2006, p. 26-28.