



REESTRUTURAÇÕES EMPRESARIAIS E
GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

ANA CRISTINA SILVA*

1. Enquadramento

O Grupo Efaced comemora no corrente ano 50 anos de existência, sendo o maior Grupo Nacional no campo da Electrotecnia e da Electrónica.

É constituído por 2700 pessoas que convivem ao longo da última década com a seguinte atitude que deverá caracterizar a nossa postura no mercado: "EFACEC, olhar mais longe que o nosso tempo". Ressalta de imediato desta ideia a necessidade de acompanharmos, num momento de extrema competitividade, todas as alterações de carácter sócio, económico e político que as conjunturas europeias e mundiais determinam, adoptando uma postura de permanente vanguarda e inovação.

Com a globalização dos mercados e da actividade económica, os nossos mercados de actuação passaram a ser o mercado europeu e o mercado mundial. Não temos por isso qualquer dúvida que a nossa postura enquanto Grupo e enquanto pessoas que dele fazemos parte, terá que caracterizar-se por padrões de actuação de elevada qualidade e de permanente capacidade de aprender.

Só adoptando este tipo de postura nos tem sido possível cumprir o objectivo de internacionalização das nossas actividades, que aliás é, na última década, o principal objectivo do Grupo Efaced.

2. Que reestruturações?

• Reestruturação Organizacional

A última década foi marcadamente a década das principais reestruturações ocorridas na Efaced.

Até há dez anos atrás a Efaced era uma empresa única, Efaced - Empresa Fabril de Máquinas Eléctricas, S.A., e desenvolvia 70% a 80% da sua actividade para o mercado nacional, estando condicionada às políticas

e estratégias determinadas pelo seu principal accionista os Belgas ACEC, que há cinquenta anos se associaram à EFA (Electro-Fábrica), dando origem à EFACEC.

Há dez anos os ACEC alienaram o seu capital e a Efacec tornou-se numa empresa de capitais nacionais.

Esta não foi porém a principal reestruturação que tivemos. Como referi, até essa altura estávamos condicionados a uma série de políticas determinadas pelos nossos parceiros Belgas, que actuavam no mercado internacional, estando esse mercado praticamente vedado à Efacec.

No entanto, o mercado nacional tornou-se cada vez mais, incapaz de escoar os nossos produtos (o nosso principal cliente era a EDP), por um lado pelo aumento da nossa capacidade produtiva, por outro pela abertura de mercados, com a conseqüente concorrência dos grupos internacionais que entretanto começaram a operar no país.

Desse modo com a saída dos ACEC da Efacec, toda a nossa postura de actuação face ao mercado se alterou, tendo a empresa encetado de imediato uma estratégia de internacionalização.

Para atingir este fim, teve necessidade de tornar mais competitivas as diversas áreas de negócio em que operava, encetando em paralelo uma profunda reestruturação empresarial.

Foram-se autonomizando progressivamente essas actividades, dando origem a empresas juridicamente autónomas, detidas a 100% pela empresa-mãe, operando no campo da Energia, da Engenharia, dos Motores Eléctricos, dos Sistemas de Electrónica, da Automação e Robótica, dos Sistemas de Informação e das Telecomunicações entre outras.

O Grupo é hoje constituído por dez empresas afiliadas e várias associadas, actuando fundamentalmente no campo da tecnologia eléctrica, electrónica e da informação. Cada uma destas empresas é gerida tendo em conta todo um conjunto de estratégias globais, emanadas do Conselho de Administração do Grupo.

• Reestruturação e Gestão das Pessoas

Como podemos prever, toda esta reestruturação organizacional teve conseqüências profundas e directas na forma de gerir e mobilizar as Pessoas.

Aliás não nos parece possível que, sendo uma empresa materializável pelas pessoas que dela fazem parte, possam ocorrer quaisquer alterações organizativas ou estruturais, sem as consequentes alterações ao nível dos Sistemas Humanos. As alterações fazem-se pelas e com as pessoas!

Desse modo foi necessário actuar profundamente a este nível, com uma série de estratégias, por forma a tornarmos os nossos Recursos Humanos mais Competentes, e como tal mais Eficazes e Eficientes, o que em termos empresariais se traduz pela capacidade de aprender e de transpor os conhecimentos do domínio cognitivo do "saber saber", para os domínios do "saber fazer" e, cada vez mais, tão importante como este último, do "saber ser ou estar".

É como tal, do nosso ponto de vista, imprescindível ao nível empresarial, a operacionalização dos saberes.

Este facto está inclusivamente presente, nas funções por exemplo de Desenvolvimento, em que este só faz sentido se puder ser aplicado.

Por outro lado constatamos que é ao nível do "saber ser ou estar" que existe uma das principais lacunas dos sistemas empresariais portugueses, quando comparados com os estrangeiros, sobretudo no que concerne à mobilização e às competências do trabalho em equipa, e de chefia.

Este facto é de todos conhecido e prende-se por um lado e em grande parte com a falta de interligação e de apoio do actual sistema escolar à criação de bases, a este nível, que sejam compensatórias dos déficits do sistema familiar e social em geral, e por outro com a falta de formação nas empresas ao nível dos comportamentos e das atitudes, bem como a falta de preparação "pedagógica" para o exercício de cargos de gestão.

Antes da última década a Efacec era constituída por um tipo de população que pensava em termos de uma única empresa, e foi necessário mobilizar as pessoas para duas formas de pensar: uma enquanto pertencentes ao Grupo, e outra enquanto pertencentes a cada uma das empresas do mesmo, que cada vez mais têm a sua sub-cultura.

Foi então necessário operar consistentemente nas seguintes linhas de intervenção:

- Rejuvenescimento etário;
- Formação Escolar de Base;
- Formação Profissional ao Longo da Vida;
- Esquemas motivacionais e de comunicação;
- Capacidade de Aprender a Aprender;
- Descentralização da Função de Gestão das Pessoas.

No que concerne aos aspectos mencionados, mobilizaram-se incentivos através da rescisão voluntária do contrato de trabalho, para a saída de profissionais acima de uma determinada faixa etária, e que tivessem interesse em aceder a uma pré-reforma.

Por outro lado adoptou-se como política de Recrutamento e Selecção, privilegiar a entrada de pessoas jovens e, ao nível intermédio, com uma escolaridade não inferior ao 9.º ano.

Paralelamente a esta situação, enfatizámos as admissões de pessoas que para além da escolaridade tivessem uma qualificação de ordem profissional.

Deste modo incentivámos os Estágios Profissionais, fortificámos os contactos com as escolas técnicas e, sobretudo, desenvolvemos sistemas de Formação Profissional em Alternância e de Inserção de Jovens na Vida Activa, em parceria com o IIEP e da responsabilidade da Formação Profissional do Grupo Efacec, por forma a que jovens de nível II e III, pudessem integrar os nossos quadros, de acordo com as nossas necessidades e com uma formação dirigida e ministrada pelos nossos "melhores técnicos, encarregados e chefias de equipa", com uma transmissão de valores, ética e cultura de empresa, só capaz de ser partilhada por quem a conhece bem.

Procurámos dessa forma colmatar as principais lacunas dos sistemas escolares tradicionais que, como bem sabemos, têm "curricula" muitas vezes desajustados da realidade, mas sobretudo proporcionar aos jovens, muitas vezes provenientes de sistemas sociais desfavorecidos, o contacto com o domínio referenciado do "saber ser ou estar".

Do mesmo modo criámos um protocolo com o Ministério da Educação e com três escolas da nossa área geográfica, no sentido de

intervirmos directamente, através de aulas na empresa ou na escola, dadas por profissionais nossos sobre temas previamente seleccionados, na minimização da distância mencionada entre os "curricula" escolares e as necessidades do mercado de trabalho.

Um dos principais factores motivadores dos colaboradores do Grupo Efacec, tem sido a possibilidade de acederem à Formação Profissional, que tendo em conta as reais necessidades do Grupo em geral e a Estratégia de cada empresa do mesmo em particular, procura cobrir todas as áreas de formação, desde a Técnica, à Financeira, à de Vendas e Marketing, às Línguas Estrangeiras (não esqueçamos que operamos no mercado internacional), à Informática (a maior parte dos postos de trabalho têm um determinado grau de informatização), às Novas Tecnologias e, como não pode deixar de ser à do Comportamento e Desenvolvimento Humano, à qual se tem dado uma grande ênfase.

Dessa forma as pessoas sentem que são alvo de atenção por parte da empresa, e a empresa cria nas pessoas a responsabilidade de decidirem se necessitam de aprender mais e o quê, para poderem progredir e tornar o seu desempenho mais eficaz.

Procuramos desta forma e cada vez mais que as necessidades de formação de cada profissional da empresa, passem por um diálogo sobre as mesmas, do próprio com a chefia, por forma a que o colaborador se sinta directamente implicado e responsável pela sua aprendizagem.

Este facto é aliás relevante para a progressão na carreira, já que um dos aspectos da avaliação de desempenho em função de objectivos bem definidos, tem em conta a atitude do colaborador face à formação: a frequência com que a procura e a torna operacional; o modo como progride para aprendizagens mais complexas; o modo como colabora com a formação dos novos colaboradores, entre outras.

Por outro lado e de forma resumida, temos procurado que um leque cada vez mais alargado de colaboradores tenha acesso a um leque também cada vez mais alargado de informações da gestão financeira e dos objectivos das empresas do Grupo, por forma a que possa haver uma transmissão em cadeia destes objectivos e uma implicação das pessoas no alcance dos mesmos.

Apela-se deste modo em paralelo a uma polivalência cada vez mais alargada dos responsáveis dos Departamentos, dos Serviços e das

Equipas, motivando-se as pessoas para a tomada de decisões consciencializadas.

Apela-se também ao alargamento das funções e ao enriquecimento dos postos de trabalho, com o objectivo de mobilizar o trabalhador para a execução das tarefas, com maior grau de satisfação e, conseqüentemente, com maior índice de produtividade e de qualidade.

Dá-se particular atenção ao desenho das carreiras, por forma a que a ascensão se conquiste por mérito e acréscimo de responsabilidades.

Finalmente e porque nos parece um dos aspectos mais importantes a ter em conta, damos particular ênfase ao seguinte: dada a polivalência que cada vez mais se pede aos gestores, uma das funções mais importantes e da qual não devem abdicar, é a de gerir "as suas pessoas". Para isso é necessário que estejam abertos ao desenvolvimento e à aquisição de competências neste domínio, que como sabemos é um dos mais difíceis da área da gestão.

Não podemos esquecer que um gestor, um director, "compra o trabalho aos seus trabalhadores, mas o melhor que estes têm de si próprios não o vendem. Dão-no", e só o dão se quiserem. O papel dos gestores é fazer com as pessoas queiram dar o seu melhor.

• Descentralização da Gestão das Pessoas

Em resumo diria que a principal função da gestão das pessoas cabe hoje em dia a cada gestor de pessoas.

Desse modo o órgão de Recursos Humanos na Empresa não pode pretender ser o responsável por todas as iniciativas a este nível. Deve antes funcionar como um verdadeiro órgão consultor, não na perspectiva de "dar receitas", mas antes colaborar com todos os gestores, e ajudá-los a conceber, programar e aplicar actividades importantes para o desenvolvimento dos seus Recursos Humanos.

Este facto é tão mais importante quando falamos do Grupo Efaced, quanto temos no mesmo Grupo empresas que desenvolvem actividades tradicionais como é o caso da Efaced Motores e Energia, por comparação com empresas que operam no campo da tecnologia de ponta como é o caso da Efaced Sistemas de Electrónica e da Empresa Nacional de Telecomunicações.

As estratégias de Recursos Humanos embora comuns no seu ponto de partida, terão obviamente neste caso que ser flexíveis e como tal adaptadas à realidade de cada empresa.

JOÃO A. BAHIA DE A. GARRETT*

A nova economia, a reestruturação das empresas portuguesas e os recursos humanos - uma perspectiva

"The goal of the Human Resources Department is not to produce 'Happy Workers', but to enhance the Economic Viability of the Organization in a ethical socially responsible way, improving the Quality of Work Life within the constraints of Competition, Cultural Diversity and Economic Efficiency."

William Werther

1. A nova economia

É já da percepção comum que vivemos numa economia de novos contornos, esboçada com o desmoronamento, por implosão, do sistema socialista-comunista e progressivamente sedimentada nos últimos anos, que se caracteriza pela globalização (no sentido de aldeia global, de que o mundo se tornou mais pequeno como resultado do progresso tecnológico, designadamente no domínio das comunicações, e da consequente interacção e interdependência dos agentes económicos e dos mercados seja qual for a sua localização geográfica) provocadora da consolidação de espaços supranacionais visando, no imediato, a liberdade de trocas comerciais e a concertação de políticas económicas mas caminhando, hoje com redobrado alento (pelo menos no caso europeu), para formas mais profundas de entendimento e comunhão cívica¹.

* Administrador de Empresas, actualmente ligado ao Grupo PortCast, Professor Convidado da Universidade Portucalense.

¹ Sobre a influência da globalização na construção europeia e o objectivo da constituição "de uma sociedade civil europeia, capaz de 'civilizar' (...)" ou "(...) operar uma 'conversão cívica' do mercado e, ao mesmo tempo, alcançar uma realidade actuante que interiorize os objectivos mais gerais e assegure a normalidade da vida, visados para além do momento puramente económico da nova construção", ver PIRES, Francisco Lucas (1998), *Amsterdão - Do Mercado à Sociedade Europeia?*, Cascais, Príncipia, pp. 7-9.

A esta evolução macro-económica tem correspondido, no plano político, para além de uma mais íntima ligação entre as vertentes política, económica e social, um claro esvaziamento ideológico, com o primado do económico sobre o político, as preocupações sociais de circunstância (destinadas – e limitadas – a combinar as condições do sucesso capitalista com uma gestão dos problemas sociais que, atenuando os efeitos negativos daquele sucesso, lhe perpetue as condições³) e a 'crise de valores' próprios da tão popularizada 'terceira via'³.

Forçada por esta moldura económica e política, a vida das empresas alterou-se substancialmente: a abertura dos mercados, primeiro, e a mundialização, depois, conduziu à intensificação da concorrência, à eliminação de empresas⁴ e ao aparecimento de outras. Como meio de enfrentar esta onda de volatilização e instabilidade está em acentuado movimento o fenómeno da concentração empresarial que, iniciado em certos sectores de ponta (indústria electrónica, de telecomunicações, automóvel, etc.), se estende hoje por todos os ramos da actividade económica⁵.

O cenário que acaba de, em traços largos, ser recordado estende-se, naturalmente, à economia e às empresas portuguesas.

2. Consequências para a empresa

Tendo de (sobre)viver neste ambiente, a empresa vê-se obrigada a continuamente melhorar a sua forma de ser, de estar e de tra-

³ BONIFÁCIO, Fátima, "A globalização ideológica", *Jornal Público*, 21 Out. 1998, p. 12.

⁴ O reforço do poder económico e a sua supremacia sobre o poder político, consequência da globalização das trocas e da polarização Estado-Mercado que ameaça esvaziar o terreno intermédio que aquele ocupava, reclama novas fórmulas de equilíbrio que porventura só se obterão de modo duradouro e estável através "de um regresso da sociedade civil, com um papel crescente da regulação social" (PIRES, *Idem*: 9)

⁵ Tom Peters dizia recentemente, entre nós, que a destruição é a tarefa número um, no sentido de que, perante a desadequação estrutural de certas empresas à actual envolvente económica, é preferível destruir para construir em novas bases do que gastar tempo, dinheiro e energias a tentar recuperá-las.

⁶ Vejam-se, por exemplo, os casos das alianças na aviação comercial e da concentração em curso na banca portuguesa. Para maiores desenvolvimentos sobre o tema, consultar os meus estudos "Dívidas Comerciais", publicado na *Revista Jurídica da Universidade Portucalense*, n. 1, Porto, Junho de 1998, e "O crédito, a actividade e o direito comercial" em 'Homenagem ao Professor Silva Cunha', publicação a editar pela Universidade Portucalense (no prelo).

balhar, em todos os aspectos da sua actividade e a todos os níveis da sua organização. Antes de mais, a Direcção de topo deve clarificar e publicitar de forma geral a estratégia escolhida e os valores fundamentais que hão-de, em quaisquer circunstâncias, informar a cultura da empresa e pautar a sua actuação. Este é um aspecto de primordial importância, infelizmente ainda hoje menosprezado por muitas das nossas empresas, mas que terá - estou certo - um crescente impacto no reforço da identidade, reconhecimento e capacidade de intervenção da empresa, contribuindo, nomeadamente, para atrair e reter colaboradores mais qualificados e adquirir uma posição mais destacada na comunidade empresarial e na sociedade.

Por outro lado, a empresa - qualquer empresa - tem de se preocupar com a identificação das suas vantagens competitivas (qualidade, preço, flexibilidade, tecnologia, impacto ambiental, notoriedade, proximidade do mercado cliente, etc.) a fim de as utilizar no máximo grau possível ou de criar as condições da sua existência. Existem excelentes mecanismos auxiliares desta tarefa, normalmente incluídos em sistemas de preparação de opções estratégicas.

Na actual vida económica não é mais possível o tradicional relacionamento entre os agentes, desconfiados dos fornecedores por causa do preço e, por isso, tendendo para decisões fundamentalmente baseadas no preço, nos descontos ou no *rapel*, dos concorrentes que supõem sempre à espreita da primeira oportunidade para lhes roubar o negócio e, por isso, tentando cobrir de um véu de segredo toda a sua organização e actuação, e dos próprios clientes que pensam dispostos a trocá-los à primeira contrariedade. Esta postura habitual, própria de uma economia mais arrumada e previsível, encorajadora de relações comerciais pontuais ou epidémicas, não se coaduna com a volatilidade da actual economia que exige às empresas, em defesa própria, um maior esforço de cooperação com todos os intervenientes no seu ciclo produtivo. Daí a necessidade de estabelecer um novo modelo de relacionamento com cada um deles, que ora se assume como uma verdadeira parceria (por essência, duradoura, definida em função de interesses permanentes ou, pelo menos, de médio-longo prazo, logo, apta a combater a instabilidade dos negócios) - caso dos clientes e fornecedores -, ora se traduz no estabelecimento de uma política de alianças

com a concorrência visando beneficiar da utilização comum de certos recursos ou explorar complementaridades⁶.

Nesta luta contínua pela sobrevivência a empresa de hoje necessita também de simplificar processos e mentalidades: não à burocracia, às ideias complicadas, aos pesados sistemas de controlo, etc.

Necessita ainda de responder rapidamente às novas solicitações e exigências do mercado, mostrando-se capaz de se adaptar sem sobressaltos a novos produtos, desenhos e materiais, diferentes tipos de acondicionamento e embalagem, novas formas de produção e distribuição, etc. Tudo isto sem esquecer a tônica geral da constante redução de custos e a precaução, fundamental em tempos de incerteza, de ter uma estrutura de custos fixos reduzida ao mínimo. O que conduz inevitavelmente à concentração de cada empresa no seu negócio nuclear (core business) e à externalização (outsourcing) de tudo o que lhe não seja directamente imputável.

A actuação nestas várias vertentes tem um objectivo comum: obter o máximo de rentabilidade possível para os capitais investidos, única forma de conseguir atrair e reter os investidores e assegurar o futuro da empresa.

3. Consequências para as pessoas

O que implica para as pessoas que trabalham na empresa e, nessa medida, constituem um dos seus mais valiosos recursos - o recurso humano - a necessidade de, compreendendo e interiorizando toda esta evolução e o seu alcance, assumir uma nova postura caracterizada por:

a) um elevado grau de identificação com a empresa - o que pressupõe, naturalmente, o conhecimento e aceitação dos princípios e valores que informam a sua cultura bem como o envolvimento nas decisões e a partilha dos sucessos e dos insucessos;

b) multicompetência - ou seja, capacidade para abarcar novos domínios de conhecimento e actuação;

⁶ Os autores mais recentes referem a transição da organização empresarial da fase burocrática (utilizada ainda hoje pelos serviços e institutos públicos e até pelas empresas públicas, por exemplo) para a fase horizontal (*flat organization*) e, actualmente, para a fase da organização sem fronteiras (*boundaryless organization*), "an organizational structure that enables an organization to form relationships with customers, suppliers, and/or competitors, either to pool organizational resources for mutual benefit or to encourage cooperation in an uncertain environment" (GOMEZ-MEJIA, Luis R., BALKIN, David B., CARDY, Robert (1995), *Managing Human Resources*, Prentice Hall International Editions, pp. 85-86.

c) inovação - procura incessante de novas formas, novos meios e novos processos de atingir os objectivos da empresa, sem repousar nos eventuais louros do passado, numa atitude de constante e sistematicamente pôr em causa os paradigmas existentes, buscando novos paradigmas;

d) assunção pessoal de riscos e de responsabilidade - sem procurar comodamente escudar-se em autoridade formalmente superior;

e) informalidade - o que significa abdicação da autoridade formal e emergência da autoridade funcional, isto é, fundada nas qualidades pessoais e nas competências reconhecidas de forma geral pelos outros colaboradores da empresa;

f) predisposição para a aprendizagem contínua - combate da tendência para considerar que a partir de determinada altura da vida ou da carreira profissional nada mais há a aprender;

g) partilha de conhecimentos e experiência - um dos papéis mais importantes que cada um de nós pode exercer na empresa ou noutra organização humana é justamente contribuir, pelo intercâmbio de conhecimentos e experiência, para que se forme um conhecimento colectivo agregador e depositário dos vários conhecimentos e experiências individuais, para que seja a organização quem em última análise aprende e se valoriza⁷);

h) aceitação voluntária de sacrifícios - seja de disponibilidade pessoal (de tempo ou de espírito), seja de compensação/benefícios ou outros que eventualmente se imponham à empresa em determinada conjuntura;

i) gestão pessoal da insegurança - tão necessária para que se possam enfrentar com êxito e (por que não?) alegria estes tempos de incerteza e que reclama uma boa dose de auto-motivação e auto-preparação.

Este naipe de exigências que a moderna vida empresarial coloca às pessoas conduz à identificação das principais características pessoais que constituem o perfil adequado⁸: ousadia, capacidade para trabalhar

⁷ Isto sem embargo, naturalmente, da valorização individual que cada um sempre retira - ou pode retirar - da vivência organizacional e constitui algo incindível de si próprio.

⁸ E que, sendo muitas vezes inatas, podem perfeitamente ser adquiridas. Aqui também, *querer é poder*.

em ambiente instável⁹, humildade, empatia e liderança natural¹⁰, capacidade de trabalho, empenho, entusiasmo, energia, capacidade de auto-motivação.

4. Consequências para a Gestão de Recursos Humanos

Não há - creio eu - outra forma de entender hoje a chamada Gestão de Recursos Humanos, que mais adequadamente se deveria designar Gestão das Pessoas - Recurso ou Enquanto Recurso, senão como uma função integrada na gestão global da empresa (na medida em que o verdadeiro gestor das pessoas - recurso só pode ser o gestor de todos os recursos de que a empresa dispõe para desenvolver a sua actividade e prosseguir os seus objectivos¹¹), garantia de que será sempre cuidada e continuamente articulada com a estratégia adoptada.

O que significa que o gestor - ou os gestores - da empresa deverão dispor do apoio de técnicos especializados, pertencentes ou não aos quadros, adequados às circunstâncias e necessidades, com vista a assegurar:

a) a constituição e manutenção de uma comunidade social¹² de nível permanentemente adequado à prossecução dos objectivos da empresa - o que pressupõe sem dúvida actualização de conhecimentos (formação ao nível do *saber-saber*) mas também, e com crescente importância, acompanhamento de grau de exigência cada vez mais sofisticados, o que requer formação a outros níveis (*saber-ser e saber-estar*) e, não raras vezes, substituição (rotação), natural ou assistida, de pessoal;

b) o desenvolvimento contínuo dos colaboradores - obtido através da formação, clássica e "on the job", do envolvimento e participação, da responsabilização e do exemplo dado por quem tem maiores responsabilidades;

c) o trabalho em equipa - forma de estar que, emergente da nossa natureza gregária e habitual queda para a sociabilidade, esbarra tantas vezes com egoísmos próprios de personalidades pouco amadurecidas

⁹ "Tempos revolucionários requerem líderes revolucionários" (Tom Peters).

¹⁰ Sublinhando a necessidade da *inteligência emocional* de que nos fala Daniel Coleman.

¹¹ Donde o conhecido aforismo, que fez voga nos EUA já nos anos oitenta, *each manager is a personal manager*.

¹² Para utilizar a feliz expressão de Santi Romano.

ou com a velha ideia de que o outro é um rival em lugar de "um colaborador que tem por missão trazer ideias ao objectivo comum"¹³;

d) a gestão da diversidade — aspecto essencial nestes tempos de um crescente cosmopolitismo, feito de liberdade de acesso ao ensino, de mobilidade, de maior sensibilidade ao problema das minorias e das experiências transnacionais resultantes da concentração empresarial, que requer novos talentos por parte dos responsáveis das empresas;

e) a transparência (*the open book management*) — factor crítico de sucesso sustentado no mundo empresarial de hoje, em que a alma do negócio já não é o segredo (que segredo resiste na nossa sociedade dominada pelo *quarto poder*?) mas a ausência dele, a abertura de processos e de intenções e, por via dela, a redução das possibilidades de especulação, de intriga, de rumores, que sempre afectam, quando não abalam seriamente, a credibilidade das empresas e, consequência inevitável, os seus negócios;

A gestão na área dos recursos humanos deve, assim, como gestão que é, contribuir para a viabilidade económica da empresa, prossequindo o objectivo último desta enquanto organização económica, ou seja, a rentabilidade. Como lembra William Werther, o papel da gestão de recursos humanos não é produzir *happy workers* (tipo *country club management*) mas assegurar a viabilidade económica da empresa¹⁴.

E deve, de igual modo e com a mesma intensidade, manter a actuação da empresa dentro de padrões que respeitem a dignidade da pessoa e os valores fundamentais da comunidade em que se insere, numa atitude de clara recusa de um puro critério de eficácia, próprio de quem consegue, apesar de tudo, manter a sabedoria necessária para não reduzir os homens a meros obreiros da produção vendo neles também 'caminhantes de sonhos'.

¹³ ALMAÇA, José António F., "Os cinco factores de sucesso na gestão", *Semanário Económico*, n. 622, 11 Dez. 1998, p. 62.

¹⁴ E não será isso contribuir também para a satisfação dos interesses dos trabalhadores, para assegurar a estabilidade do emprego?

