

Kiamvu Tamo

Introdução à **Gestão**
das Organizações
Conceitos e Estudos de Casos

Prefácio do Professor Jesús Huerta de Soto

2.^a edição

Capatê - Publicações, Lda.
2006

Kiamvu Tamo

**INTRODUÇÃO À GESTÃO
DAS ORGANIZAÇÕES**

Conceitos e Estudos de Casos

Prefácio do Professor Doutor Jesús Huerta de Soto

INTRODUÇÃO À GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES
Conceitos e Estudos de Casos

Autor:

Kiamvu Tamo

Copyright © 2005, Kiamvu Tamo / CAPATÉ - Publicações, Lda.

Editor:

CAPATÉ - Publicações, Lda.

E-mail: skytlda@yahoo.com

Telefones: 912 516 427 / 923 320 760

Execução gráfica:

Lito-Tipo,

Rua 1.º Congresso do MPLA, n.º39-41, Luanda - ANGOLA

Depósito Legal: 2699/05

2.ª edição: Luanda

Junho 2006

ISBN: 989-95096-1-2

ISBN: 978-989-95096-1-0

2.ª tiragem: 2000 exemplares

/

1.ª edição: Luanda

Junho de 2005

ISBN: 972-8823-85-1

Editorial Nzila

1.ª tiragem: 2000 exemplares

Reservados todos os direitos em língua portuguesa. Nenhuma parte desta publicação, incluindo a capa, pode ser reproduzida, armazenada ou transmitida, de maneira alguma ou por qualquer meio, seja electrónico, químico, de gravação ou de fotocópia, sem permissão prévia do editor.

AGRADECIMENTOS

Este livro reúne um conjunto de conhecimentos básicos necessários numa cadeira de iniciação à gestão das organizações. Juntamos as matérias ensinadas, durante vários anos, no quadro das disciplinas de "Introdução à Gestão" e "Teoria Geral das Organizações" ministradas, respectivamente, na Faculdade de Economia e Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Agostinho Neto. Trata-se de uma produção interactiva de conhecimentos resultante das dúvidas suscitadas e esclarecimentos solicitados e obtidos pelos alunos acerca dos conceitos e casos discutidos. É por esta razão que agradecemos particularmente à todos os alunos destas instituições.

O nosso reconhecimento também se dirige aos professores e assistentes, nomeadamente Maria da Conceição de Almeida Sango, Sérgio Vita e João Januário Sebastião de Almeida, colaboradores eficazes, pelo apoio recebido na correcção dos Estudos de Caso.

Para a feitura desta obra, outros auxílios dos colegas foram indispensáveis tanto do ponto de vista da forma como do fundo: o tratamento das figuras e gráficos por Valeri Zahariev e, sobretudo o "olhar silencioso" mas perspicaz da Aurora da Fonseca Ferreira contribuíram à legibilidade do texto; as observações e sugestões dos professores Nelson Aristides Chuvica e António Bernardes de Miranda deram mais substância, nomeadamente, às áreas de controlo financeiro e de sociologia das organizações. Não esquecemos a postura de responsabilidade dos membros do Conselho Científico da Faculdade de Economia para a edição desta obra. Deste modo, à todos manifestamos o nosso sentimento de amizade e de disponibilidade permanente a fim de colaborar na difusão de conhecimentos científicos.

Realçamos também o apoio do Consórcio do Mississippi para o Desenvolvimento Internacional (MCID), uma ONG americana, por ter facilitado a deslocação e as nossas pesquisas na Jackson State University (Ms).

Finalmente, *last but not least*, somos muito grato ao Professor Doutor Jesús Huerta de Soto da Univeridade Rey Juan Carlos de Madrid (Espanha), Catedrático de Economia Política, Director da Revista europeia de Economia Política "Processos de Mercado" por ter aceite de apresentar este livro.

Kiamvu Tamo
www.capate.com

Luanda, 28 de Setembro de 2004.

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	9
Prefácio.....	17
Tradução do prefácio em português.....	19
Nota prévia	21
Capítulo 1 – GESTÃO E ORGANIZAÇÃO	23
1.1 – Gestão e recursos da organização.....	27
1.1.1 - Recursos da organização	27
a) - Recursos materiais	28
b) - Recursos imateriais.....	28
1.1.2 - Diferenciação da gestão.....	30
a) - Pela função de planeamento	30
b) - Pela função de organização	30
c) - Pela função de direcção	30
d) - Pela função de controlo	31
1.1.3 - Estratificação da organização	31
a) - Nível institucional.....	31
b) - Nível intermédio.....	31
c) - Nível operacional.....	31
<i>Estudo de caso 1.1 – Gedeão</i>	<i>33</i>
1.2 – Atributos do gestor das organizações.....	37
1.2.1 - Papéis do gestor.....	37
a) - Papéis interpessoais	37
b) - Papéis informacionais.....	38
c) - Papéis decisoriais	40
1.2.2 - Aptidões do gestor	41
a) - Aptidão técnica	41
b) - Aptidão em relações interpessoais.....	42
c) - Aptidão conceptual	42
d) - Aptidão de comunicação.....	43
1.2.3 - Avaliação do desempenho do gestor.....	44
a) - Eficácia na gestão	44
b) - Eficiência na gestão	46
c) - Performance na gestão.....	48
<i>Estudo de caso 1.2 – Maria Velela</i>	<i>50</i>
1.3 – Evolução das teorias da gestão	53
1.3.1 - Corrente clássica.....	56
a) - Abordagem científica.....	56
b) - Abordagem administrativa.....	58

c) - Abordagem burocrática.....	59
1.3.2 - Corrente humana	60
a) - Escola das relações humanas	60
b) - Teorias das necessidades e de motivação	61
c) - Abordagem organizacional	62
1.3.3 - Corrente integrativa	63
a) - Abordagem socio-técnica.....	63
b) - Abordagem sistémica.....	63
c) - Abordagem contingencial	66
d) - Reengineering.....	66
e) - Abordagem cultural	67
f) - Abordagem institucional da firma.....	70
g) - Abordagem estratégica	71
<i>Estudo de caso 1.3 – Peter Hartz da Volkswagen</i>	72
Capítulo 2 – ORGANIZAÇÃO E MEIO ENVOLVENTE	73
2.1 — Caracterização da organização	77
2.1.1 - Classificação teórica.....	77
a) - Organização, conjunto simples	77
b) - Organização, conjunto estruturado complexo	77
2.1.2 - Classificação jurídica.....	79
a) - Sector privado.....	82
b) - Sector público.....	82
c) - Sector cooperativo	82
2.1.3 - Classificação económica	83
a) - Sector primário	83
b) - Sector secundário.....	83
c) - Sector terciário.....	83
d) - Sector informal	83
2.1.4 - Classificação funcional.....	84
a) - Micro-empresa.....	84
b) - Pequena e média empresa.....	84
c) - Grande empresa	84
2.1.5 - Classificação orgânica	84
a) - Organização simples	86
b) - Organização mecanicista	86
c) - Organização profissional	86
d) - Organização divisionalizada.....	86
e) - Organização inovadora	86
f) - Organização missionária	86
g) - Organização politizada	86
<i>Estudo de caso 2.1 – Lactiangol</i>	89
2.2 – Caracterização do meio envolvente	93
2.2.1 - Características do meio envolvente	93
a) - Meio envolvente geral	93
b) - Meio envolvente imediato.....	94
2.2.2 - Estratificação do meio envolvente.....	95
a) - Macro-ambiente	95

b) - Meso-ambiente	95
c) - Micro-ambiente.....	95
2.2.3 - Dimensão infra-liminar do meio envolvente	91
a) - Superestrutura do meio envolvente	91
b) - Infra-estrutura do meio envolvente	91
2.2.4 - Ambientes industriais específicos.....	97
a) - Sectores dispersos.....	97
b) - Sectores nascentes	97
c) - Sectores a maturidade	97
d) - Sectores em declínio.....	97
e) - Sectores de envergadura internacional	97
2.2.5 - Análise do meio envolvente.....	98
a) - Análise SWOT.....	98
b) - Análise ESCEPT.....	101
<i>Estudo de caso 2.2 – South African Breweries (SAB)</i>	102
Capítulo 3 – FUNÇÕES DA GESTÃO	103
3.1 — Planeamento	107
3.1.1 - Definição dos objectivos	108
a) - Natureza.....	109
b) - Qualidades	110
3.1.2 - Génese da estratégia	111
a) - Na arte da guerra.....	111
b) - Na gestão das organizações	111
3.1.3 - Tipos de estratégias.....	114
a) - Estratégias globais	114
b) - Estratégias competitivas genéricas	117
3.1.4 - Análise estratégica	120
a) - Matriz BCG	121
b) - Matriz A D Little	124
c) - Matriz GE/McKinsey.....	126
d) - Modelo de cinco forças e cadeia de valor	126
3.1.5 - Decisões e organização.....	130
a) - Modelo de base do processo de tomada de decisões	131
b) - Tipologia das decisões.....	132
c) - Processos de tomada de decisão	133
d) - Apoio à tomada de decisão	136
3.1.6 - Gestão sem fronteiras das organizações	141
a) - Fenómenos e actores da mundialização.....	141
b) - Modalidades de estratégias globais	142
<i>Estudo de caso 3.1 – O mundo da APPLE (Macintosh)</i>	146
3.2 — Organização	147
3.2.1 - Departamentalização da organização	148
a) - Estrutura funcional.....	149
b) - Estrutura divisionária.....	149
c) - Estrutura híbrida	151
3.2.2 - Estruturação da organização e formalização dos mecanismos de coordenação.....	156
a) - Tipos de configuração.....	156

b) - Mecanismos de coordenação das actividades.....	156
3.2.3 - Autoridade, influência e poder	160
a) - Influência formal	160
b) - Recursos do poder formal.....	161
c) - Fontes do poder interpessoal	162
3.2.4 - Transferência da autoridade.....	164
a) - Responsabilidade.....	164
b) - Delegação	164
c) - Centralização	165
<i>Estudo de caso 3.2 – Carlos Ghosn da Renault-Nissan</i>	166
3.3 — Direcção	170
3.3.1 - Estimulação da motivação.....	170
a) - Teorias de conteúdo de motivação.....	170
b) - Teorias de processo de motivação	174
3.3.2 - Gestão dos grupos e conflitos.....	179
a) - Existência dos grupos	179
b) - Origens e natureza dos conflitos.....	180
c) - Formas de resolução dos conflitos.....	181
d) - Liderança nas organizações	183
<i>Estudo de caso 3.3 – ENAPO</i>	187
3.4 — Controlo	188
3.4.1 - Processo de controlo.....	189
a) - Definição dos objectivos e das normas de performance.....	189
b) - Comparação entre normas e resultados	191
c) - Análise dos desvios e tomadas de medidas correctivas	191
3.4.2 - Formas de controlo	192
a) - Controlo proactivo.....	193
b) - Controlo contínuo.....	193
c) - Controlo retroactivo.....	193
3.4.3 - Gestão por objectivos	194
a) - Procedimentos da GPO.....	194
b) - Vantagens da GPO.....	194
3.4.4 - Técnicas de controlo.....	195
a) - Controlo estratégico e controlo tático	196
b) - Controlo operacional	196
<i>Estudo de caso 3.4 – WorldCom</i>	212
Capítulo 4 – GESTÃO E SOCIEDADE	213
4.1 — Gestão e economia	217
4.1.1 - Domínio da microeconomia	217
a) - Comportamentos do consumidor.....	218
b) - Comportamento da firma.....	220
4.1.2 - Domínio da macroeconomia.....	220
a) - Políticas económicas.....	221
b) - Aplicações.....	221
<i>Estudo de caso 4.1 – Acção sindical</i>	223

4.2 — Gestão e ética	226
4.2.1 - Ética de gestão.....	226
a) - Referências externas.....	226
b) - Marcos etográficos internos.....	229
4.2.2 - Gestão da ética.....	231
a) - Peso da obrigação dos resultados.....	234
b) - Responsabilidade social.....	235
<i>Estudo de caso 4.2 - Arimex</i>	238
Apêndice: Propostas de solução de Estudos de Casos.....	241
GLOSSÁRIO GERAL.....	253
BIBLIOGRAFIA GERAL.....	257
NOTAS BIBLIOGRÁFICAS.....	259

PREFÁCIO

Es para mí un honor, y también una gran satisfacción, presentar a los lectores de habla portuguesa el libro del Profesor Kiamvu Tamo "Introdução à Gestão das Organizações: Conceitos e Estudos de Casos". Se trata de una obra que aúna el rigor científico con la claridad expositiva, por lo que habrá de tener un gran éxito, dentro y fuera de Angola, no sólo como libro de texto, especialmentepreciado y necesario para las nuevas generaciones de estudiantes que se incorporan a la Universidad en un mercado afortunadamente cada vez más libre y globalizado. También es un manual extremadamente útil para todo profesional del mundo de la gestión empresarial que desee ponerse al día con los enfoques más novedosos y las corrientes científicas más actualizadas que el profesor Tamo ha sabido incluir en su libro, sin olvidar ninguna importante, para bien de sus afortunados estudiantes y lectores.

Entre estos enfoques merece la pena el desarrollado por la llamada "Escuela Austriaca" de economía que, a pesar de su denominación, surgió inicialmente en la España del Siglo de Oro (XVI-XVII) y ha sido impulsada desde Carl Menger en 1871, por autores tan importantes como Ludwig von Mises (que demostró teóricamente la imposibilidad del socialismo), Friedrich A. Hayek (Premio Nóbel de Economía en 1974), Murray N. Rothbard, Israel M. Kirzner y otros muchos (entre los que me encuentro) en las universidades de todos los continentes del mundo. El enfoque de la Escuela Austriaca parte del ser humano de carne y hueso, considerado como un actor creativo dotado de una innata capacidad empresarial entendida como la capacidad de todo ser humano para descubrir las oportunidades de ganancia que surgen a su alrededor, actuando de forma creativa para aprovecharse de las mismas. En un entorno en el que el derecho a la propiedad privada y a la libertad empresarial esté totalmente defendido y garantizado, existiendo la igualdad de todos ante las leyes que eviten todo atisbo de privilegios y tiranía, la función empresarial de todos los seres humanos se potencia al máximo y desata el crecimiento de las fuerzas productivas y el desarrollo económico que tanto necesitan muchos países del mundo. El orden espontáneo del mercado (en la terminología Hayekiana) es una institución que pocos comprenden en su totalidad, pero de una efectividad maravillosa para preservar la libertad, aumentar la riqueza e impulsar el avance de la civilización. De ahí la gran importancia de que obras como la del profesor Tamo terminen influyendo en los futuros líderes de África, y del resto del

mundo, y éstos sean capaces de hacer suya la lucha por la economía de mercado y la libre empresa a lo largo de su vida profesional y especialmente en su acción política.

Como bien explica el profesor Tamo (págs. 31-32) la Ciencia Económica y del mundo de la gestión ha evolucionado desde un concepto de eficiencia estática o meramente asignativa (en el que se suponen que los recursos están dados y el problema económico fundamental consiste en cómo distribuirlos de forma eficiente), hacia un nuevo y revolucionario concepto de eficiencia dinámica, basado en la creatividad empresarial y que, en consonancia con la realidad humana en mercados cada vez más amplios, parte de reconocer que los recursos no están dados sino que es preciso crearlos y descubrirlos en un entorno empresarial sometido al derecho de propiedad que fomente la libertad creativa en el mundo de la empresa, multiplique los intercambios comerciales, e impulse la coordinación espontánea que se genera en todo mercado no intervenido por las fuerzas burocráticas y siempre generadoras de corrupción de los poderes públicos. El estado, por tanto, debe limitarse a garantizar la adecuada definición y defensa de los derechos de propiedad privada, aplicando el derecho a todos por igual y reduciendo al máximo la regulación económica y la intervención sobre el mercado. Estas son las verdaderas recetas que requieren todos los pueblos necesitados de la tierra para salir de la pobreza, vencer la violencia y conquistar un futuro en paz cada vez más próspero.

Por todas estas razones saludamos de nuevo la aparición del libro del profesor Kiamvu Tamo, al que auguramos un gran éxito e influencia, e instamos a sus alumnos y lectores a que continúen con renovado entusiasmo el estudio y la defensa, en todas las oportunidades de su vida, de los principios del mercado libre, la libertad de comercio y empresa y el derecho de propiedad privada; puesto que de ello, sin duda alguna, dependerá el futuro de nuestra civilización.

Madrid, domingo 26 de septiembre de 2004.

Jesús Huerta de Soto
Catedrático de Economía Política
Universidad Rey Juan Carlos, Madrid (España)
(<http://www.jesushuertadesoto.com>)"

TRADUÇÃO DO PREFÁCIO EM PORTUGUÊS

É para mim uma honra, e também uma grande satisfação, apresentar aos leitores de língua portuguesa o livro do Professor Kiamvu Tamo “Introdução à Gestão das Organizações: Conceitos e Estudos de Casos”. Trata-se de uma obra que reúne um rigor científico com clareza expositiva, pelo que terá um grande êxito, dentro e fora de Angola, não só como livro de texto, especialmente apreciado e necessário para as novas gerações de estudantes que se incorporam na Universidade assim como num mercado cada vez mais competitivo e globalizado. Também é um manual extremamente útil para todo o profissional do mundo da gestão empresarial que deseja estar a par dos enfoques mais recentes e das correntes científicas mais actualizadas que o professor Tamo soube incluir no seu livro, sem olvidar alguma importante, para o bem dos seus benditos estudantes e leitores.

Entre estes enfoques vale a pena referenciar o desenvolvido pela chamada “Escola Austríaca” de economia que, apesar da sua denominação, surgiu inicialmente na Espanha do Século de Ouro (XVI-XVII) que foi impulsionada desde Carl Menger em 1871, por autores tão importantes como Ludwig Von Mises (que demonstrou teoricamente a impossibilidade do socialismo), Friedrich A. Hayek (prémio Nobel de Economia em 1974), Murray N. Rothbard, Israel M. Kirzner e outros muitos (com os quais me identifico) nas universidades de todos os continentes do mundo. O enfoque da Escola Austríaca parte do ser humano de carne e osso, considerado como um actor criativo dotado de uma inata capacidade empresarial entendida como a capacidade de todo ser humano para descobrir as oportunidades que surgem à sua volta, actuando de forma criativa para aproveitar-se das mesmas. Num contexto no qual o direito da propriedade privada e a liberdade empresarial esteja totalmente defendida e garantida, existindo a igualdade de todos perante as leis que evitam todo tipo de privilégios e tirania, a função empresarial de todos os seres humanos se potencia ao máximo e desata o crescimento das forças produtivas e o desenvolvimento económico que tanto necessitam muitos países do mundo. A ordem espontânea do mercado (na terminologia Hayekiana) é uma instituição que poucos compreendem na sua totalidade, mas de uma efectividade maravilhosa para preservar a liberdade, aumentar a riqueza e impulsionar o avanço da civilização.

Daí a grande importância de que obras como a do Professor Kiamvu Tamo acaba influenciando nos futuros líderes de África, e do resto do mundo, e que estes

sejam capazes de fazer sua luta pela economia de mercado e a empresa livre ao longo da sua vida profissional especialmente na sua acção política.

Como bem explica o Professor Tamo (págs 31-32) a Ciência Económica e do mundo da gestão evoluiu desde um conceito de eficiência estática ou meramente assignativa (no qual se supõe que os recursos estão dados e que o problema económico fundamental consiste em como distribuí-los de forma eficiente), para um novo e revolucionário conceito de *eficiência dinâmica*, baseada na criatividade empresarial e que, em consonância com a realidade humana em mercados cada vez mais amplos, parte em reconhecer que os recursos não estão dados senão que é preciso criá-los e descobri-los num entorno empresarial submetido a direito de propriedade que fomente a liberdade criativa no mundo da empresa, multiplique os intercâmbios comerciais, e impulsiona a coordenação espontânea que se genera em todo o mercado onde não intervêm as forças burocráticas e sempre geradores de corrupção dos poderes públicos. O Estado, portanto, deve limitar-se em garantir uma adequada definição e defesa dos direitos da propriedade privada, aplicando o direito a todos por igual e reduzindo ao máximo a regulação económica e a intervenção sobre o mercado. Estas são as verdadeiras receitas que requerem todos os povos necessitados da terra para sair da pobreza, vencer a violência e conquistar um futuro de paz cada vez mais próspero.

20 Por todas essas razões saudamos mais uma vez a aparição do livro do Professor Kiamvu Tamo, ao que auguramos um grande êxito e influência, e instamos aos seus alunos e leitores a que continuem com renovado entusiasmo o estudo e a defesa, em todas as oportunidades da sua vida, dos princípios de mercado livre, a liberdade de comércio e empresa e o direito de propriedade privada; pois que dele (entende-se estudo), sem dúvida alguma dependerá o futuro da nossa civilização.

Madrid, Domingo, 26 de Setembro 2004.

Jesús Huerta de Soto
Catedrático de Economia Política
Universidad Rey Juan Carlos, Madrid (España)

(<http://www.jesushuertodesoto.com>)

Tradução de:
Carlos Pedro Cláver YOBA
Prof. Associado de Psicologia Social e Orientação Profissional
Decano do ISCED-Cabinda
Universidade Agostinho Neto
caryoba@yahoo.com

NOTA PRÉVIA

*A guerra é
um assunto de importância vital
para o Estado;
o reino da vida e da morte;
o caminho para a sobrevivência ou
a ruína.
É indispensável estudá-la profundamente.*

SUN TZU¹

21

Trata-se de uma obra introdutória sobre a Gestão das Organizações; gestão considerada como uma ciência, porque tem um corpus teórico específico, mas também como uma arte, porque recorre à prática para a transformação das organizações. Cerca de vinte cinco séculos depois, parafraseando o grande estrategista militar chinês, Sun Tzu, diremos nós: "A gestão das organizações é um assunto de importância vital para o Estado, o reino da vida e da morte; o caminho para a sobrevivência ou a ruína. É indispensável estudá-la profundamente". Hoje em dia, gerir uma organização corresponde a fazer a guerra com inimigos visíveis ou invisíveis, com as armas convencionais ou não.

Com efeito, a gestão das organizações é importante para o Estado porque estas estruturas representam espaços de exercício das actividades criadoras da riqueza indispensável ao bem-estar das suas populações. Também se observa que a gestão destas pode conduzir a situações catastróficas: o despedimento do pessoal, subsequente à falência de uma empresa, é sempre acompanhado por dramas individuais. Assim, a assimilação e aplicação dos conceitos, métodos e técnicas de gestão das organizações torna-se incontornável. Numa perspectiva introdutória, faremos, nesta obra, referência a este conjunto de instrumentos teóricos e práticos a fim de delimitar o domínio de conhecimentos em ciência de gestão, mostrando o seu carácter abrangente.

Metodologicamente, o trabalho está estruturado em quatro capítulos, partindo do geral para o particular:

- o primeiro capítulo, **Gestão e Gestor**, expõe, explica e exemplifica a gestão tanto ciência como arte. A personalidade do gestor será cercada a fim de realçar o seu papel no funcionamento das organizações. O estudo da evolução das ideias, teorias e práticas em gestão demonstra esta importância;
- o segundo capítulo, **Organização e Meio envolvente**, analisa o meio envolvente dentro do qual a organização opera em interacção com as outras e enfrentando contingências diversas que fazem o papel reagente da função do gestor;
- o terceiro capítulo, **Funções da gestão**, descreve de maneira teórica e prática cada uma das quatro funções da gestão classicamente reconhecidas;
- o quarto capítulo, **Gestão e Sociedade**, tenta desenhar os contornos da responsabilidade do gestor das organizações para com a sociedade, e aposta no carácter catalisador do acto de gerir, do ponto de vista social.

Porém, com fins pedagógicos e de sensibilização sobre a realidade do mundo sem fronteiras de economia e de gestão, o texto comporta várias "caixas" que destacam conceitos, factos e temas. São verdadeiras janelas abertas sobre outros domínios de conhecimento científico, tais como a biologia, a economia, a filosofia, a política, a sociologia, a física, etc.

O glossário geral definindo algumas palavras-chave serve para facilitar a compreensão da matéria estudada e reforçar os conhecimentos adquiridos.

No apêndice desta obra, apresentamos as soluções aos casos expostos. Trata-se de esboços que apenas podem servir de guião ao leitor na medida em que não acreditamos no postulado segundo o qual existe "*the one and only best way*". Portanto, o resto deixamos fazer trabalhar à imaginação do leitor. Aliás, deste modo pensamos melhorar a formulação dos casos assim como os esboços de soluções apresentados nas próximas edições desta obra.

Os casos representam na sua maioria situações concretas de gestão reconstituídas e retomadas a partir dos dados compilados e tratados pelo autor, ou resultantes das observações nas áreas da gestão. Em si, os casos analisados constituem uma informação adicional à formação, tanto como as notas de fim de parágrafo, às vezes muito detalhadas. O terreno é nacional mas também estrangeiro.

Capítulo 1: Gestão e Organização

Capítulo 1 — GESTÃO E ORGANIZAÇÃO

1.1 — Gestão e recursos da organização

- 1.1.1 - Recursos da organização
- 1.1.2 - Diferenciação da gestão
- 1.1.3 - Estratificação da organização

1.2 — Atributos do gestor das organizações

- 1.2.1 - Papéis do gestor
- 1.2.2 - Aptidões do gestor
- 1.2.3 - Avaliação do desempenho do gestor

1.3 — Evolução das teorias da gestão

- 1.3.1 - Corrente clássica
- 1.3.2 - Corrente humana
- 1.3.3 - Corrente moderna

Neste capítulo, introduzimos e definimos alguns conceitos-chave, nomeadamente Gestão, Gestor e Organização. Também, classificamos os diferentes recursos que estão ao alcance de um gestor da organização.

Índice detalhado do Parágrafo 1.1

Gestão e recursos da organização

1.1.1 — Recursos da organização

- a) - Recursos materiais
- b) - Recursos imateriais

1.1.2 - Diferenciação da gestão

- a) - Pela função de planeamento
- b) - Pela função de organização
- c) - Pela função de direcção
- d) - Pela função de controlo

1.1.3 — Estratificação da organização

- a) - Nível institucional
- b) - Nível intermédio
- c) - Nível operacional

Estudo de caso 1.1 — Gedeão

1.1 — GESTÃO E RECURSOS DA ORGANIZAÇÃO

A **gestão** é o processo destinado a obter resultados com a utilização de todos ou de uma parte dos recursos da organização. O **gestor** é aquele indivíduo dotado de autoridade e capacidades na mobilização e utilização dos meios postos à sua disposição pela organização. Portanto, considera-se a **organização** como uma entidade técnico-social que procura realizar a sua razão de ser. A organização é uma entidade **técnica**, porque agrega recursos de natureza variada, e **social**, pelo facto de que alberga grupos de indivíduos em interacções, prosseguindo objectivos comuns. Mas, também, considera-se a organização como uma entidade **política**, porque representa um espaço onde pessoas procuram o poder, isto é, ter influência sobre outros. Citamos como organização, *por exemplo*: Administração, Universidade, Pequena, Média e Grande empresa, Exército, Elenco governamental, ONG (Organização Não Governamental), OIG (Organização Inter-Governamental), Sindicato, etc.

Os objectivos prosseguidos podem ser o atendimento das necessidades da sociedade, da comunidade ou do indivíduo. Para o efeito, defendemos que os resultados visados pela organização sejam abrangentes, integrando várias vertentes tais como a económica, a social e a ecológica, etc.². Eminentemente autores consideram que as principais tarefas da gestão das organizações consistem na realização do trabalho produtivo através da performance económica que proporciona a auto-realização do trabalhador e a tomada de conta dos efeitos sociais por uma atitude de responsabilidade social³. Por outras palavras, a finalidade de uma organização é a criação do valor através de um trabalho produtivo que possibilita a realização individual e social das pessoas. Quanto aos gestores, eles devem ter consciência das consequências dos seus actos na sociedade e saber assumi-los.

1.1.1 — RECURSOS DA ORGANIZAÇÃO

Para realizar a sua razão social, a organização dispõe de recursos, factores indispensáveis e combinados a fim de produzir bens e serviços destinados ao mercado. Distinguímos recursos materiais dos imateriais⁴.

a) - Recursos materiais

Os recursos materiais têm uma existência física. Fazem objecto de inventário periódico e de amortização. Isto significa que o seu valor contabilístico pode-se depreciar tanto como se pode apreciar no decorrer do tempo. Compreendem:

- *Imóveis*: são edifícios ou infra-estruturas que servem de espaço físico para produção fabril, administração, prestação de serviço, armazenamento, etc.; às vezes, as características de um espaço de actividade proporcionam ao seu utente significado simbólico — *por exemplo*: a sede social de uma empresa;
- *Móveis*: são meios fixos — *por exemplo*: máquinas de fabricação, ferramentas; meios rolantes — *por exemplo*: meios de transportes; programáveis — *por exemplo*: computadores, robotos, máquinas de escrever, de calcular; matérias primas — *por exemplo*: estoque de açúcar de uma cervejaria; etc.

b) - Recursos imateriais

Os recursos imateriais são meios logiciais, no sentido informático de *software*, isto é, suportes não físicos, de natureza volátil. A sua mobilização e utilização exigem técnicas e métodos aturados. Compreendem:

- *meios financeiros*: é o conjunto de recursos de valor monetário que a organização possui sob forma de liquidez, depósitos bancários, cheque, vale, créditos comerciais (concedidos pelos bancos comerciais), créditos financeiros (concedidos pelos bancos ou instituições de investimentos), acções, etc. — *por exemplo*: valores monetários na caixa, empréstimos bancários;
- *meios humanos*: são indivíduos e grupos de indivíduos que operam para a organização, disponibilizando principalmente os seus esforços físicos ou musculares — *por exemplo*: estivadores de um porto; é a **mão de obra** ou as suas capacidades intelectuais ou celebrais — *por exemplo*: os economistas de um banco; é a **massa cinzenta** (saber, saber fazer);
- *tempo*: é um recurso não renovável, de domínio difícil⁵, raro, individual que, às vezes, tem que ser partilhado com risco de contrariar a performance do indivíduo, grupo e organização. Como tempo laboral (TL) tem dois componentes, o útil e o inútil.

O último, nalgumas situações, rentabiliza o primeiro:

- tempo útil (TU): ou produtivo, de trabalho efectivo em que as pessoas trabalham na realização dos objectivos da organização. O tempo útil é o tempo concreto, inelástico

— *por exemplo*: momento de atendimento de um cliente pela caixa num supermercado;

- tempo inútil (TI): consagrado a uma actividade que não participa na execução da tarefa incumbida. O tempo inútil é o tempo abstracto, elástico. Tem um carácter ambivalente porque este tipo de tempo pode tanto contribuir como não no melhoramento de utilização do tempo concreto — *por exemplo*: conversa, "papo" entre colegas, jogos de poder no quadro de elaboração das estratégias, lançamento de "boatos", passatempo (comentários sobre os eventos desportivos, políticos, culturais, preenchimento da matriz de totobola, "raspidinha da sorte", etc.); é um tempo residual e, tendo em conta as contingências técnicas e sociais, dificilmente igual a zero; portanto, sempre $TI > 0$:

$$TL = TU + TI$$

Note-se que o próprio tempo útil (TU) está submetido aos **acidentes**, isto é, às perturbações de vária ordem que são acontecimentos intempestivos;

- *Informação*: é um recurso abundante, mas muitas vezes não estruturado, tornando-se assim de difícil utilização. Revestindo formas diversas, a informação de gestão deve ser captada, compilada, tratada, difundida e pertinente para ser utilizada na tomada de decisões. Ela é elementar quando decorre de um evento de origem interna — *por exemplo*: o registo de uma falta não justificada de um trabalhador ou externa — *por exemplo*: a nota de encomenda de um cliente); ela é operando; ela é resultante; porém, hoje em dia, as novas tecnologias de informação e comunicação que sistematiza a informação permitem o ganho do tempo e do espaço através da *Internet* e da *Intranet*; estas reduzem o tempo (instantaneidade) e aumentam o espaço (ubiquidade). A informação é formal — *por exemplo*: uma ordem de serviço ou informal — *por exemplo*: um boato;
- *Relações extra-organizacionais*: são recursos raros, susceptíveis de criação, mas de manutenção cuidadosa porque geradores de custos adicionais. São recursos úteis, às vezes decisivos ou vitais, para a organização. Podem relevar dos acordos de alianças estratégicas, das acções de *lobbying*⁶ — *por exemplo*: uma "relação" (cunha) numa companhia de transportes para um caixeiro viajante;

- *Mercado*: é um recurso concorrido, partilhado; o mercado é um conjunto de clientes reais ou potenciais a quem se destinam os bens e serviços produzidos — *por exemplo*: para um banco comercial, os seus clientes titulares de uma conta (reais) e os recém-admitidos de uma empresa (potenciais).

Os meios acima enumerados tornam-se verdadeiros recursos quando são mobilizados e combinados a fim de atingir um ou vários objectivos da organização.

1.1.2 - Diferenciação da gestão

Tal como no processo de evolução do ser humano a partir do feto fecundado, a organização, desde a sua criação, vê os seus diferentes órgãos modificarem-se durante o seu desenvolvimento, na sua forma e estrutura, assumindo cada um deles determinadas funções. A diferenciação funcional da gestão identificada por Henri Fayol (em 1916, engenheiro francês especialista em economia industrial) continua ainda válida, hoje em dia⁷.

a) - Pela função de planeamento

Administrar (gerir) consiste em prever, escrutar o futuro; isto implica a preparação deste de acordo com a razão social da organização; portanto, prever é já para agir — *por exemplo*: por um supermercado, projectar a utilização do cartão de crédito no pagamento das compras a fim de aumentar o volume de negócios, e reduzir o manuseio do numerário porque comporta riscos para a organização e os clientes.

b) - Pela função de organização

Organizar consiste em adequar a entidade material com a social, ou seja, dotar a entidade técnico-social dos recursos materiais e imateriais necessários — *por exemplo*: no caso anterior do supermercado, trata-se de formar técnicos na utilização dos meios informáticos e equipar a organização com os computadores e caixas com leitoras de cartão, e definir os procedimentos subsequentes que as equipas de técnicos devem seguir.

c) - Pela função de direcção

Mandar implica fazer funcionar o pessoal, executando as tarefas, e coordenar, isto é, harmonizar todos os actos e esforços tendo em conta a razão social — *por exemplo*: velar a que o pessoal respeite individual e colectivamente os procedimentos e utilize os meios postos à sua disposição para o bem da organização.

d) - Pela função de controlo

Controlar significa vigiar para que tudo ocorra de acordo com as regras e ordens previamente definidas - *por exemplo*: verificar periodicamente os resultados obtidos (volume de negócios, número de clientes), subsequentes à utilização dos meios informáticos em comparação ao que foi planeado.

Em suma, considerando que os princípios de comando e de administração se confundem, a **administração** (ou gestão) torna-se um processo específico que consiste em actividades de *previsão* (planeamento), de *organização*, de *direcção* e de *controlo* dos recursos materiais e imateriais, visando a determinação e a realização dos objectivos previamente definidos. A gestão, retomando a expressão do H. Fayol, é o sistema nervoso, presente e activo em todos os órgãos e em todas as partes de cada órgão da organização.

1.1.3 — ESTRATIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A gestão da organização exerce-se geralmente através dos níveis de diferenciação dos exercícios da autoridade e da responsabilidade. Distinguem-se três níveis: o institucional, o intermédio e o operacional.

a) - Nível institucional

Engloba os órgãos do topo da pirâmide organizacional; é o nível estratégico, onde se define a política geral — *por exemplo*: o Conselho de Administração de uma empresa.

b) - Nível intermédio

Abarca os órgãos situados no meio da pirâmide organizacional; é o nível tático, onde se elaboram os planos sectoriais específicos — *por exemplo*: os directores dos departamentos.

c) - Nível operacional

Integra as unidades operativas; é o nível de execução técnica, de realização das acções - *por exemplo*: equipa de contabilistas, de programadores.

Figura 1.1 - Convergências entre Níveis organizacionais e Funções de gestão

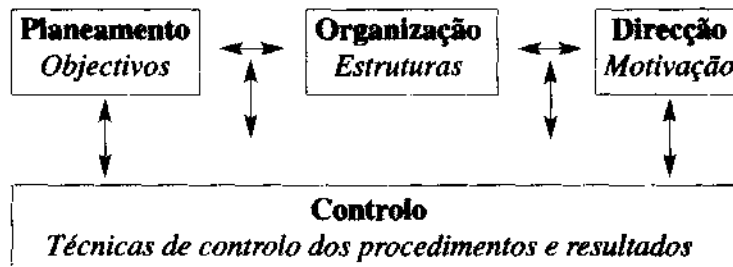
	<i>Planeamento</i>	<i>Organização</i>	<i>Direcção</i>	<i>Controlo</i>
<i>Institucional</i>	Forte	Constante	Fraca	Forte
<i>Intermédio</i>	Moderado	Constante	Moderada	Moderado
<i>Operacional</i>	Fraco	Constante	Forte	Fraco

* o atributo "Constante" significa que a exigência no exercício desta função é igual, qualquer que seja o nível; pode assim ser forte, moderada ou fraca.

Em cada um destes níveis de organização existe um indivíduo, chamado **gestor**, que exerce todas ou algumas destas funções com intensidade diferenciada. É ele, com as suas acções, que assegura a existência da organização.

Existe uma interdependência **sistémica** entre as funções.

32

Figura 1.2 - Esquema geral de gestão das organizações

Na prática das organizações, verifica-se a importância da função de controlo como elemento catalisador de gestão. Das personalidades da tradição judaico-cristã aos líderes das empresas sem fronteiras, a constância consiste na dependência da fortuna das organizações do sonho e engajamento de uma pessoa na concretização deste.

Estudo de caso 1.1 — GEDEAO

6 (...)

12. Então o anjo do senhor lhe apareceu e lhe disse: O Senhor é contigo, varão valoroso. 13. Mas Gedeão lhe respondeu: Ai, senhor meu, se o senhor é conosco, por que nos sobreveio tudo isso? e que é feito de todas as suas marralhas que os nossos pais nos contaram, dizendo: Não nos fez o Senhor subir do Egipto? Porém, agora, o Senhor nos desamparou, e nos deu na mão dos midianitas. 14. Então o Senhor olhou para ele, e disse: Vai, nesta tua força, e livrarás a Israel da mão dos midianitas: porventura não te enviei eu? (...) 7 Então Jerubaal (que é Gedeão) se levantou de madrugada, e todo o povo que com ele havia, e se acamparam junto à fonte de Arod; de maneira que tinha o arraial dos midianitas para o norte, pelo outeiro de Moré, no vale. 2. E disse o senhor a Gedeão; Muito é o povo que está contigo, para eu dar aos midianitas em sua mão; a fim de que Israel se não glorie contra mim, dizendo: A minha mão me livrou. 3. Agora, pois, apregoa aos ouvidos do povo, dizendo: Quem for cobarde e medroso, volte, e vá-se apressadamente das montanhas de Gilead. Então voltaram do povo vinte e dois mil, e dez mil ficaram. 4. E disse O senhor a Gedeão: Ainda muito povo há; faze-los descer às águas, e ali tos provarei: e será que, aquele de que eu te disser: Este irá contigo, esse contigo irá; porém, todo aquele de que eu te disser: este não irá contigo, esse não irá. (...) 6. E foi o número dos que lamberam, levando a mão à boca, trezentos homens; e todo o resto do povo se abaixou de joelhos, a beber as águas. 7. E disse o senhor a Gedeão: Com estes trezentos homens, que lamberam as águas, vos livrarei, e darei os midianitas na tua mão; pelo que toda a outra gente se vá, cada um ao seu lugar. 8. E o povo tomou na sua mão a provisão e as suas buzinas, e ele enviou todos os outros homens de Israel, cada um, à sua tenda, porém os trezentos homens reteve; e estava o arraial dos midianitas abaixo na vale. 9. E sucedeu que, na aquela mesma noite, o Senhor lhe disse: Levanta-te, e desce ao arraial, porque o tenho dado na tua mão. (...) 12. E os midianitas, e amalequitas, e todos os filhos do oriente jaziam no vale, como gafanhotos, em multidão; e eram inumeráveis os seus camelos, como a areia que há na praia do mar, em multidão. 13. Chegando, pois, Gedeão, eis que estava contando um homem ao seu companheiro um sonho, e dizia: Eis que um sonho sonhei, eis que um pão de cevada torrado rodava pelo arraial dos midianitas, e chegava até às tendas, e as feriu, e caíram, as transtornou de cima para baixo; e ficaram abatidas. 14. E

respondeu o seu companheiro e disse: Não é isto outra coisa senão a espada de Gedeão, filho de Joás, varão israelita. Deus tem dado na sua mão aos midianitas, e a todo este arraial. 15. E sucedeu que, ouvindo Gedeão a narração deste sonho e a sua explicação, adorou: e tornou ao arraial de Israel, e disse: Levantai-vos, porque o Senhor tem dado o arraial dos midianitas nas vossas mãos. 16. Então repartiu os trezentos homens em três esquadrões; e deu-lhes a cada um, nas suas mãos, buzinas e cântaros vazios, com tochas neles acesas. 17. E disse-lhes: Olhai para mim, e fazei com eu fizer: e eis que, chegando eu ao extremo do arraial, será que, como eu fizer, assim fareis vós. (...) 20. Assim, tocaram os três esquadrões as buzinas e partiram os cântaros; e tinham nas suas mãos esquerdas as tochas acesas, e nas suas mãos direitas as buzinas que tocavam: e exclamaram: Espada do Senhor e de Gedeão. (...) 22. Tocando, pois, os trezentos, as buzinas, o Senhor tornou a espada de um contra o outro, e isto em todo o arraial; o exército fugiu (dos midianitas) ...

Trabalho:

- 1) De acordo com a tipologia dos recursos da organização, identifique e explique cada um dos recursos utilizados por Gedeão para ganhar a batalha aparentemente desigual?
- 2) Caracterize o trabalho realizado por Gedeão?
- 3) O que representa, do ponto de vista deste capítulo, a comunidade que Gedeão conduziu à vitória? Explique!

Fonte: Bíblia Sagrada, O Livro de Juizes, Cap. 6-8, pp. 266-270. Lisboa, Sociedades Bíblicas Unidas, Tradução de João Ferreira de Almeida.

Índice detalhado do Parágrafo 1.2

Atributos do gestor das organizações

1.2.1 — Papéis do gestor

- a) - Papéis interpessoais
Caixa 1.1: "Qual é o papel do patrão?"
- b) - Papéis informacionais
Caixa 1.2: O processo de destruição criadora segundo J. Schumpeter
- c) - Papéis decisoriais
Caixa 1.3: 11 de Setembro de 2001: Nova York e Washington

1.2.2 — Aptidões do gestor

- a) - Aptidão técnica
- b) - Aptidão em relações interpessoais
Caixa 1.4: Os marcos das relações interpessoais
- c) - Aptidão conceptual
- d) - Aptidão de comunicação

1.2.3 — Avaliação do desempenho do gestor

- a) - Eficácia na gestão
Caixa 1.5: Externalização (Outsourcing)
- b) - Eficiência na gestão
Caixa 1.6: A noção de eficiência "X" segundo H. Liebenstein
- c) - Performance na gestão

Estudo de caso 2.1 — Maria Velela

1.2 — ATRIBUTOS DO GESTOR DAS ORGANIZAÇÕES

A gestão das organizações é um todo integrado; é mais do que a soma das funções. Os seus componentes não devem ser considerados isoladamente. Assim, a gestão é uma "forma" ou um sistema⁹. O gestor das organizações assume determinados papéis em função das condições do meio envolvente e de um ou vários componentes da gestão.

No sentido sociológico¹⁰ da palavra, o papel é a relação existente entre o funcionamento de uma organização e os comportamentos individuais. Noutras palavras, o papel é o conjunto de comportamentos aos quais os outros esperam legitimamente do gestor. É um constrangimento social para o gestor das organizações. Quanto ao estatuto, é o conjunto de comportamentos que um indivíduo pode legitimamente adoptar para com os outros.

1.2.1 — PAPÉIS DO GESTOR

No exercício da sua actividade, o gestor incarna vários papéis assumidos alternativa ou simultaneamente, uma parte ou todos eles. A fonte dos papéis do gestor é a autoridade formal que conduz ao estatuto. Henri Mintzberg define três conjuntos de papéis do gestor a partir da maneira como os dirigentes utilizam o seu tempo¹¹.

37

a) - Papéis interpessoais

São três papéis que decorrem da autoridade formal do gestor:

- *Símbolo*: o gestor é uma figura de proa devido à posição hierárquica que ele ocupa; este papel obriga-o a cumprir algumas obrigações de natureza cerimonial, responder fisicamente aos convites internos e externos - *por exemplo*: participar no casamento do filho de um trabalhador, no funeral do parente de um subordinado, na inauguração da lanchonete da empresa, na abertura do ano lectivo de uma instituição de ensino superior; segundo Mintzberg, estas actividades consomem cerca de 12 a 17 por cento do tempo do gestor;
- *Líder*: o gestor é o chefe, responsável do desempenho de seus subordinados; assim, deve ter a capacidade de influência ou motivação sobre eles — *por exemplo*: instaurar um sistema de prémio que recompense um desempenho destacado;

- *Agente de ligação*: o gestor representa um elo de ligação ao exterior e dentro da organização (fora da hierarquia vertical) a procura de informações através de uma rede pessoal (informal e privada) - *por exemplo*: membro de uma associação dos economistas, ele está informado das decisões monetárias que se preparam no país.

Caixa 1.1

Qual é o papel do patrão?

Carlos Ghosn: "O patrão define a direcção para o futuro e assegura-se dos meios para ali chegar. Também é um homem de engajamento. Quando apresentei, em 1999, o NRP (Nissan Revival Plan - o Plano de renascença de Nissan), tinha dito que me demitiria - se os nossos objectivos não fossem atingidos. Cada um dos 13.000 trabalhadores do grupo sabia que não era uma piada. O patrão é sobretudo um homem que obtém resultados a curto e longo prazo. É como um atleta, pessoas têm de ter orgulho de fazer parte da equipa!".

Fonte : Entrevista de Carlos Ghosn por Bruno Abescat in L'Express, 4 de Setembro de 2003, pp. 52-55; www.lexpress.fr (nossa tradução).

38

b) - Papéis informacionais

O gestor é o centro nervoso do circuito informacional resultante das suas relações interpessoais de gestor; assim, ele é:

- *Observador activo*: o gestor é a pessoa mais informada, recolhendo informações dos contactos externos e internos, em posição de vigília sobre os acontecimentos que surgem no meio envolvente; *ipso facto*, deve saber mais do que qualquer dos seus subordinados — *por exemplo*: a eminência do lançamento de um novo produto de substituição pela concorrência;
- *Agente de difusão*: o gestor difunde ou partilha com os seus subordinados as suas informações muitas vezes ignoradas por estes — *por exemplo*: as inquietações do Conselho de administração sobre os resultados da organização;
- *Porta-voz*: ele comunica as informações alusivas à organização ao exterior, sobre o seu desempenho junto das entidades influentes que lidam com a organização; ele mantém os lobbies — *por exemplo*: anunciar o aumento da quota do mercado.

Caixa 1.2

O processo de destruição criadora segundo J. Schumpeter

Num livro escrito nos anos trinta, publicado em 1942 e revisto em 1946, o economista Joseph Schumpeter aponta o dado fundamental do capitalismo, o processo de **destruição criadora**: *"O capitalismo constitui pela sua natureza um tipo ou um método de transformação económica e, não só nunca está estacionário, mas nunca poderia o tornar. Ora este carácter evolucionista do processo capitalista não decorre apenas do facto que a vida económica se desenrola num quadro social e natural que se transforma de maneira incessante e cujas transformações modificam os dados da acção económica: certamente, este factor é importante, mas, apesar de que tais transformações (guerras, revoluções, etc.) condicionem frequentemente as mutações industriais, elas não constituem os seus motores primordiais. O carácter evolucionista do regime também não decorre mais ainda do crescimento quase-automático da população e do capital, nem dos caprichos dos sistemas monetários — pois estes factores também constituem condições e não causas primeiras. De facto, a impulsão fundamental que põe e mantém em movimento a máquina capitalista é desencadeada pelos novos objectos de consumo, os novos métodos de produção e de transporte, os novos mercados, os novos tipos de organização industrial - todos os elementos criados pela iniciativa capitalista"*.

Este processo de mutação industrial, segundo Schumpeter, utilizando uma expressão biológica *"revolucionária, de maneira incessante, do interior a estrutura económica, destruindo de modo contínuo os elementos envelhecidos e criando da mesma maneira os elementos novos"*. As intuições centrais, digamos heterodoxas, segundo este eminente economista, são, citando J.-C. Casanova:

- O capitalismo define-se pela ruptura permanente do equilíbrio e pela inovação;
- Os agentes fundamentais do desenvolvimento são o empreendedor e o progresso técnico;
- Que as formas imperfeitas da concorrência constituem uma fonte de progresso.

Fonte: Joseph Schumpeter, Capitalisme, socialisme et démocratie, Prefácio de Jean-Claude Casanova, Paris, Payot, 1990, pp. 113-120 (nossa tradução).

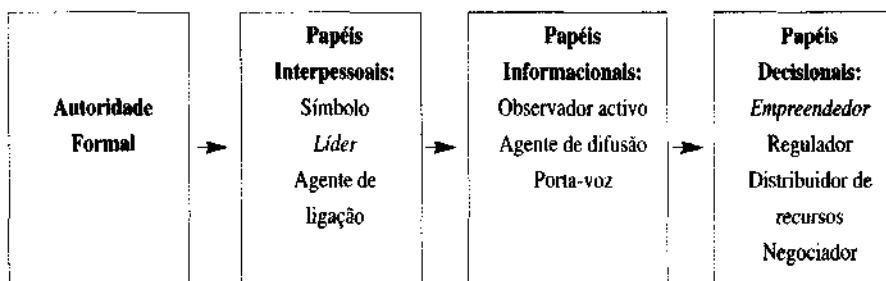
c) - Papéis decisoriais

Com a sua autoridade formal e o privilégio que ele tem ao aceder às informações pertinentes, o gestor está na base do processo de tomada de decisão e de elaboração das estratégias; assim, ele é:

- *Empreendedor*¹¹: o gestor procura melhorar e adaptar permanentemente a organização em função das mutações do meio envolvente; assim, ele toma decisões para a implementação dos projectos; ele é um **inovador**¹² — *por exemplo*: implementar um mecanismo de comunicação na empresa (caixa de sugestões);
- *Regulador*: o gestor gere um conjunto que é mais do que a soma das partes; é um termostato, um chefe de orquestra que procede aos ajustes, resolve os disfuncionamentos verificados — *por exemplo*: tomar a decisão para acabar com absentismo;
- *Distribuidor dos recursos*: o gestor distribui os recursos segundo uma determinada ordem de prioridade, porque escassos, nomeadamente o seu próprio tempo (pois, todos aspiram ter acesso ao centro nervoso e de tomada de decisão) — *por exemplo*: alocar aos departamentos os meios rolantes;
- *Negociador*: o gestor é responsável pelos ajustes necessários na implementação das decisões; a negociação é uma das suas obrigações — *por exemplo*: fazer aceitar concessões (cortes orçamentais) aos outros actores.

40

Figura 1.3 - Da autoridade formal aos papéis do gestor segundo H. Mintzberg



Destacamos o papel de líder porque o gestor responde pelo desempenho de seus subordinados. Também o papel de empreendedor realça a responsabilidade do gestor na sobrevivência da organização.

Hoje em dia, com as novas tecnologias de informação e comunicação, estes papéis do gestor tendem a evoluir no sentido de permiti-lo ganhar mais tempo. A utilização da *Internet* e da *Intranet* reduz o espaço e o tempo, isto é, facilita o gestor no exercício dos diferentes papéis. Contudo, o ponto fraco da tecnologia é a falta de "humanidade".

Caixa 1.2

11 de Setembro de 2001: Nova Iorque e Washington

Os atentados terroristas do dia 11 de Setembro de 2001 demonstraram a importância da recolha e tratamento **humano** das informações. Os olhos e ouvidos electrónicos da CIA e do Pentágono não previram a hora, os lugares e os meios utilizados nestes actos horríveis.

Como disse o jornalista e escritor americano Robert Littell para explicar o declínio da CIA após o desaparecimento do bloco socialista: *"Ela (CIA) afastou as fontes humanas, isto é, numerosos agentes que tinham feito carreira no terreno e dispunham ainda de vários contactos. Milhares dentre eles foram empurrados para a reforma enquanto outros se tornaram empregados de gabinete que tratavam apenas das intercepções de comunicações telefónicas e das informações técnicas recolhidas a partir dos dados fornecidos por satélites."*

Fonte: Entrevista, in L'Express, n. 2707, 5 de Junho de 2003, pp. 68-71 (nossa tradução).

1.2.2 — APTIDÕES DO GESTOR

São as habilidades que o gestor deve possuir para melhor exercer as suas funções; as aptidões são técnica, de relacionamento, de concepção e de comunicação.

a) - Aptidão técnica

Resulta da competência, isto é, não só do conjunto de conhecimento técnico e da prática que possui o gestor mas também da sua capacidade de mobilização e combinação dos recursos; pode ser uma

competência não pormenorizada, acerca das tarefas especializadas — *por exemplo*: um chefe contabilista que completa uma experiência profissional com um curso médio de gestão e contabilidade.

b) - Aptidão em relações interpessoais

É a capacidade do gestor de lidar com os seus subordinados e colaboradores e, saber fazer-se obedecer. O gestor é o *líder*. São os seus **traços de carácter** associados e explorados nas **situações** específicas que sustentam o exercício da liderança — *por exemplo*: um piloto de aviação é um gestor cuja quantidade de voos efectuados reflecte a competência mas que não sejam suficientes para fazer face a um acto de terrorismo a bordo. Nestas circunstâncias específicas, o seu carácter (domínio de si, força de persuasão, etc.) pode ser útil na resolução de uma crise em colaboração com o pessoal de bordo.

Caixa 1.4

Os marcos das relações interpessoais

As relações interpessoais no espaço de actividade que deve ser sociópeto são de uma grande importância. Contudo, existem constrangimentos à elasticidade das relações de trabalho: a racionalidade económica, com a maximização dos ganhos e minimização dos custos dos meios utilizados, e a organização do trabalho, baseada no conceito de autoridade que é, ao mesmo tempo, fayoliana (Henri Fayol) e weberiana (Max Weber)¹³.

c) - Aptidão conceptual

É a capacidade de conceptualização do gestor em reflectir de maneira abstracta sobre a causalidade das decisões. A sua habilidade nas análises permite-lhe apreender as causas-raízes dos efeitos visíveis. Ele não se contenta com lugares comuns — *por exemplo*: a baixa de venda de um determinado produto pode resultar não só da qualidade do produto, mas também do desempenho dos vendedores, da mudança nos gostos ou percepção dos consumidores, etc.

d) - Aptidão de comunicação

O gestor deve ter o domínio perfeito da comunicação escrita (elaboração dos relatórios, instrutivos), verbal (contactos pessoais, reuniões) e não verbal. Para a comunicação não verbal, o gestor pode utilizar o sistema de comunicação veiculado pelas receptoras e emissoras à distância e imediatas relativas a percepção do espaço¹⁴. Assim, identificamos:

- A comunicação à distância: ela é olfactiva (odorado), visual e auditiva; *por exemplo*: o olhar do gestor pode veicular uma mensagem de aprovação, reprovação, etc.; também, o barulho da máquina do chefe pode significar que estamos em momento de actividade produtiva;
- A comunicação imediata: ela é térmica (kinestésica) e táctil (palpável, tocável); *por exemplo*: sem cair na intimidade ou populismo, um abraço ou um beijinho a um subordinado, a partilha do mesmo elevador ou a refeição no mesmo restaurante da empresa, etc., podem ter efeito comunicativo.

Figura 1.4 - Convergências entre Níveis organizacionais e Aptidões do gestor

	Conceptual	Técnica	Relações	Comunicação
Institucional	Forte	Fraca	Constante*	Constante*
Intermédio	Moderada	Moderada	Constante	Constante
Operacional	Fraca	Forte	Constante	Constante

43

* o atributo "Constante" significa que a intensidade desta aptidão é igual, qualquer que seja o nível; pode assim ser forte, moderada ou fraca.

H. Fayol define a importância relativa das diversas capacidades necessárias aos chefes das empresas industriais de diferentes portes.

Figura 1.5. - Capacidades do gestor segundo Fayol

Categorias de chefes	Capacidades						Valor total
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	
Empresa rudimentar	10	40	20	10	5	15	100
Pequena empresa	25	30	15	10	10	10	100
Média empresa	30	25	15	10	10	10	100
Grande empresa	40	15	15	10	10	10	100
Maior empresa	50	10	10	10	10	10	100
Empresa de Estado	60	8	8	8	8	8	100

Fonte: Henri Fayol, *Administration industrielle et générale*, prefácio de Jean-Pierre Détrie, apresentação de Pierre Morin, Dunod, 1.ª Edição, Paris, 1918 (cf., p. 13, Edição 1999).

As capacidades do chefe são relacionadas a seis grupos de operações efectuadas pela empresa:

- (a) Administrativa: esta função é diferente das que se seguem; reparte-se "entre a cabeça e os outros membros do corpo social"; fazem parte da administração a previsão, a organização, a coordenação e o controlo;
- (b) técnica: produção, fabricação e transformação;
- (c) comercial: compras, vendas e trocas;
- (d) financeira: procura e gestão do capital;
- (e) de segurança: protecção dos bens e pessoas;
- (f) contabilística: inventário, balanço, custo de produção, etc.).

Portanto, estas capacidades que o gestor deve possuir, mais ou menos, segundo o nível institucional em que ele actua, assentam sobre os seguintes elementos: qualidades físicas (saúde, etc.), qualidades intelectuais (aptidão em entender e apreender, juízo, flexibilidade intelectual, etc.), qualidades morais (energia, firmeza, coragem de responsabilidade, dignidade, etc.), cultura geral (noções diversas de outros domínios), conhecimentos especiais (exclusivos da determinada função) e experiência (conhecimento resultante da prática).

44

1.2.3 — AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO GESTOR

A responsabilidade primeira do gestor é a realização dos objectivos da organização utilizando judiciosamente os seus recursos. Portanto, julga-se o gestor pelos resultados alcançados. Nas suas decisões, o gestor deve ser ao mesmo tempo eficaz e eficiente.

a) - Eficácia na gestão

A eficácia diz respeito à relação entre os resultados obtidos e os objectivos visados:

$$\text{Eficácia} = \frac{\text{Resultados obtidos}}{\text{Objectivos visados}}$$

Por exemplo:

- Definir como objectivo o prazo de 3 minutos para o atendimento de um cliente na fila de espera da caixa de um supermercado;

- Fixar a 5 televisores dos 100 televisores acabados, numa linha de montagem, como o número de televisores defeituosos.

Consideramos que a eficácia organizacional é uma resultante da conjugação da eficácia dos indivíduos com a eficácia dos grupos.

Figura 1.6 - Causas da eficácia

<i>Causas da eficácia individual</i>	<i>Causas da eficácia do grupo</i>	<i>Causas da eficácia organizacional</i>
aptidão	coesão	meio envolvente
conhecimento	liderança	tecnologia
motivação	normas	escolhas estratégicas
prática	papéis	estrutura
stress	estrutura	procedimentos e métodos
	status	cultura

Fonte: James Gibson et alii, *Organization*, Boston, Massachusetts, Irwin, 1994, p. 27.

Caixa 1.5

Externalização (*outsourcing*)

A **externalização** (*outsourcing*) consiste na transferência para uma empresa especializada uma actividade realizada internamente. A empresa deixa de executar tal ou tal outra actividade e confia-a a outra empresa que sabe fazê-la melhor. A empresa recorre à subcontratação das áreas periféricas que não pertencem ao núcleo duro do seu negócio (core business). Por exemplo, os serviços de limpeza, protecção física, tratamento dos documentos (texto, fotocópia, encadernação), recrutamento, informática, contabilidade, transporte, etc. No caso dos sistemas informáticos, fala-se de infogerência ou e-sourcing. Neste domínio, a externalização pode gerar a redução dos custos da actividade externalizada eliminando ou reduzindo os custos fixos (por exemplo, a formação do pessoal altamente especializado, a renovação constante da tecnologia, etc.) e pagando apenas custos variáveis que corresponde à prestação consumida, o melhoramento das performances aumentando o valor criado com uma melhor prestação em relação a dos serviços internos, e a realocação dos recursos economizados na própria profissão (peritagem) da empresa. Na indústria automóvel, recorre-se à

subcontratação - por exemplo, a viatura Renault, modelo Safrane, é fabricada em 70 % no exterior. Portanto, segundo J. Barthélemy, uma externalização bem sucedida permite, por um lado, a redução dos investimentos, o acesso às economias de escala e a redução do consumo, e por um outro, um nível de peritagem elevado, o domínio das tecnologias recentes e um pessoal qualificado. Todavia, às vezes, acontece o efeito *boomrang*: uma reconsideração estratégica dos processos pode levar uma empresa a voltar a fazer ela própria uma actividade então externalizada, casos da cadeia de hotel Novotel, com a limpeza dos quartos, e da Danone, com a preparação das encomendas dos produtos frescos.

Fontes: Jérôme Barthélemy, "Bien maîtriser le coût caché d'une externalisation", in L'Expansion / Junho 2002 / número 664, pp. 152-153; Florentin Collomb, "Faire ou faire faire", in Cahiers français, La Documentation française, n.º 287, Julho-Setembro 1998, p. 54.

Figura 1.7 - Relação entre Funções de gestão e Eficácia

Funções de Gestão	Fontes de eficácia		
	Individual	Grupos	Organizacional
Planeamento	Objectivos	Metas	Missões
Organização	Delegação da autoridade, análise dos cargos	Departmentalização	Métodos e procedimentos integrativos
Direcção	Influência centrada sobre indivíduos	Influência centrada sobre grupos	Influência centrada sobre a entidade
Controlo	Padrões individuais de eficácia	Padrões de eficácia dos grupos	Padrões de eficácia organizacionais

Fonte: James Gibson et alii, *Organization*, Boston, Massachusetts, Irwin, 1994, p. 45.

b) - Eficiência na gestão

A eficiência diz respeito à relação entre os resultados obtidos e os meios utilizados. O gestor otimiza a utilização dos recursos disponíveis pela economia e pelo rendimento:

$$\text{Eficiência} = \frac{\text{Resultados obtidos}}{\text{Meios utilizados}}$$

- **Economia:** representa as condições, as mais económicas possíveis, favoráveis à organização, nas quais o gestor adquire ou utiliza os recursos — *por exemplo*:
 - Decidir a construção de um edifício para albergar os serviços centrais da empresa com alternativa ou aluguer de um espaço;

- Decidir a redução do efectivo de pessoal da Contabilidade com alternativa de aquisição de um software de contabilidade;
 - Decidir a extinção de um departamento de manutenção e limpeza com alternativa de contratação de uma empresa externa especializada de prestação de serviços.
- **Rendimento:** é uma relação entre a quantidade de bens produzidos ou serviços prestados, e recursos utilizados; mencionamos três indicadores:
 - *pelo custo unitário (ou médio):* calcula-se dividindo o custo total pela quantidade de unidades produzidas — *por exemplo:*
 - ◆ Para produzir 100 geleiras, a empresa pagou \$20.000; o custo unitário é de \$200. A reduzir o custo a \$150, ganha-se \$5.000, isto é, 20.000 - 15.000;
 - *pela medida de produtividade:* é um outro indicador de rendimento; a produtividade concerne a situação de crescimento da produção obtida a partir do esforço mais acentuado do pessoal — *por exemplo:*
 - ◆ Passar a produzir 10.200 tijolos em vez de 10.000 com os mesmos meios (operários e matérias-primas).
 - *pelo coeficiente de trabalho:* pode designar a produção de um trabalhador durante um dado período — *por exemplo:*
 - ◆ Num centro médico, um radiologista atende 30 pacientes por dia;
 - ◆ Numa empresa de seguros, um agente atende 20 casos de pedido de indemnização.

Figura 1.8 - Relação entre Funções de gestão e Eficiência

Funções de Gestão	Fontes de eficiência		
	Individual	Grupos	Organizacional
Planeamento	Meios	Recursos centrais	Orçamento integrativo
Organização	Afectação dos meios	Hierarquização na utilização dos recursos	Critérios de distribuição dos recursos
Direcção	Influência centrada sobre indivíduos	Influência centrada sobre grupos	Influência centrada sobre a entidade
Controlo	Padrões individuais de eficiência	Padrões de grupos de eficiência	Padrões organizacionais de eficiência

Fonte: Adaptação pelo autor de James Gibson et alii, *Organization*, Boston, Massachusetts, Irwin, 1994, p. 45.

Portanto, a eficiência concerne à qualidade e à quantidade que decorrem da utilização dos meios da organização: satisfação dos clientes

para com o acolhimento dos serviços, etc. Na gestão, geralmente a dimensão temporal confere ao acto de gestão a dinâmica indispensável e condiciona a eficácia e a eficiência. O fim não é a qualquer custo.

Caixa 1.6

A noção de eficiência "X" segundo H. Liebenstein

Liebenstein ultrapassa a abordagem neo-clássica da firma que postula sobre a "eficiência alocativa" (o mercado aloca de maneira óptima os factores de produção) e introduz a noção de eficiência "X". Ele considera que "a teoria tradicional da produção trata dos inputs humanos e não humanos da mesma maneira: a nossa teoria levanta esta hipótese. Uma distinção é evidente: o que se compra são unidades de tempo de trabalho, mas não são estas unidades que contam para a produção. O que importa aqui é a intensidade e o esforço". A **organização** destas unidades de tempo compradas é essencial para a produtividade, segundo Liebenstein. É o factor "X".

Fonte: Benjamin Coriat et Olivier Weinstein, Les nouvelles théories de l'entreprise, Paris, Librairie Générale de France, 1995, pp. 29 e ss (nossa tradução).

48

c) - Performance na gestão

Numa visão estratégica, consideramos como gestor performante aquele que consegue a sinergia resultante da associação entre a *eficácia*, relação entre os resultados obtidos e os objectivos prosseguidos, e a *eficiência*, relação entre os resultados obtidos e os meios utilizados¹⁵. Claro que a performance é mais conseguida quando existe uma estratégia (implicando a existência de um "pensamento" que conduz à acção). O pensamento do *homo strategicus* ou "empresário criativo"¹⁶ tem em conta diferentes constrangimentos, entre os quais, económicos, sociais, ecológicos, perspectivando as consequências das suas acções.

Figura 1.9 - Simulação da performance: objectivos e meios

		Eficácia	
		Baixa	Alta
Eficiência	Alta	3 Eficiência/eficácia	4 Eficiência/eficácia
	Baixa	1 eficiência/eficácia	2 eficiência/eficácia

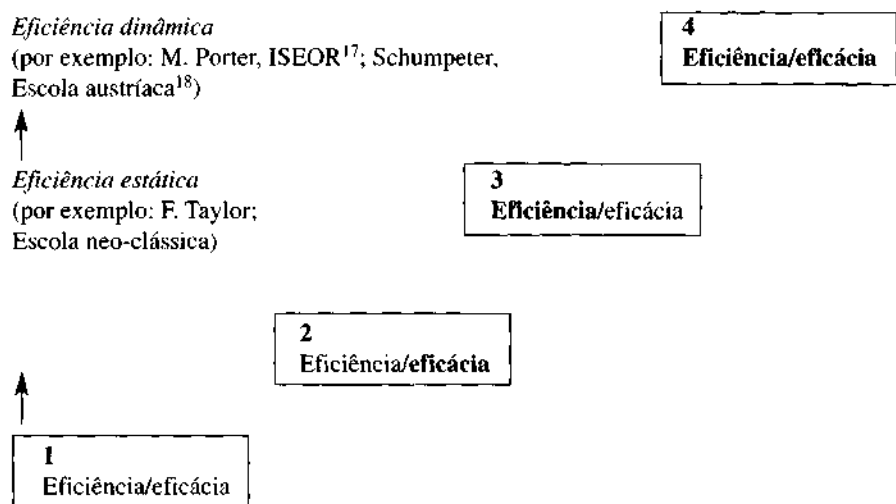
Simulando a performance, utilizando a linguagem militar, no caso da eficácia (objectivo: eliminar fisicamente um soldado inimigo) e eficiência (meio: utilizar um material de guerra):

- No quadrante 1: usou-se uma artilharia para eliminar um inimigo que ficou apenas ferido;
- No quadrante 2: usou-se uma artilharia para eliminar um inimigo que ficou sem vida;
- No quadrante 3: usou-se uma espingarda para eliminar um inimigo que ficou ferido;
- No quadrante 4: usou-se uma espingarda para eliminar um inimigo que ficou sem vida;

Nos quadrantes 1, 2 e 3, verifica-se a desproporção entre o objectivo visado e o meio utilizado, em termos de desperdício do meio por sobreavaliação ou subavaliação do objectivo. A performance (quadrante 4), resultante sinérgica da eficácia e da eficiência, representa o que Huerta de Soto chama a eficiência dinâmica na situação em que o gestor, não se limitando apenas a evitar os desperdícios, procura activamente participar na criação dos recursos tanto materiais como imateriais, num processo de adaptação.

49

Figura 1.10 - Processo adaptativo da performance: da eficiência estática a eficiência dinâmica



Estudo de caso 2.1 - Maria Velela

A presidência da Associação dos Alunos da Faculdade de Economia da Universidade Agostinho Neto (AAFEC) confiou a Maria Velela a tarefa de organizar a festa de fim de ano para os finalistas. Maria Velela já ocupa no seio da AAFEC, há cerca de três anos, a função de Secretária para os Assuntos Sociais que atende os casos sociais dos estudantes (bolsa de estudo, alojamento, dificuldades académicas, etc.). A festa contará com a participação de cerca de 500 alunos e vários outros convidados (autoridades académicas, políticas e da Sociedade Civil). Portanto, é um verdadeiro empreendimento em termos de gestão. Velela deverá criar e animar um comité organizador composto por membros responsáveis com as seguintes tarefas: venda de bilhetes, publicidade do evento, escolhas do local, banda musical e menu do cocktail, elaboração do programa da "soirée" e preparação dos discursos. Também, ela contará com a colaboração dum vintena de alunos a fim de executar algumas tarefas antes, durante e depois da festa que está próxima. Portanto, Maria Velela dispõe de quinze (15) dias.

Trabalho:

- 1) Identifique e explique os principais papéis e funções da Maria Velela no âmbito do comité organizador do evento!
- 2) Enumere e explique as funções de cada membro escolhido do comité organizador!
- 3) Quais são as aptidões exigidas a Maria Velela e que ela possui? Explique!

Fonte: Adaptação pelo autor do caso « Le bal des diplômés » in Pierre G. Bergeron, *La gestion dynamique. Concepts, méthodes e applications*, 2.ª Edição, Montréal, Gaëtan Morin Editeur, 1995, p. 30.

Índice detalhado do Parágrafo 1.3

Evolução das teorias da gestão

1.3 — Corrente clássica

- a) - Abordagem científica
Caixa 1.7: Fordismo, Taylorismo, Toyotismo
- b) - Abordagem administrativa
- c) - Abordagem burocrática
Caixa 1.8: Conceito de organização neo-patrimonial e sua aplicação

1.3.2 — Corrente humana

- a) - Escola das relações humanas
- b) - Teorias das necessidades e motivações
- c) - Abordagem organizacional

1.3.3 — Corrente integrativa

- a) - Abordagem socio-técnica
- b) - Abordagem sistêmica
Caixa 1.9: Domínio da sistêmica: o organismo biológico
- c) - Abordagem contingencial
Caixa 1.10: O demônio de James Clerk Maxwell
- d) - Reengineering
- e) - Abordagem cultural
Caixa 1.11: Especificidades locais e peso das tradições: experiência japonesa de Carlos Ghosn no Nissan
- f) - Abordagem institucional da firma
Caixa 1.12: Racionalidade limitada: "A essência de decisão. Explicação da crise de mísseis de Cuba"
- g) - Abordagem estratégica

Estudo de caso 1.3 — Peter Hartz de Volkswagen

1.3 — EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DE GESTÃO

Podemos fazer coincidir a evolução do pensamento no domínio da gestão das organizações com as mutações verificadas no sector industrial. Assim, consideramos que vários factores contribuíram para a evolução da ciência da gestão, nomeadamente:

- Factores económicos: a concorrência dos mercados condena os gestores a serem mais performantes (na definição dos objectivos estratégicos e na utilização dos recursos), a fim de aumentar a produtividade — *por exemplo*: organização do sistema produtivo em linhas ou cadeias de montagem;
- Factores sociais: o activismo das associações socio-profissionais e a tomada de consciência da responsabilidade social de tantos outros actores proporcionaram conquistas para o mundo do trabalho — *por exemplo*: as legislações relativas à greve, ao trabalho das crianças, à igualdade entre homens e mulheres, etc.;
- Factores políticos: a tomada em consideração de contingências de gestão económica dentro de um quadro de actuação política — *por exemplo*: regulamento sobre o tempo e horário de trabalho, as condições de despedimento do pessoal;
- Factores tecnológicos: a utilização de novos tipos de instrumentos, máquinas leva à adaptação do sistema de produção e dos homens — *por exemplo*, o desenvolvimento da microinformática;
- Factores do contexto internacional: a mundialização cria a interdependência das empresas, a queda das fronteiras comerciais facilitando a circulação das pessoas, bens e serviços, o memitismo cultural — *por exemplo*: a implantação das cadeias de restauração rápida (*Fast Food*) em África, na Europa, Rússia, China, Japão, a paixão colectiva para as competições mundiais dos desportos (futebol, jogos olímpicos, basquetebol, etc.).

Apresentamos a evolução das teorias da ciência de gestão segundo três postulados genéricos agrupando por corrente alguns autores mais referidos na literatura científica:

- 1) Corrente clássica: racionalidade produtivista, com a primazia dos resultados económicos;
- 2) Corrente humana: racionalidade psicossocial, tomando em consideração as necessidades e motivações humanas (indivíduos e grupos);
- 3) Corrente integrativa: racionalidade sistémica, reconhecendo o carácter complexo das organizações, que resulta das interacções entre as partes e das contingências do meio envolvente.

O quadro abaixo mostra a cronologia do aparecimento dos conceitos e ferramentas nas actividades produtivas a partir da era industrial principalmente do ponto de vista da indústria americana.

Figura 1.11 - Marcos históricos da evolução das ciências de gestão no Século XX

Ano	Conceito ou Ferramenta	Autor ou Agente que o desenvolveu
1911	Princípios de organização científica: análise do tempo, análise de métodos, normas de produção, planeamento, controlo, alto nível de especialização e simplificação das tarefas, selecção e superação do pessoal	Frederick W. Taylor (EUA)
1911	Conceitos de base da psicologia industrial, estudo da fadiga, factor humano no trabalho, estudo dos movimentos, selecção e treinamento dos trabalhadores	Frank e Lillian Gilbreth (EUA)
1913	Linha rolante de montagem	Henry Ford (EUA)
1914	Quadro de ordenamento das actividades (diagrama Gantt), sistema de pagamento de incentivo, treinamento	Henry L. Gantt (EUA)
1916	Organização administrativa: definição das funções da gestão, agrupamento das funções fundamentais da organização, definição dos catorze princípios da administração	Henri Fayol (France)
1917	Aplicação do modelo do tamanho de lote económico para o controlo de inventário	F. W. Harris (EUA)
1922	Análise da burocracia cujas características definem os tipos da autoridade racional legal (mais eficaz e eficiente), carismática e tradicional (por exemplo, a aristocracia)	Max Weber (Alemanha)
1931	Inspecção da amostra e tabela estatística para o controlo de qualidade	Walter Shewhart, H. F. Dodge e H. G. Romig (EUA)
1927-33	Novo esclarecimento dos estudos de Hawthorne sobre a motivação do trabalhador	Elton Mayo (EUA)
1934	Amostragem de actividade para a análise do trabalho	L.H.C. Tippett (Inglaterra)
A partir dos anos 40	Abordagens de equipa dos problemas do sistema complexo	Grupos de investigação operacional (Inglaterra)
	Método Simplex de programação linear	George B. Dantzig (EUA)
	Desenvolvimento extensivo das ferramentas da investigação operacional de simulação, teoria de fila de espera, programação matemática, software e hardware dos computadores, técnicas de ordenamento dos projectos PERT e CPM	EUA e Europa Ocidental
	A pirâmide das necessidades	A. Maslow (EUA)
	Teorias X e Y	McGregor (EUA)
	Psicologia social e Dinâmica dos grupos	K. Lewin (EUA)
	Funções da chefia (<i>The Functions of the Executive</i> , 1938): importância das estruturas informais, utilização dos incentivos (incluindo não monetários)	Chester Barnard (EUA)

Comportamento administrativo das organizações considerado de não racional como pretendem as teorias económicas	<i>Simon Herbert (EUA)</i>
Sociologia organizacional e disfunção burocrática sobre características das organizações e burocracias: Estruturas burocráticas e personalidades dos membros: especialização, regras elaboradas e focalização sobre a adesão às regras podendo conduzir a "incapacidade treinada" provocando o não reconhecimento pelo pessoal nas regras e especialização.	<i>R. Merton (EUA)</i>
Buropatologia: tendência excessiva nas organizações administrativas públicas intelectuais a proteger a autoridade dos seus serviços e a impersonalizar as relações com os clientes e outros membros da organização).	<i>Victor Thompson (EUA)</i>
Liderança e institucionalização: vias que as organizações e os seus líderes utilizam para desenvolver os seus relacionamentos com o meio envolvente externo (cooperação, integração de grupos externos nos processos de tomada de decisões da organização).	<i>P. Selznick (EUA)</i>
Socialização: partilha de valores	<i>H. Kaufman (EUA)</i>
Comportamento organizacional e psicologia organizacional: psicologia dos indivíduos nas organizações, motivação do trabalho, liderança, atitude individual para com o trabalho, etc.	<i>Muslow, Herzberg, Adams (EUA)</i>
Análise e teoria das organizações: Sistemas adaptativos e teorias da contingência: boa adequação da estrutura mecanicista, isto é, clássica quando estabilidade da tecnologia, preço, produtos e concorrentes) como também, da estrutura organicista, isto é, flexível quando o meio envolvente é instável e complexo.	<i>Burns e Stalker (Grã-Bretanha)</i>
Influência das exigências tecnológicas sobre as estruturas da cada indústria	<i>Joan Woodward (Grã-Bretanha)</i>
Performance da organização função da adaptação das estruturas aos meios envolventes: empresas operando num meio envolvente com nível de incerteza baixo (mais previsão, menos complexidade) operam melhor com estruturas internas menos complexas; num meio envolvente complexo, o nível de diferenciação e de mecanismos de integração da empresa é maior	<i>Laurence e Lorsch (EUA)</i>
Organização dos sistemas	<i>Katz e Kahn</i>
Teoria das organizações	<i>James Thompson</i>
Desenvolvimento de uma variedade de pacotes de software informáticos para processar problemas rotineiros de ordenamento das vendas, inventário, implantação nas fábricas, previsão e gestão de projecto; rápido crescimento de MRP	<i>Fabricantes de computadores, pesquisadores, e utilizadores nos EUA e Europa Ocidental Joseph Orlicky e Oliver Wight (EUA)</i>
Utilização extensiva do JIT, TQC, e automação das fábricas (CIM, FMS, robotos CAD/CAM, etc.)	<i>Tai-ichi Ohno de Toyota Motors (Japão), Av: Faigenbaum, W. E.</i>
Qualidade de serviço e produtividade: introdução de produção de massa no sector de serviço	<i>Deming, J.M. Juran (EUA) Restaurantes McDonald</i>

Fontes: Norman Gaither, *Production and Operations Management*, Fifth Edition, Fort Worth, The Dryden Press International Edition, 1980, p. 9; Richard B. Chase and Nicholas J. Aquilano, *Production and Operations Management: The Product Cycle of Life Approach*, Fifth edition, Boston, Irwin, 1989, p. 19.

1.3.1 — CORRENTE CLÁSSICA

Situamos esta corrente a partir do fim do Século XIX, com as empresas preocupadas em aumentar o seu rendimento pela melhor utilização dos recursos.

a) - Abordagem científica

Dentro desta abordagem, citamos como principal protagonista o americano Frederick Taylor¹⁹ que, em 1911, define os princípios de direcção científica do trabalho na sequência das seguintes observações empíricas:

- *"O operário médio pensa que é de seu interesse e de seus companheiros trabalhar de maneira lenta em vez de trabalhar rapidamente, reduzir a sua produção em vez de produzir durante o dia o que é humanamente possível".*
- *"Sempre que um operário aumenta a sua produção e recebe em consequência um salário elevado, o patrão acha que por este facto mesmo o equilíbrio do mercado do trabalho será destruído e que não pode concorrer com os seus congéneres. Então baixa o salário tentando manter o nível elevado da produção".*

O postulado de base da organização científica é que existe uma via e a única melhor para executar uma tarefa: **one best way**. Os quatro princípios fundamentais do sistema de direcção científica são:

- o estudo de todos os conhecimentos tradicionais, o seu registo, a sua classificação e a transformação destes conhecimentos em leis científicas: descompõe-se cada tarefa em movimentos elementares constitutivos que são cronometrados e depois reconstituídos de forma a minimizar o tempo da sua execução;
- a selecção científica dos operários e a superação das suas qualidades e conhecimento;
- a aplicação da ciência do trabalho pelos operários cientificamente treinados;
- a repartição quase igual do trabalho executado na empresa entre operários e membros da direcção: todo trabalho de fabricação pelos operários está antecedido do trabalho de concepção de um membro da direcção ou vice-versa (um membro de direcção para três operários).

As consequências observadas na sequência da aplicação do método são:

- ♦ o melhoramento da colaboração entre os gestores e os operários;
- ♦ a especialização devida à divisão de trabalho que proporciona a prosperidade económica e o desenvolvimento da riqueza²⁰;
- ♦ o pagamento de prémios aos empregados para melhorar a produtividade ("*factor económico*"). *Por exemplo*:
 - ❖ A produção da viatura Ford, Modelo T, inaugurou a fabricação em massa dos produtos feitos em série, isto é, com as mesmas características;
 - ❖ O filme "Tempos Modernos" (1936), com Charlie Chaplin, estigmatiza as frustrações causadas pela cronometragem dos movimentos dos operários trabalhando nas linhas de montagem.

Caixa 1.7

Fordismo, Taylorismo, Toyotismo

O fordismo representa doutrina e teoria económica inspiradas dos métodos de Henry Ford segundo os quais a produção em grande série e em cadeia reduz os custos de produção e os preços de venda, o que aumenta a demanda e possibilita um novo aumento do nível de produção. A generalização destes métodos a toda a produção industrial teria assim permitido o forte crescimento económico dos anos 1923 a 1973, nos países ocidentais, segundo o modelo americano. No sentido restrito, o fordismo é assimilado ao sistema de produção em cadeia. A diferença entre o fordismo, o taylorismo, por um lado, e o toyotismo, por outro, reside na forma de decomposição dos processos de produção: nos primeiros, a decomposição está feita por operações elementares simples e independentes umas das outras, enquanto no último, a visão dos processos é global integrando as de montante (*por exemplo*, abastecimento, concepção) e as de jusante (*por exemplo*, distribuição, serviço pós-venda); as operações estão encadeadas numa relação de fornecedor a cliente, *Just in Time*. O taylorismo considera dois princípios fundamentais acerca da organização do trabalho: a separação entre as tarefas de execução e as de concepção a fim de estimular a produtividade, por um lado, e a motivação do indivíduo movida pelo interesse económico. O toyotismo é um modelo de organização de trabalho impulsionado por Taichi Ohno que combina *Just in Time*, *Kanban* (fichas cartonadas) e autonomia (contração de autonomia e automação, permitindo, por causa de defeito de qualidade ou outra, interromper o processo de produção).

Fonte : Alain-Charles Martinet, Ahmed Silem, *Lexique de gestion*, 2.^a edição, Paris, Dalloz, 1989, pp. 149-150.

b) - Abordagem administrativa

Destacamos como autor de referência o engenheiro francês Henri Fayol que define, em 1916:²¹

- **cinco funções de administração:** *Prever* (planejar, perspectivar o futuro), *Organizar* (estruturar os recursos necessários em relação às actividades), *Mandar* (dar ordens a serem executadas por subordinados), *Coordenar* (integrar as actividades para o mesmo objectivo) e *Controlar* (verificar a conformidade com o planeado);
- **seis grandes funções** agrupando as operações fundamentais da organização: *Técnica, Comercial, Financeira, de Contabilidade, de Segurança e de Administração;*
- **catorze princípios gerais de administração:** Divisão do trabalho (da especialização na execução de determinadas tarefas resulta o aumento do rendimento graças à habilidade, segurança e precisão adquiridas), *Autoridade* (direito de mandar, realizar tarefas, prestar conta, fazer obedecer: a autoridade é estatutária, pessoal e sem responsabilidade, isto é, sem poder de recompensa e coerção), *Disciplina* (obrigações de obediência, assiduidade, actividade, marcos exteriores de respeito bem definidos nas convenções colectivas), *Unidade de liderança* (existência de um único chefe de quem subordinados recebem ordens), *Unidade de direcção* (actividades de diferentes unidades visando o mesmo objectivo: um só chefe e um só programa), *Subordinação do interesse particular ao interesse geral* (primazia do interesse geral sobre o individual cujos meios de realização são: firmeza e bom exemplo dos chefes, convenções tão equitativas possíveis, vigia atenta), *Remuneração* (salário equitativo e estimulante de acordo com o trabalho prestado, categorias profissionais: pagamento ao dia, a tarefa, a peças, prémios, participação nos benefícios, subsídios em bens), *Centralização* (autoridade situada ao mais alto nível da organização mas em função da empresa ou das circunstâncias), *Hierarquia* (existência de uma linha hierárquica de cima para baixo, contudo deve saber conciliar o respeito da hierarquia com a obrigação de uma execução célere da tarefa), *Ordem* (material, cada coisa no seu lugar e social, *right man in right place*), *Equidade* (tratamento benevolente do pessoal: Fayol prefere equidade a justiça que decorre das convenções e que devem ser interpretadas), *Estabilidade do pessoal* (velar pela estabilidade do pessoal

formado porque a iniciação é sempre longa), *Iniciativa* (encorajar o pessoal a propor e aplicar ideias novas) e *União do pessoal* (criar um clima de solidariedade entre os trabalhadores, isto é, não procurar dividir o pessoal e recorrer tanto quanto possível à comunicação verbal para ganhar em termos de tempo, clareza e harmonia). *Por exemplo:*

- Durante a primeira metade do Século XX, as empresas industriais funcionavam segundo os princípios e regras do fayolismo.

c) - Abordagem burocrática

Max Weber, sociólogo, filósofo alemão e jurista de formação, na sua mais importante obra publicada em 1922 ("*Economia e Sociedade*"), dois anos após a sua morte, define três tipos de dominação no exercício da actividade económica²². São três modelos de autoridade acerca da organização do trabalho:

- ♦ *modelo burocrático racional* que ele opõe aos dois a seguir; implica a existência de regras e regulamentos bem definidos e respeitados pelos membros da organização, a divisão do trabalho, a estrutura hierárquica, a qualificação profissional (tendência a plutocratização, isto é, predominância dos homens ricos na governação), impersonalização das relações sociais ("*sine ira et studio*", sem ódio nem paixão, isto é, sem discriminação), recrutamento e promoção baseados em aptidões e não nas relações pessoais, etc.); *por exemplo:* o exército;
- ♦ *modelo tradicional:* deve-se obediência à pessoa do chefe e não a regras; as relações sociais são *patrimoniais* (recruta-se segundo as afinidades de família, de dependência) ou *extrapatrimoniais* (recruta-se segundo as relações de confiança e fidelidade); portanto, instaura-se um sistema hereditário ou clientelista (ou de apadrinhamento): *por exemplo:* na indústria aeronáutica, o fabricante francês dos aviões *Mirage*, Marcel Dassault, na sua morte, deixou o lugar ao filho, Serge Dassault;
- ♦ *modelo carismático:* deve-se obediência à pessoa do chefe porque possui carisma (reconhecimento de uma qualidade extraordinária, de origem mágica mas, hoje em dia, profissional; aquando do desaparecimento do chefe carismático, a organização pode evoluir para o modelo tradicional ou burocrático: *por exemplo:* Henry Ford, Thomas J. Watson da IBM, Bill Gates da Microsoft, etc.

Caixa 1.8**Conceito de organização neo-patrimonial e a sua aplicação**

Dos tipos ideais de dominação elaborados por Max Weber, o patrimonialismo parece como a caracterização de um sub-grupo de relações sociais dentro da organização do tipo tradicional. Portanto, o neo-patrimonialismo não é uma manifestação da modernidade institucional, pelo contrário. Seria uma estrutura tradicional com a cosmética do modernismo. No domínio político, a entrega do poder ao filho depois do passamento físico do pai (Coreia do Norte, Síria, Togo) é uma ilustração do fenómeno. No caso das organizações públicas e privadas angolanas, observam-se práticas extrapatrimoniais. Efectivamente, na administração e sector público, o concurso público para fim de preenchimento das vagas ainda não é corrente, apesar da existência do Decreto n.º 22/91 que estabelece os princípios gerais a que deve obedecer o regime de recrutamento e selecção de candidatos para os quadros da Administração Pública. De igual modo, para as empresas privadas angolanas, verificamos através dos anúncios de vagas publicados durante um determinado período que são as empresas estrangeiras que, na maioria dos casos, recorrem a esta prática.

Fonte: Jean-François Médard, "L'Etat néo-colonial en Afrique noire", in *Etats d'Afrique noire. Formations, mécanismes et crise*, sous la direction de Jean-François Médard, Paris, Karthala, 1991, pp. 323-353.

1.3.2 — CORRENTE HUMANA

Tenta-se ultrapassar frustrações causadas pelo taylorismo que privilegia a produtividade gerando comportamentos que lesam os interesses da organização (absentismo, rotação do pessoal, acidentes do trabalho). Retemos como principais autores desta corrente, Elton Mayo, Abraham Maslow, Frederick Herzberg e Douglas McGregor.

a) - Escola das relações humanas

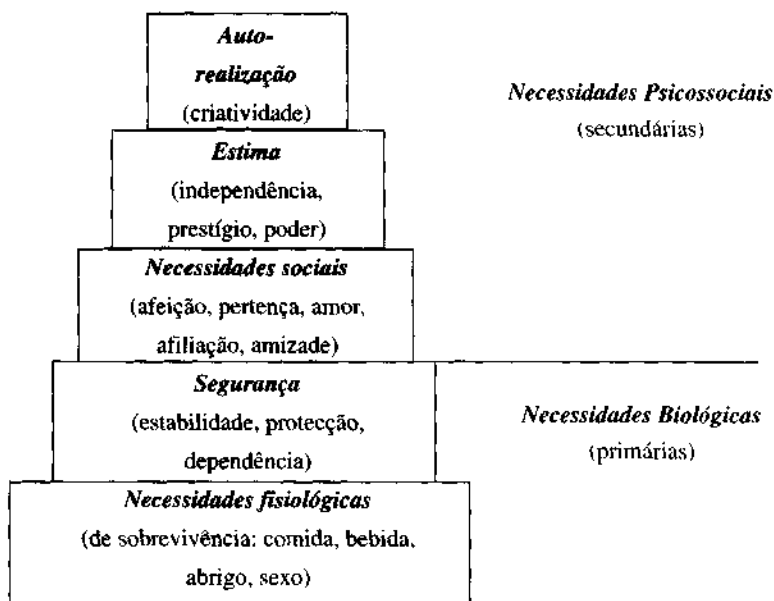
Das pesquisas psicossociais conduzidas na fábrica da "Western Electric", em Hawthorne (Chicago), nos EUA, entre 1927 e 1933, George Elton Mayo põe em evidência dois fenómenos chamados "efeitos de Hawthorne":

- a *importância do factor afectivo*: a tomada de consciência por pessoas ou grupos da atenção que lhes é prestada leva a uma mudança de comportamento; donde, a importância da atitude da chefia para com os seus subordinados; *por exemplo*: numa fábrica; e,
 - a *organização informal*: no seio de cada grupo de trabalho, existem normas informais de produtividade; *por exemplo*:
- Numa repartição da administração pública, verificamos que a tarefa de um funcionário ausente é assumida por um outro colega para cobrir a ausência; não o fazendo, no dia em que este se ausente ninguém o cobrirá.

b) - Teorias das necessidades e motivações²³

Abraham Harold Maslow hierarquiza as necessidades sob forma duma pirâmide, de cinco níveis²⁴; distingue-se as necessidades primárias ou biológicas das necessidades secundárias ou psicossociais. Realça-se o processo progressivo de satisfação das necessidades começando pela base, as fisiológicas (alimentação, sexo, etc.), até ao topo, as necessidades de auto-realização.

Figura 1.12 - Pirâmide das necessidades de Maslow



Frederick Herzberg identifica factores de satisfação e de insatisfação das pessoas no trabalho:

- **factores de satisfação** ou **motivacionais** ligados às condições intrínsecas do trabalho, isto é, ao seu conteúdo;
- **factores de insatisfação** ou **higiénicos** ligados às condições extrínsecas do trabalho, isto é, ao seu contexto.

Figura 1.13 - Teoria dos dois factores de Herzberg

Teoria dos dois factores	
Factores motivadores ou de satisfação (condições <u>intrínsecas</u> ou conteúdo do cargo)	Realização Reconhecimento Responsabilidade Promoção Trabalho em si Possibilidade de crescer
Factores higiénicos ou de insatisfação (condições <u>extrínsecas</u> ou contexto do cargo)	Salário Segurança no cargo Condições de trabalho e de conforto Status Políticas da organização e administração Qualidade, competência e relações com a supervisão Qualidade das relações interpessoais com os colegas, chefes hierárquicos e subordinados

62

c) - Abordagem organizacional

Douglas McGregor formula, do ponto de vista do comportamento das pessoas, uma série de hipóteses agrupadas em duas teorias:

- a pessimista, a **Teoria X**: os trabalhadores são irresponsáveis e preguiçosos a trabalhar e devem ser persuadidos de cumprir com as suas obrigações usando alternativamente a recompensa e a punição, "carrot-and-stick", "pão e pau"); estas hipóteses prevalecem na prática industrial moderna;
- a optimista, a **Teoria Y**: os trabalhadores desejam a autonomia, o reconhecimento e um contexto de trabalho apropriado a fim de poder mostrar as suas habilidades, criatividade e engajamento.

Os gestores adaptam-se em função do comportamento dos seus subordinados; trata-se de conciliar os objectivos individuais com os da organização.

1.3.3 — CORRENTE INTEGRATIVA

Nesta corrente, a organização pode ser considerada como uma entidade complexa. A organização não é uma combinação antinómica das correntes clássica e humana. Para cercar a realidade organizacional complexa, recorre-se aos métodos e técnicas sofisticados, tais como os modelos matemáticos e estatísticos, a investigação operacional, os paradigmas da biologia, física, arte militar, etc.

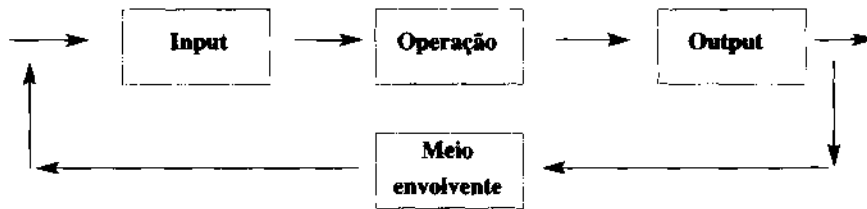
a) - Abordagem sociotécnica

Segundo os pesquisadores do *Tavistock Institut of Human Relations de Londres* (Inglaterra), existem influências mútuas entre o sistema técnico (equipamentos e métodos de trabalho) e o sistema social (relações interpessoais e comportamentos). A organização é considerada como um sistema socio-técnico. A interacção entre o técnico e o social é posta em evidência por Eric L. Trist et Kenneth W. Bamform demonstrando que a introdução da nova tecnologia de extracção do carvão numa mina conduziu à deterioração dos índices de produtividade e propondo em consequência um novo modo de organização do trabalho, em grupos semi-autónomos.

b) - Abordagem sistémica

Desenvolvida a partir das experiências da física e da biologia, a aplicação da teoria dos sistemas (Daniel Katz e Robert Kahn) na gestão abre outras perspectivas através dos conceitos de: *sistema aberto que importa* (entradas "Inputs"), *transforma e exporta* (saídas "Outputs") *a energia para ou do meio ambiente*, *Homeostasia* (tendência para um equilíbrio), *Feedback* (retorno da informação operada ao ponto de entrada num sistema auto-regulado), *Equilíbrio* (estabilidade nas interacções entre componentes), *Entropia* (tendência para um estado de desordem, segundo a segunda lei da termodinâmica), *Diferenciação* (restrição das funções aos determinados componentes) e *Equifinalidade* (alcance do estado final a partir das condições iniciais diferentes ou por caminhos diferentes). Ludwig von Bertalaffy é o principal promotor da teoria geral dos sistemas.

Figura 1.14 - Esquema do sistema aberto



A teoria geral dos sistemas configura de maneira clara o paradigma da complexidade. Os conceitos nela definidos representam instrumentos necessários na análise das organizações²⁵.

Caixa 1.9

Domínio da sistêmica: o organismo biológico

O organismo do corpo humano permite ao homem reagir sobre o seu ambiente e reagir às informações ou às agressões que daí provêm. Os fisiologistas mostram que as reacções do homem ou dos animais a estas agressões se resumem em três comportamentos de base: a fuga, a luta e a adaptação. Se o ambiente se torna desagradável, hostil ou perigoso, o organismo pode reagir pela fuga: ele muda simplesmente de ambiente, até chegar a um meio onde ele se sinta à vontade. Ele pode igualmente atacar ou defender-se. Modificar por uma acção deliberada o ambiente que o ameaça e voltar às condições que lhe são favoráveis. O organismo parece assim adaptar-se em permanência às novas condições de vida. De facto, esta adaptação nunca está perfeita. O homem encontra dificuldades de adaptação total a um determinado ambiente. O que provoca muitas vezes frustrações, anseios, mal-estar. (...) Um homem agredido pelo ambiente (ou informado de um prazer ou de um perigo bem próximo) prepara-se para a acção. O seu organismo mobiliza as reservas energéticas e emite secreção de certas hormonas, como a adrenalina, que o preparam para fugir ou para lutar. Esta mobilização expressa-se por manifestações fisiológicas familiares. Sob efeito da emoção, de um perigo, de um esforço, o coração bate mais rápido. A respiração acelera-se. A cara empalidece. O corpo transpira. Tem o respiro cortado, os suores frios, os estremecimentos, as pernas a estremecer. Estas manifestações fisiológicas denotam o esforço que realizou o organismo para manter o seu equilíbrio interno. O trabalho efectuado pode ser voluntário: beber quando tem sede, comer quando tem fome, vestir quando está frio, abrir a janela quando está a fazer

*calor. Ou involuntário: traduz-se então por estremecimentos ou pela transpiração. O equilíbrio interno do organismo, indicador de bom funcionamento, é a manutenção a um nível constante de concentração no sangue de um certo número de moléculas e iões essenciais à vida, e a manutenção a um valor determinado de certos parâmetros físicos tais como a temperatura. Isso apesar das modificações do ambiente. (...) Mas, devia-se encontrar um conceito permitindo agrupar o conjunto dos mecanismos assegurando a regulação do organismo. Este conceito, o devemos ao fisiologista americano Walter Cannon. Em 1932, impressionado pela "sabedoria" do organismo (*the wisdom of the bod*) capaz de assegurar com uma tal eficácia o controlo dos equilíbrios fisiológicos, ele formou a palavra de homeostasia a partir de duas palavras gregas que significam: ficar constante. A noção de homeostasia ocupa desde já um lugar central na cibernética.*

Fonte : Joël de Rosnay, *Le macroscope*, Paris, Seuil, 1985, pp. 71-72 (nossa tradução).

Portanto, segundo o matemático Warren Weaver²⁶, fundador da teoria da informação, a física clássica tinha muito bem desenvolvido a teoria dos complexos inorganizados, tal como o comportamento do gás guiado pelas leis da termodinâmica. Acerca dos complexos organizados, casos dos organismos vivos e grupos sociais, ele acha que a aplicação dos conceitos da teoria geral dos sistemas permite definições precisas e uma análise quantitativa. Podemos considerar, à semelhança de Norbert Wiener, que na sociedade em curso de emergência, a máquina, melhor ainda que a ferramenta, será para o homem um companheiro de pensamento e de criação, aumentando assim a complexidade.

65

Caixa 1.10

O demónio de James Clerk Maxwell

Recordamos a segunda lei da termodinâmica: a natureza tem uma tendência "estatística" para a desordem; o que se pode expressar também dizendo que em todo sistema isolado a entropia cresce. Como seres humanos, não somos sistemas isolados. Absorvemos os alimentos - e portanto a energia - vindos do exterior (...). Consideremos um depósito de gás cuja temperatura é toda igual. Algumas moléculas deste gás mexem-se mais rapidamente do que outras. Suponhamos então que

abrimos no contentor uma pequena porta que permita ao gás escapar-se para um tubo conducente a uma pequena máquina podendo produzir energia, e que, enfim, esta máquina esteja ela própria ligada ao depósito de gás por um outro tubo e uma outra pequena porta. A cada porta, um pequeno ser (demónio) faz a vigia das moléculas, abrindo-lhes ou fechando-lhes a porta consoante a sua velocidade. O demónio da primeira porta abre apenas a porta às moléculas mais rápidas e fecha-a às lentas. O papel do segundo demónio na outra porta é exactamente o contrário: ele abre apenas às moléculas lentas vindas do depósito, e fecha às rápidas. O resultado é que a temperatura sobe numa extremidade, baixa na outra: obtém-se assim um movimento perpétuo "de segunda espécie", isto é, um movimento perpétuo que não é contrário ao primeiro princípio da termodinâmica (que diz que a quantidade de energia num determinado sistema é constante) mas que, pelo contrário, viola a segunda lei: a energia vê espontaneamente a sua temperatura baixar muito rapidamente.

Fonte: Norbert Wiener, *Cybernétique et Société*, Paris, Éditions des Deux-Rives, 1962, pp. 33-34 (nossa tradução).

66

c) - Abordagem contingencial

Destacamos Paul Lawrence e Jay Lorsch pela sua teoria da contingência que se centra sobre a questão da adaptação da organização ao seu meio envolvente²⁷. Também considera-se a incidência dos constrangimentos do contexto interno (no tempo e no espaço), tais como o nível da tecnologia (Joan Woodward), a história (Arthur Stinchcombe), a estratégia (Alfred Chandler²⁸) e externo, caso da variabilidade do meio envolvente (Thomas Burns e George Stalker) sobre os comportamentos dos gestores

d) - Reengineering

Segundo Michael Hammer e James Champy, os gestores devem repensar os procedimentos (process, conjunto de funções que conferem a empresa vantagem concorrencial) e ter a coragem de substituí-los. Trata-se da reconfiguração ou reinvenção permanente dos procedimentos, a partir de zero, para se conseguir ganhos em termos de custos, de serviços, de tempo, etc.

O *reengineering*²⁹ é um misto de gestão oriundo das teorias japonesas de produção e dos métodos americanos de reestruturação, *bottom up*, da empresa. Para serem competitivas as empresas devem ultrapassar as barreiras burocráticas que as dividem em vendas, marketing, finança, etc. J. Champy enumera os *leitmotives* desta prática; eis alguns³⁰:

- considerar a empresa como um campo de experimentação permanente;
- renunciar ao credo de gestão "achar a solução, de seguida continuar a utiliza-la" a favor de um novo "achar a solução, de seguida melhorá-la sem parar";
- explicar aos trabalhadores o repto, "challenge", em jogo para se conseguir o seu empenho;
- ter como referência a satisfação do consumidor;
- manter uma certa competição e agressividade entre os quadros;
- criar equipas polivalentes;
- admitir o paradoxo, "a única maneira de deter o poder é de renunciar", isto significa, ser o próprio a tomar a iniciativa de o fazer.

Por exemplo:

- Em resposta às preocupações dos funcionários do Ministério dos Transportes dos Estados Unidos, em 1993, mostrando a necessidade da reinvenção permanente, o Vice-Presidente Al Gore referiu ao seguinte³¹: *"Um dos problemas da burocracia centralizada é que as pessoas são colocadas nestas rígidas categorias, a legislação restringe-as, as regras de processo amarram-nas, os organigramas limitam-nas às velhas formas do passado. Com o tempo, a mensagem que os funcionários recebem passa a ser esta: não tentem fazer nada de novo. Não tentem transformar as formas de actuação estabelecidas; não tentem adaptar às novas circunstâncias os problemas da vossa repartição ou serviço; porque irão meter-se em sarilhos se tentarem fazer as coisas de forma diferente"*.

67

e) - Abordagem cultural

William G. Ouchi e Alfred M. Jaeger, estudando o sucesso da indústria japonesa, propõem a organização do Tipo Z (**Teoria Z**)³², um estilo de gestão, do ponto de vista cultural, que concilia os elementos da Teoria Y (individualismo americano) e os da gestão japonesa³³. Sabe-se que o Japão adoptou e adaptou várias técnicas de origem ocidental,

nomeadamente americana³⁴. Portanto, o êxito do Japão explica-se a partir dos elementos culturais tradicionais (obediência à autoridade, esforço do grupo, paternalismo do empregador, fidelidade, intervencionismo do Estado, etc.) tanto como da implementação das técnicas de gestão moderna (Just-In-Time, círculos de qualidade, emprego vitalício, sistema consensual de tomada de decisão, técnica estatística de controlo de qualidade, etc.).

Caixa 1.11

Especificidades locais:

Experiência japonesa de Carlos Ghosn, da Renault, na Nissan

Num país onde o presidente (da empresa) - o shacho- beneficia de um a priori muito favorável e pode contar com a lealdade dos trabalhadores, isto ajuda bastante. Este legitimismo dos Japoneses para com o poder estabelecido, esta atitude deferente em relação à hierarquia, nunca encontrei num outro país a este grau. O emprego vitalício, que nunca tinha o criticado em si, pode ser um objectivo. Mas não se pode apresentá-lo como um direito: é mentir às pessoas dizer que um tal dispositivo pode perdurar numa economia de mercado. Portanto, tenho combatido a promoção por diuturnidade, e temos alterado as regras do jogo. Pois, esta regalia é profundamente perversa: desmoraliza os jovens.(...) Não tinha vivido o encerramento de Vilvorde (a fábrica belga da Renault) como patrão, mas como director geral adjunto, membro de uma equipa de direcção. Foi Louis Schweitzer que teve de enfrentar as críticas subsequentes. Quanto ao resto, eu tinha enfrentado reacções diferentes. Nos Estados Unidos e no Canada, Michelin tinha comprado Uniroyal-Goodrich. Tinha à minha frente representantes sindicais desta empresa que lutavam para salvaguardar os três sítios que decidimos encerrar. O tom foi forçosamente abrupto. Nada a ver com o Japão, onde cinco fábricas estavam implicadas: lá, a administração fez prova de uma neutralidade remarcável; quanto aos líderes sindicalistas, disseram-me logo na nossa primeira reunião que eles desejavam apenas uma coisa: que tivéssemos êxito a fim de fazer sair a empresa do estado de declínio avançado em que ela se encontrava, mas eles nunca foram complacentes. O seu papel foi muito construtivo na salvaguarda da Nissan.(...) Preservar a identidade supõe uma certa afirmação de si para com os outros mas trocar com os outros significa misturar-se. E somos movidos pelas duas noções. No quadro das empresas como a nível da economia global, ter-se-á de respeitar as duas.(...) Estou convicto que se a General Motors e a Ford têm dificuldades hoje, é porque elas não se tornaram empresas autenticamente globais. Elas ficaram muito americanas. (...) A empresa de amanhã é aquela que assume a sua globalidade não perdendo a sua identidade. (...) a Nissan está adquirindo o que no futuro será uma vantagem competitiva: a dimensão multicultural.

Fontes: Entrevista de Carlos Ghosn por Bruno Abescat in L'Express, 4 de Setembro de 2003, pp. 52-55; www.lexpress.fr (nossa tradução). Carlos Ghosn et Philippe Riès, *Citoyen du monde*, Grasset, Paris, 2003, p. 339 e ss.

Consideramos vários níveis organizacionais necessárias para apreender a dimensão cultural de uma empresa: sociedade, empresa, categoria sócio-profissional e indivíduo. Efectivamente, existem a estes níveis valores, crenças e práticas predominantes que podem sustentar racionalidades específicas. A organização fazendo parte da sociedade, a sua dimensão cultural é dinamizada através de valores, códigos simbólicos, mitos mas também de grupos sócio-profissionais e de distribuição de poder no seu seio.

Caixa 1.12

Cultura de empresa: ENDIAMA, E.P.

A ENDIAMA, empresa pública, companhia nacional de diamantes de Angola, que sucedeu em 15 de Janeiro de 1981 a DIAMANG, criada em 1917, conta cerca de 20.000 trabalhadores dentro dos quais activos e inactivos, principalmente nas zonas mineiras das Lundas Norte e Sul. A empresa, uma holding, tem três subsidiárias, a SODIAM SARL, a Endiama Prospecção e Produção, e a Endiama Logística Integrada e Trading SARL (ENDITRADE). Centenária, a empresa ENDIAMA está marcada pela história do país e pela sua envolvente cultural *cokwe*. Isto explica a sua intervenção regular nas acções sociais nas zonas de prospecção e exploração: construção de escolas e de chafaris, entrega de donativos diversos (livros escolares, etc.), laseres para os trabalhadores, reabilitação das infra-estruturas públicas (hospitais, centros de saúde, sistema de abastecimento de água, etc.), manutenção de uma equipa de futebol "Sagrada Esperança", etc. Tradicionalmente, há práticas de gestão humana que caracterizam a empresa, nomeadamente:

- O estágio de integração de 3 meses para o recém-admitido em todas as áreas de funcionamento do grupo, uma espécie de prática de iniciação ("mukanda" para os *Cokwe*);
- A Festa de Aniversário do mês: reunindo todos os aniversariantes do mês num encontro de confraternização com entrega de prendas;
- O Cabaz do Fim de Ano a todos os trabalhadores incluindo os reformados e os inactivos nas zonas mineiras;
- A Festa do Fim de ano: reunindo filhos de trabalhadores consolidando o "espírito de família";
- O Mês de Aniversário da empresa marcado por eventos desportistas;
- Um recrutamento por indicação: um filho substituindo o pai falecido ou reformado.

Fonte : Entrevista com a Directora de Recursos Humanos da ENDIAMA, E.P.

Figura 1.15 - Características dos tipos da empresa

Empresas americanas	Empresas do tipo Z	Empresas japonesas
Emprego a curto prazo	Emprego a longo prazo	Emprego a longo prazo
Avaliação e progressão na carreira rápidas	Avaliação e progressão na carreira lentas	Avaliação e progressão na carreira lentas
Encaminhamento de carreira especializado	Encaminhamento de carreira semi-especializado	Encaminhamento de carreira não especializado
Controlo explícito	Controlo implícito e não estruturado por intermédio de medidas explícitas e precisas	Controlo implícita
Tomada de decisão individual	Tomada de decisão por consenso	Tomada de decisão por consenso
Responsabilidade individual	Responsabilidade individual	Responsabilidade colectiva
Interesse para o empregado como empregado	Interesse holístico (família)	Interesse para o empregado como pessoa

f) - Abordagem institucional da firma

70

A empresa é considerada como uma instituição específica (a sua estrutura interna e a sua razão social) com a preeminência do contrato. Destacamos apenas duas teorias dentro das várias a fim de situar o desfasamento com relação à abordagem clássica da firma: a teoria dos custos de transacção³⁵ e a teoria da agência.

A **teoria dos custos de transacção** formula duas hipóteses, o postulado da racionalidade limitada³⁶ e o oportunismo dos agentes.

A **teoria de agência** comporta três vertentes: as *despesas de vigilância e de incitação, os custos de obrigação e a perda residual*³⁷. Os custos são monetários e não monetários resultantes do relacionamento entre o principal e o agente.

Caixa 1.13

Racionalidade limitada: "A essência de decisão. Explicação da crise dos mísseis de Cuba"

Na sequência da derrota na Praya Girón, em 1961, das forças anti-castristas formadas e preparadas pela CIA, os Soviéticos decidiram instalar, em 1962, mísseis no solo cubano. Só mais tarde é que os Americanos descobriram o que eles consideram como uma ameaça contra a sua segurança. O Comité executivo do Conselho Nacional de Segurança deve proporcionar a decisão que o Presidente John F. Kennedy deve tomar. O país estava nas vésperas das eleições no

Congresso. As sete alternativas encaradas por diferentes entidades participantes do Conselho Nacional de Segurança (Força Aérea, Marinha, CIA, Políticos, Diplomatas, etc.) apresentavam, cada uma, custos e vantagens, e com lógica específica:

- Não fazer nada;
- Uma ofensiva diplomática;
- Negociar com Fidel Castro;
- Troca entre instalações soviéticas em Cuba e instalações americanas na Turquia e na Itália;
- A invasão;
- O ataque aéreo cirúrgico;
- O bloqueio naval.

A decisão que será tomada, isto é, o bloqueio naval, não correspondeu a um processo de otimização mas aos critérios mínimos de satisfação encontrados pelo Presidente. Efectivamente, não se trata, utilizando as palavras de H. Simon, de processo de *optimizing* mas o de *satisfying*. Segundo Allison, a decisão integra vários constrangimentos, racional (custos/vantagens), organizacional (lógicas particulares) e político (negociação entre as partes, aqui membros do Conselho Nacional de Segurança).

Fontes: Graham T. Allison, *Essence of Decision. Explaining the Cuban Missile Crisis*, Boston, Little, Brown and Company, 1971, 338 p.; Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977, pp. 327-337.

g) - Estratégia competitiva

Michael E. Porter³⁸ distingue três estratégias genéricas para uma empresa obter uma vantagem competitiva: através dos custos (oferecendo preços inferiores), pela *diferenciação* (oferecendo preços comparáveis mas com uma mais valia, graças ao marketing, logística, gestão de recursos humanos, abastecimento, etc.) e *enfoque* (não tendo uma vantagem competitiva geral, selecciona-se um ou vários segmentos-alvo procurando uma vantagem competitiva).

Porém, Porter define cinco forças que determinam a rentabilidade da indústria, isto é, uma vantagem competitiva a um sector: a rivalidade entre empresas, ameaças que representam a entrada do novos concorrentes, ameaças que representam os produtos de substituição, poder de negociação dos fornecedores e poder de negociação dos clientes.

Estudo do caso 1.3 - Peter Hartz da Volkswagen

Sob a impulsão de Peter Hartz, a primeira construtora europeia, Volkswagen, lançou uma outra iniciativa nova na forma de trabalhar a fim de contornar a rigidez persistente do velho modelo alemão. Vejamos o caso particular de Manfred Klein: "É um operário de 46 anos, acabou de ser resgatado do desemprego. Este mecânico de formação beneficia da última invenção de Peter Hartz: ele faz parte da primeira remessa dos 5.000 desempregados que a construtora vai admitir daí até ao fim do ano 2002 sobre dois de seus sítios alemães, Wolfsburg e Hanôver. O itinerário de Manfred Klein não é banal: admitido pela primeira vez na Volkswagen com a idade de 15 anos como aprendiz, trabalhou na linha de cadeia, de seguida foi para o exército. *No início dos anos 80, montei uma PME de mecânica que cedi depois ao filho. Desde então, sou desempregado, mas sempre com olho sobre Volkswagen, (...) Quando ouvi falar de recrutamento de gente que sabe tomar iniciativas, aceitei logo.* Um recrutamento clássico? Está muito longe: os recém-admitidos vão engrossar as fileiras dos 105.000 trabalhadores alemães da Volkswagen, mas com um estatuto diferente, um salário diferente e missões diferentes. Baptizado 5.000 x 5.000 (lançado no fim de 2001, um programa de recrutamento de 5.000 desempregados pagos 5.000 marcos líquidos (2.600 euros), este programa vai originar uma nova organização do trabalho: divididos em equipas autónomas, os seus trabalhadores serão responsáveis de um projecto global, desde a fabricação até à comercialização. Como explique um chefe de projecto, a empresa está à procura de um tipo novo de trabalhadores, talentos, estando dentro da realidade empresarial. Estes operários são pagos pela realização de objectivos precisos e não em função de um número de horas. Portanto, Manfred Klein ganhará um salário inferior ao da tabela em vigor na Volkswagen, mas superior aos do ramo e das empresas afins. Uma comparticipação dos benefícios está instituída, mas o salário não pode ser aumentado de nenhum bónus nem de horas extraordinárias nem com as prestações de Sábado ou de noite. Cabe aos trabalhadores de se desenrascar para não trabalhar à noite. O interesse da empresa está em moderar e estabilizar o seu custo de trabalho. Também estão incluídas as três horas de formação contínua por semana, pagas por metade pela empresa e suportadas pelo resto sobre o tempo livre do trabalhador. Segundo a empresa, desta maneira os operários sempre serão no topo dos know how técnicos. O sindicato IG Metal conseguiu negociar alguns pontos, tais como a média de 35 horas de trabalho por semana, com as pontas de 42 horas e um máximo de dez noites por ano".

Trabalho:

- 1) Caracterize a personagem de Peter Hartz com a implementação de mais uma iniciativa no domínio da gestão!
- 2) Interprete este programa 5.000 x 5.000 do ponto de vista teórico (correntes clássica, humana e moderna)!

Fonte: Dados compilados pelo autor, in L'Expansion / bouger / Junho de 2002, numero 664. "Volkswagen, labo social permanent", pp. 94-98.

Capítulo 2: Organização e Meio envolvente

Sumário do Capítulo 2

Organização e Meio envolvente

2.1 — Caracterização da organização

2.1.1 - Classificação teórica

2.1.2 - Classificação jurídica

2.1.3 - Classificação económica

2.1.4 - Classificação funcional

2.1.5 - Classificação orgânica

2.2 — Caracterização do meio envolvente

2.2.1 - Características do meio envolvente

2.2.2 - Estratificação do meio envolvente

2.2.3 - Dimensão infra-liminar do meio envolvente

2.2.4 - Ambientes industriais específicos

2.2.5 - Análise do meio envolvente

73

Neste capítulo, estudaremos a organização com os seus meios envolventes.

Índice detalhado do Parágrafo 2.1

Caracterização da organização

2.1.1 — Classificação teórica

- a) - Organização, conjunto simples
- b) - Organização, conjunto estruturado complexo

2.1.2 — Classificação jurídica

- a) - Sector privado
- b) - Sector público
- c) - Sector cooperativo

2.1.3 — Classificação económica

- a) - Sector primário
- b) - Sector secundário
- c) - Sector terciário
- d) - Sector informal

2.1.4 — Classificação funcional

- a) - Micro-empresa
- b) - Pequena e média Empresa
- c) - Grande Empresa

2.1.5 — Classificação orgânica

- a) - Organização simples
- b) - Organização mecanicista
- c) - Organização profissional
- d) - Organização divisionalizada
- e) - Organização inovadora
- f) - Organização missionária
- g) - Organização politizada

Estudo de caso 2.1 — Lactiangol

2.1 — CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Trata-se de realçar os elementos específicos de uma entidade particular chamada organização. No capítulo anterior, definimos a organização como um conjunto de recursos e indivíduos em relação interactiva, prosseguindo objectivos comuns. Os objectivos são mercantis ou não mercantis. Porém, consideramos a organização como um sistema aberto, porque troca com o meio envolvente informações, energia, produtos, etc. Portanto, por existir, a organização deve dispor de recursos que os gestores utilizam de acordo com a razão social a fim de produzir bens e/ou prestar serviços. Assim, caracterizamos a organização segundo diferentes critérios.

2.1.1 — CLASSIFICAÇÃO TEÓRICA

Edgar Morin³⁹ parece considerar como organização tudo que a física antiga apresentava como elemento simples: átomo, molécula, astro, vida, sociedade. Acrescentamos a empresa. A interacção é a noção central da organização que implica ordem, desordem, transformação. A organização é um universo de catástrofe, de turbulência, de dispersão. É o mundo físico. Também, aplicável aos outros, nomeadamente, ao mundo económico, dos negócios, etc., em suma, o mundo antrope-sociológico, em que a vitalidade da organização resulta da interacção. Trata-se de um sistema.

a) - Organização, conjunto simples

Os elementos constitutivos da organização são percebidos, cada um, de maneira isolada. As correntes teóricas clássica e humana encaram a organização, neste caso a empresa, a partir de um único ponto de vista: económico ou social.

b) - Organização, conjunto estruturado complexo

Retemos esta definição de Morin: a organização é um encadeamento de relações entre componentes ou indivíduos que produz uma unidade complexa ou sistema, dotada de qualidades desconhecidas a nível dos elementos ou indivíduos. As inter-relações destes elementos vão da associação (nestas os elementos e indivíduos conservam fortemente a sua individualidade) à combinação (implicando uma relação mais íntima e mais transformacional entre componentes e determinando um conjunto unificado)⁴⁰.

Portanto, a organização é um sistema, um *unitas multiplex*, uma unidade de diversidades, um singular do plural; isto significa que o singular é superior à soma dos elementos isoladamente associados; é uma combinação *super-aditiva*:

$$a + a + a + \dots + a > S$$

Há, digamos, transformação das qualidades dos elementos. É uma abordagem **sistémica** da organização com a relevância do seguinte princípio: tudo que forma transforma, num circuito recursivo.

Mas, também, a combinação pode ser *infra-aditiva*; isto significa que o singular é inferior a soma das partes:

$$a + a + a + \dots + a < S$$

Há sinergia, resultante das emergências e potencialidades, num caso, e a entropia, resultante dos constrangimentos e limitações, no outro.

Porém, uma percepção **materialista** dos conjuntos complexos, tomando em consideração a forma segundo a qual a sociedade organiza os processos económicos, isto é, a **infra-estrutura** (forças produtivas e relações de produção) permite distinguir:

- **Organização capitalista:** os indivíduos, privados, são os donos do capital; neste caso, o lucro é a contrapartida normal da tomada de risco pelos donos e representa a finalidade da empresa.

Os donos operam no quadro do mercado cuja mão invisível regula a oferta e a procura conducente a uma situação de equilíbrio de maximização entre a utilidade dos consumidores e o ganho dos produtores;

- **Organização socialista:** o controlo patrimonial das empresas passa pelo Estado; a propriedade estatal dos meios de produção representa uma rotura com o capitalismo e uma conquista do *socialismo*;
- **Organização associativa:** veiculando as noções de equidade e de solidariedade a fim de corrigir os excessos do sistema económico industrial redistribuindo riquezas.

2.1.2 — CLASSIFICAÇÃO JURÍDICA

Juridicamente, a organização é designada por firma, o seu nome comercial. Distinguímos três domínios de exercício da firma: privado, público e cooperativo.

a) - Sector privado

- **empresas individuais:** nestas, há confusão entre o património da empresa e o do proprietário, o sócio único ; geralmente, a criação de uma empresa individual responde a um procedimento simplificado, nomeadamente a nível das autoridades locais (município ou província). Todavia, encontra limitações em termos de acesso ao crédito e competências externas;
- **empresas em sociedade:** pela escritura, parceiros difundem e comprovam a vontade mútua, indicando através das cláusulas obrigatórias a quota de cada um, a designação, o objecto, a forma, a sede social o capital social, a duração da empresa e formas de funcionamento; com as seguintes formas⁴¹:

- 1) **sociedade em nome colectivo:** caracterizada pela responsabilidade solidária e ilimitada de todos os sócios; destaca-se nomeadamente a existência de um pacto social prescrito, um sócio a quem está concedida a administração social da firma, a firma social levando em aditamento abreviado ou por extensão as palavras "e Companhia", etc.;
- 2) **sociedade por quotas:** em que o capital social está dividido em quotas e os sócios são solidariamente responsáveis. No caso das dívidas responde apenas o património da sociedade salvo disposição contratual contrária.
- 3) **sociedade anónima (SA):** em que os associados limitam a sua responsabilidade ao valor das acções com que subscreveram para o capital social; a sociedade é uma pessoa moral; o número dos associados é, pelo menos, de dez.

Os órgãos clássicos são: assembleia geral dos associados, Assembleia geral dos accionistas, Conselho de administração (com um Presidente-Director-Geral) ou de direcção, Conselho fiscal; a firma social tendo a denominação precedida ou seguida das palavras "sociedade anónima de responsabilidade limitada" ou iniciais "S.A.R. L.", etc.;

- 4) **sociedade em comandita:** em que um ou mais dos associados respondem como se a sociedade fosse em nome colectivo e outro ou outros apenas fornecessem valor determinado, limitado a este a sua responsabilidade; a sociedade é em **comandita simples** quando não haja representação do capital por acções ou em **comandita por acções** quando haja representação do capital social, abrangendo assim as entradas dos sócios em nome colectivo e os fundos prestados pelos sócios comanditários. Portanto, há dois tipos de sócios: os sócios em nome, cujo estatuto é idêntico ao dos sócios em nome colectivo e os comanditários que são apenas accionistas.

Quadro comparativo de regimes em Espanha

	Sociedades anónimas	Sociedades limitadas
Capital		
Mínimo	60.101,22 Euros	3.005,07 Euros
Realização	25 % (mínimo)	100 %
Parte de capital	Acção	Participação
Direitos	Iguais dentro de cada classe	Podem ser distintos (p. Ex. direito de voto)
Financiamento	Pode estar cotada em bolsa e/ou emitir obrigações	Não pode estar cotada em bolsa nem emitir obrigações
Assembleia Geral		
Convocatória	Boletim oficial e Jornal	Variantes segundo estatutos: Jornal oficial + jornal ou jornal/ comunicação individual e escrita aos sócios
Segunda convocatória	É possível distinguir entre a 1ª e a 2ª convocatória	Não existe 2ª convocatória
Tipo	Ordinárias (para aprovação das contas) e extraordinárias	Não existe distinção entre ordinárias e extraordinárias
Maiorias	Majoria simples, salvo casos excepcionais (ex.: aumento ou redução de capital, alteração de estatutos, fusão, cisão) em que se estabelece quorum e maiorias reforçadas	Maior distinção conforme os casos: a) regra geral: maioria simples, com mínimo de 1/3 dos votos representativos do capital; b) alteração dos estatutos: _ dos votos representativos do capital; c) transformação, fusão, cisão e outros: mais de 2/3 dos votos representativos do capital.

Administradores	Só podem estabelecer um tipo de órgão de administração de cada vez (Conselho de Administração, Administrador Único ou dois administradores solidários ou conjuntos). Para alteração é necessário modificação dos estatutos. Podem estabelecer vários tipos (Conselho de Administração, Administrador único ou dois ou mais administradores solidários ou conjuntos). O Conselho só pode ter 12 membros no máximo.	Podem estabelecer vários tipos (Conselho de Administração, Administrador Único ou dois ou mais administradores solidários ou conjuntos). O Conselho só pode ter 12 membros no máximo.
Estatutos	5 anos (reelegíveis)	
Duração do mandato	Exige-se o reconhecimento aos accionistas de um dividendo mínimo de 4%.	Indefinido (salvo disposição contrária dos estatutos).
Participação nos lucros		Limite de 10% dos lucros distribuíveis
Modificação dos estatutos sociais	Publicidade: nos jornais	Não é necessária publicidade
Nome, objecto, domicílio	Com entradas em espécie, compensação de créditos ou por incorporação de reservas: é necessária a intervenção de um perito ou auditor.	Com entradas em espécie, compensação de créditos ou por incorporação de reservas: é necessária a intervenção de um perito ou auditor.
Aumento de capital		
Redução de capital	Obrigatório se o património líquido < 2/3 do capital social durante mais do que um exercício: Boletim oficial + 2 jornais. Existe direito de opposição dos credores em determinados casos.	Menos casos: compensação de perdas e devolução de entradas aos sócios. Neste caso não existe direito de opposição dos credores (salvo disposição contrária dos estatutos).
	Destituição e exclusão de accionistas: requisitos muito restritos	Destituição e exclusão de accionistas: requisitos muito restritos dos sócios: possibilidade de regular nos estatutos outras causas diferentes das legais.
Outros		
	Fusão e cisão: requerem-se um relatório de peritos.	Fusão e cisão: não se exige qualquer relatório de peritos.
	A falta de exercício da actividade não é causa de dissolução.	A falta de exercício da actividade social durante três anos consecutivos é causa de dissolução.
	Em caso de liquidação os bens imóveis vender-se-ão em hasta pública, excepto acordo em sentido contrário de 100% dos accionistas.	Em caso de dissolução não é necessário hasta pública para vender os imóveis.

As sociedades anónimas são a via para empresas de maior dimensão porque:

- podem pretender um financiamento diversificado nomeadamente a possibilidade de aceder ao mercado de capital, de emitir obrigações, de transmitir os títulos representativos do capital (acções);
- permitem uma elevada mutabilidade da sua estrutura accionista;
- permitem o anonimato dos accionistas ao contrário das sociedades limitadas que se caracterizam pela pessoalidade.

Em contrapartida, as SA têm a obrigatoriedade de possuir um capital social mais elevado, um nível de exigibilidade superior na auditoria das contas e uma estrutura orgânica mais complexa.

Fonte: Adaptação pelo autor, Diário Económico, p. 10, Sexta-feira, 30 de Janeiro de 2004.

b) - Sector público

As empresas deste sector têm estrutura das empresas privadas, mas cujo controlo é exercido pelo Estado:

- 1) **empresas públicas:** organização industrial e comercial colocada sob a autoridade ou tutela do Estado que guarda o poder de gestão através da nomeação dos seus dirigentes, influenciando às vezes as opções estratégicas da direcção; o Estado representa uma "rede de segurança" (apoio de tesouraria, mercado, etc.);
- 2) **empresas semi-públicas:** resultam da cooperação entre o sector público (Estado, colectividades públicas) e o sector privado; casos de Sociedade de economia mista, Concessão de serviço público (suportando os riscos económicos), *Régies Interessadas* (o Estado suportando as perdas de exploração — *por exemplo:* empresas de prestação de serviços de transporte público na cidade de Luanda), etc.

c) - Sector cooperativo

Também conhecido com o nome de **economia social**, este sector que resulta do associativo operário concerne as empresas com finalidade não exclusivamente **lucrativa**. As sociedades cooperativas são especializadas pela variabilidade do capital social e pelo número ilimitado de sócios mas não com menos de dez sócios⁴². Os sócios podem constituir o capital em prestações semanais, mensais ou anuais de quotas. Sublinhamos a diversidade das organizações da economia social - *por exemplo:* cooperativas de crédito habitacional, de seguro, de providência,

de produção, de consumo, cooperativa agrícola, etc. Estas organizações conciliam a utilidade das actividades por elas desenvolvidas com o benefício de seus associados e a eficácia económica.

2.1.3 — CLASSIFICAÇÃO ECONÓMICA

As actividades económicas são agrupadas em três sectores, segundo a "teoria dos três sectores" formulada pelo economista australiano C. Clark nos anos quarenta. Contudo, acrescentamos um quarto, o sector informal, adjectivo utilizado por Keith Hart no início da década setenta.

a) - Sector primário

Agrupa as empresas que realizam as actividades de abastecimento, tais como a agricultura, a pesca e de extracção, tais como as minas, as carreiras, hidrocarbonate, etc. - *por exemplo*: a empresa de produção de café.

b) - Sector secundário

Agrupa as empresas de transformação das matérias primas, tais como a indústria agro-alimentar, fábrica de calçados, etc. - *por exemplo*: empresas de cimento.

c) - Sector terciário

Agrupa as empresas de prestação de serviços nos domínio de ensino, turismo, comércio, banco, assessoria imaterial, etc. - *por exemplo*: agências de viagem.

d) - Sector informal

Agrupa as actividades ligadas a oportunidades de rendimentos, complementares, devido à estagnação dos salários e a inflação face aos limites da solidariedade familiar e ao recurso ao crédito. Também, segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o conceito de sector informal engloba todas as actividades exercidas à margem da regulamentação⁴³; por exemplo: na cidade de Luanda, as pequenas unidades privadas de recauchutagem (geralmente de duas a três pessoas).

2.1.4 — CLASSIFICAÇÃO FUNCIONAL

O critério é o tamanho da empresa, expresso pelo efectivo do pessoal associado ou não aos outros critérios tais como, o volume de negócios, a disposição dos fundos próprios, o valor anual dos investimentos, etc.. Retomamos a classificação de Henri Fayol retendo três categorias: a micro-empresa, a pequena e média empresa industrial (PME/PMI), e a grande empresa.

a) - Micro-empresa

Limita-se a um indivíduo que é o dono do capital, sem ou com até 9 trabalhadores. *Por exemplo:* o artesão.

b) - Pequena e média empresa

O efectivo retido para uma pequena empresa é de 10 a 49 trabalhadores. O dirigente assume quase todas as funções da organização, técnica, financeira, social, etc.; *por exemplo:* um restaurante. Para uma média empresa, o efectivo é de 50 a 499 trabalhadores; *por exemplo:* a fábrica de loiças de alumínio.

c) - Grande empresa

O efectivo é superior a 500 trabalhadores; quando superior a 1.000, trata-se de uma maior empresa; *por exemplo:* uma refinaria de petróleos.

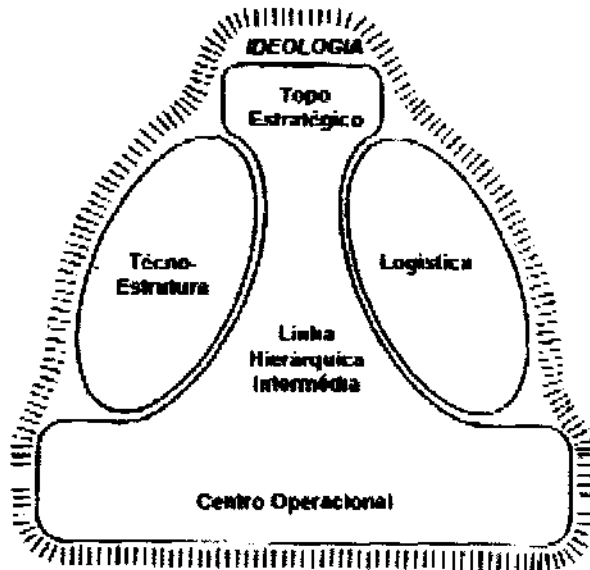
2.1.5 — CLASSIFICAÇÃO ORGÂNICA

Classificamos a organização segundo a predominância de cada uma das suas seis partes fundamentais⁴⁴ (vide figura 2.1). São: *o topo estratégico ligado à linha hierárquica* que aumenta de tamanho até ao *centro operacional*, constituindo uma única cadeia de autoridade formal. A *tecnóestrutura* e a *logística* enquadram esta estrutura formal de parte e outra. Quanto à ideologia, ela cobre todo o sistema. A descrição de cada uma das partes é a seguinte:

- o *Topo estratégico*: agrupa os gestores de topo tendo uma visão geral do sistema;

- a *Tecnoestrutura*: situada fora da linha hierárquica de autoridade, representa o staff, conjunto de especialistas técnicos responsáveis de standardização desempenhando tarefas administrativas, tais como o planeamento e controlo do trabalho dos outros;
- a *Logística*: localizada fora da linha hierárquica de trabalho, assegura o apoio em diferentes serviços internos dentro da organização;
- a *Linha hierárquica intermédia*: conjunto de gestores que supervisionam não apenas os operacionais mas também os outros gestores; faz a ligação entre o Topo estratégico e o Centro operacional;
- o *Centro operacional*: situado na base de toda organização; os operacionais efectuam o trabalho de produção dos bens ou de prestação dos serviços;
- a *Ideologia*: inspira e dá existência à estrutura; é um conjunto de crenças e valores (é a cultura organizacional).

Figura 2.1 — Partes fundamentais da organização

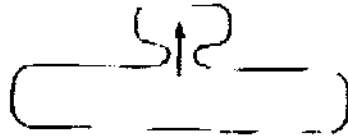


85

Portanto, a predominância de tal ou tal outra parte fundamental implica a principal tendência à qual a organização está submetida (centralização, racionalização, *balcanização*, profissionalização e colaboração) e determina os seis tipos de organização⁴⁵.

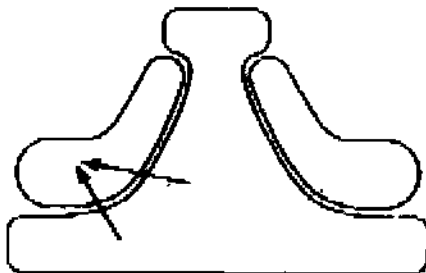
a) - Organização simples

Este tipo de organização caracteriza-se pela predominância dos gestores do topo. A *centralização* é uma das características das empresas recém-criadas ou antigas numa situação de emergência. *Por exemplo:* numa instituição de ensino superior, no fim do processo de designação do corpo dirigente, o director geral escolhido toma as coisas em mãos para implementar a sua visão estratégica.



b) - Organização mecanicista

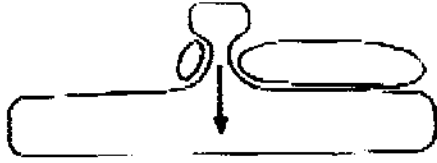
Procurando a *standardização* (racionalização) dos procedimentos de trabalho, a tecnoestrutura separada da linha hierárquica (esta também muito desenvolvida) predomina. Os especialistas apoiam a hierarquia. *Por exemplo:* a sociedade angolana Sonangol com o monopólio de produção e comercialização dos produtos derivados de petróleo.



c) - Organização profissional

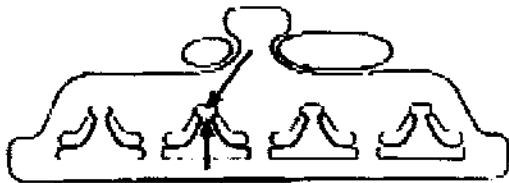
Há tendência para a descentralização vertical e horizontal devido à *profissionalização* dos operacionais com o surgimento dos peritos (standardização do saber e das qualificações). *Por exemplo:* uma

universidade com vários cursos em diferentes áreas de conhecimento, um Centro hospitalar com diferentes especializações (pediatria, cardiologia, urologia, oftalmologia, etc.).



d) - Organização divisionalizada

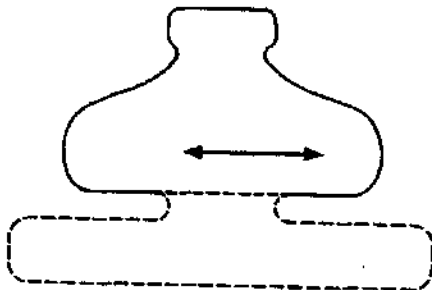
O poder passa para as unidades autónomas estruturadas de maneira mecanicista, que dirigem os gestores da linha hierárquica. É uma balcanização. A nível do topo estratégico da organização, existe um "quartel-general". *Por exemplo:* a empresa Sonangol Holding.



87

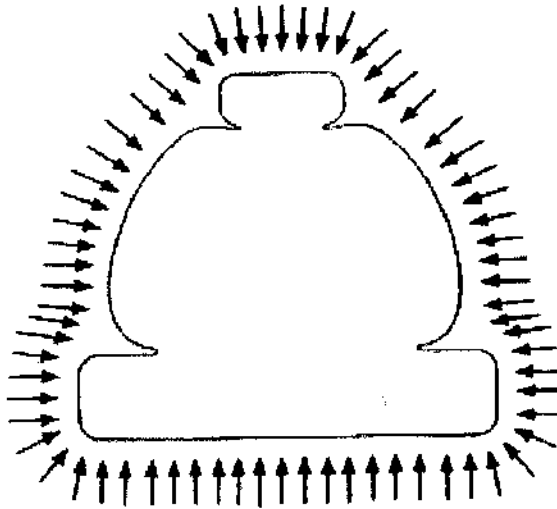
e) - Organização inovadora

A organização conseguiu um único sistema de descentralização *vertical e horizontal* através da colaboração dos especialistas das funções de suporte logístico, da linha hierárquica e do centro operacional. É a adocracia (ad hoc, para o efeito, a circunstância), o poder dos especialistas. *Por exemplo:* as empresas de alta tecnologia da Silicon Valley (E.U.).



f) - Organização missionária

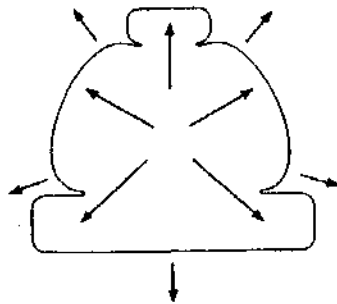
Neste tipo de organização predomina a ideologia. Todos os seus membros partilham os mesmos valores e crenças. Assim, considera-se que cada um deles pode decidir e actuar para o bem da organização. *Por exemplo:* os grupos religiosos, as organizações filantrópicas.



88

g) - Organização politizada

Este tipo de organização surge quando não existe qualquer mecanismo de coordenação nem forma de centralização e descentralização; é o cada um por si. Ali predomina a força dos conflitos. *Por exemplo:* uma empresa, na perspectiva de uma liquidação judicial em que cada parte tenta beneficiar o máximo de indemnização.



Estado de caso 2.3 - Lactiangol

Criada em 1994, a Lactiangol, Lacticínios de Angola S.A.R.L., é uma unidade agro-industrial de direito angolano e de capitais mistos: 40% do Estado, 40% das empresas privadas e 20% dos ex-trabalhadores da Central Leiteira, U.E.E. Vocacionada para a fabricação de leite e seus derivados, a Lactiangol dispõe para o efeito de linhas com tecnologia moderna, para a produção de leite pasteurizado e de longa duração (UHT), iogurte sólido e líquido, manteiga e gelados, para além de sumos refrigerantes de fruta. Dada a natureza dos produtos laborados, a empresa contribui para a satisfação das necessidades básicas da população em geral, participando igualmente como parceiro do Governo, em programas de apoio aos diferentes sectores alvo de apoio governamental, nomeadamente nos programas de merenda escolar e de apoio a crianças carenciadas. Em 2001, a Lactiangol realizou grandes investimentos a fim de modernizar, redimensionar e adequar as suas instalações fabris para corresponder ao mercado consumidor, nomeadamente no âmbito do programa de merenda escolar que abrangeu cerca de 171.000 alunos. A área da distribuição foi modificada passando de 20.000 litros de leite Uht de média semanal para 200.000 litros. Ultimamente, o lançamento da linha de enchimento da Lactiangol com a capacidade de produzir 75.000 unidades de 20 centilitros de leite vitaminado/hora no âmbito dos programas de fornecimento de merenda às escolas do ensino básico oficial, representa uma aposta na substituição gradual das importações, poupança de divisas, equilíbrio da balança de pagamentos e venda do produto entre 20% e 25% mais barato do que os importados. Mas favorece também a diminuição da dependência tecnológica do país para com o exterior, acrescentou o Presidente da Assembleia Geral da Lactiangol. Contudo, esses programas têm sido marcados por alguma descontinuidade fruto das dificuldades de execução do orçamento do Estado. Empregando cerca de 210 trabalhadores, dos quais 145 angolanos efectivos e 555 eventuais, a nova linha de enchimento, orçada em 2,5 milhões de dólares, pode, além do leite, embalar todo tipo de produtos alimentares líquidos - batidos, natas, concentrados de sumos e frutas. O projecto foi viabilizado graças aos apoios do Banco Nacional de Angola, Ministério das Finanças e BCI, bem como aos dos Ministérios da Educação e da Agricultura e Desenvolvimento Rural. Finalmente, verifica-se o aumento do consumo destes produtos pela população, que se traduz pelo aumento das importações e venda dos produtos leiteiros caseiros, alguns elaborados nas condições higiénicas duvidosas ou com data de consumo caducada.

Trabalho:

Caracterize a Lactiangol, como organização, segundo os critérios teórico, económico, jurídico e funcional!

Fonte: Dados recolhidos pelo autor, in *Jornal de Angola*, 4 de Julho de 2002, p. 9; e entrevistas.

Índice detalhado do Parágrafo 2.2

Caracterização do meio envolvente

Caixa 2.1: Oportunismo de Rockefeller

2.2.1 — Características do meio envolvente

- a) - Meio envolvente geral
- b) - Meio envolvente imediato

2.2.2 — Estratificação do meio envolvente

- a) - Macro-ambiente
- b) - Meso-ambiente
- c) - Micro-ambiente

2.2.3 — Dimensão infra-liminar do meio envolvente

- a) - Superestrutura do meio envolvente
- b) - Infra-estrutura do meio envolvente

2.2.4 — Ambientes industriais específicos

- a) - Sectores dispersos
- b) - Sectores nascentes
- c) - Sectores a maturidade
- d) - Sectores em declínio
- e) - Sectores de envergadura internacional

2.2.5 — Análise do meio envolvente

Caixa 2.2: Derrame de petróleo em Cabinda

- a) - Análise SWOT
- b) - Análise ESCEPT

Estudo de caso 2.2 — South African Breweries (SAB)

2.2 — CARACTERIZAÇÃO DO MEIO ENVOLVENTE

A organização opera dentro dum contexto de turbulências favoráveis ou desfavoráveis chamado meio envolvente e que tem incidência sobre a estrutura da organização e sobre os comportamentos das pessoas. Ora, as especificidades do meio envolvente são polivalentes na medida em que este está diferenciado. O meio envolvente representa, do ponto de vista da organização, uma fonte de incertezas em termos de oportunidades ou de ameaças. As oportunidades podem ser criadas e as ameaças antecipadas ou domadas.

Caixa 2.1

Oportunismo de Rockefeller

Segundo a lenda, no princípio do Século XX, com a descoberta dos poços de petróleo na China, o americano John Davison Rockefeller (1839-1937), fundador da Standard Oil Company, fez distribuir à população local candeeiro para estimular o consumo, portanto a produção.

2.2.1 — CARACTERÍSTICAS DO MEIO ENVOLVENTE

Trata-se de situar o meio envolvente para com a organização. Distingue-se o meio envolvente geral do meio envolvente específico (vide figura 2.2).

a) - Meio envolvente geral

É um conjunto de variáveis económicas, éticas, tecnológicas, demográficas, sociais, políticas, jurídicas, culturais e internacionais:

- Variáveis económicas: *por exemplo*, taxa de inflação,
- Variáveis éticas: *por exemplo*, valores religiosos e morais;
- Variáveis tecnológicas: *por exemplo*, nível da automação das fábricas, de informatização dos serviços;
- Variáveis demográficas: *por exemplo*, pirâmide etária de uma população; taxa de natalidade;
- Variáveis sociais: *por exemplo*, taxa de desemprego; estatuto da mulher; taxa de alfabetização; índice da população das pessoas portadoras de HIV;
- Variáveis políticas: *por exemplo*, condições de boa governação; processos eleitorais;
- Variáveis jurídicas: *por exemplo*, código de investimento; direito de propriedade, contrato;
- Variáveis culturais: *por exemplo*, pausa religiosa de fim de semana (sexta-feira, sábado, domingo), pausa de meio-dia (sesta); não revista das mulheres pelos homens nos postos de

controlo (alfândegas, aeroporto, etc.: reacção da população iraquiana à revista das mulheres pelos soldados americanos); consciência da população sobre os problemas ecológicos;

- Variáveis geográficas: *por exemplo*, deserto, clima, etc.;
- Variáveis internacionais: *por exemplo*, fluxos de capitais estrangeiros, levantamento das barreiras tarifárias, taxa de migração (imigração e emigração).

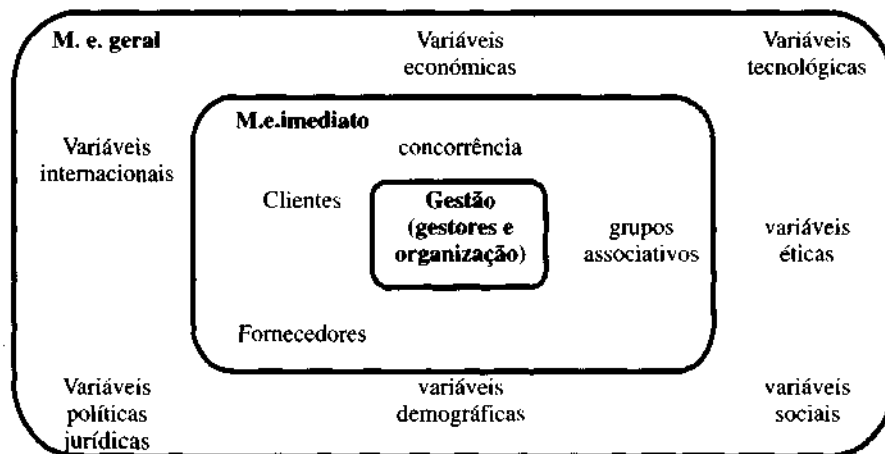
b) - Meio envolvente imediato

É um conjunto de entidades (*stakeholders*), indivíduos ou grupos, que lidam directamente com a organização cujas relações são específicas.

Por exemplo:

- *Cientes*: consumidores dos produtos e serviços com relações de fidelidade (*por exemplo*: importadores para com despachante aduaneiro);
- *Fornecedores*: fontes de abastecimento com relações de regularidade (*por exemplo*: aprovisionamento em malte, água, açúcar para uma cervejaria);
- *Concorrência*: empresas fornecendo ou produzindo os mesmos produtos ou serviços ou de substituição com relações antagonistas ou de cooperação acerca da quota parte do mercado (*por exemplo*: no sector de transportes público, em Luanda, as empresas MACON e TCUL);
- *Grupos associativos*: parceiros (*por exemplo*, patronato, sindicatos de trabalhadores, associação dos consumidores, autoridades locais) com relações informacionais e, às vezes, interpessoais fortes.

Figura 2.2 - Imbricação entre Meios Envolventes



2.2.2 — ESTRATIFICAÇÃO DO MEIO ENVOLVENTE

O carácter complexo do meio envolvente permite diferenciar os seus estratos. Assim, distinguimos três níveis do meio envolvente: macro-ambiente, meso-ambiente e micro-ambiente⁴⁶:

a) - Macro-ambiente

Agrupa factores de sociedade, nomeadamente culturais, políticos, regulamentares, geográficos, etc.:

- Factores culturais: aspectos filosóficos, religiosos, estéticos; *por exemplo*, pausa dominical, prática de jejum;
- Factores políticos: *por exemplo*, decisões do governo, instituições políticas
- Factores regulamentares: *por exemplo*, leis, decretos;
- Factores geográficos: *por exemplo*, clima (seca, cheia, sismo, etc.), relevo (deserto, planalto, etc.);

b) - Meso-ambiente

É o conjunto de bens, serviços, actividades e entidades situadas entre o macro e o micro-ambiente proporcionando uma concorrência directa, indirecta ou potencial; tem como componentes:

- Produtos substituíveis fabricados pela empresa e pelos concorrentes;
- *Inputs* do processo de produção (matéria prima, bens intermédios e de equipamento);
- Contexto local (bacia de emprego, **distrito industrial**, actividades associativas locais);

c) - Micro-ambiente

É o conjunto de parceiros directos da organização, nomeadamente redes de fornecedores de bens e serviços (informáticos, de protecção física, de jardinagem, etc.), bancária e financeira, comercial (distribuidores), administração social, grupos associativos (câmara de comércio e indústria, sindicatos, etc.) e *stakeholder* (accionistas, etc.).

2.2.3 — DIMENSÃO INFRA-LIMINAR DO MEIO ENVOLVENTE

Henri Savall e Véronique Zardet analisam o meio envolvente a partir de dois pontos de vista, a superestrutura e a infra-estrutura⁴⁷: uma é visível, perceptível, explícita e outra invisível, oculta, implícita. Sabe-se que cultural e filosoficamente, espiritual ou materialmente, o invisível corresponde a algo de difícil senão de impossível acesso; *por exemplo*, o Deus invisível, o homem invisível, o procedimento sintoma-análise clínica.

a) - Superestrutura do meio envolvente

A superestrutura inclui meio envolvente externo e interno, poço de recursos e de competências conhecidas da organização; é a vertente visível; *por exemplo*: Os quadros superiores de uma empresa.

b) - Infra-estrutura do meio envolvente

A infra-estrutura abarca os fenómenos ocultos; é a dimensão invisível do meio envolvente. É a parte do meio envolvente difícil a apreender por causa da permissividade dos fenómenos invisíveis sem recorrer às técnicas de análise mais aturadas. Portanto, os meios envolventes externo e interno são portadores de oportunidades e ameaças implícitas (infra-estrutura) que exigem uma análise tanto micro (fenómenos infinitesimais) como macroscópica (fenómenos complexos cujas causas são multivariáveis); *por exemplo*: o absentismo.

Figura 2.3 — Partes visíveis e ocultas na análise estratégica

	<i>Superestrutura</i>	<i>Infra-estrutura</i>
Meio envolvente externo	Visível ++	Oculto ++
Meio envolvente interno	Visível +	Oculto +

A classificação de H. A. Simon, do ponto de vista de racionalidade económica, também corrobora este carácter infra-liminar do meio envolvente, fazendo a separação entre o meio envolvente externo e o meio envolvente interno, não nas fronteiras da empresa mas nos limites físicos (a pele) do empreendedor-dirigente: por um lado, a empresa, constituinte tecnológico e, por outro, o cérebro, talvez auxiliado por computadores.⁴⁸

2.2.4 — AMBIENTES INDUSTRIAIS ESPECÍFICOS

Michael Porter define cinco ambientes sectoriais específicos de concorrência, de dimensões diferentes⁴⁹:

a) - Sectores dispersos

Quando nenhuma empresa detém uma quota importante do mercado e não consegue ter forte influência sobre os resultados dos sectores; geralmente são pequenas e médias empresas com algumas empresas dominantes; *por exemplo*: comércio a retalho de cimento, cerveja, hotelaria, restauração.

b) - Sectores nascentes

Resultantes das inovações tecnológicas ou do aparecimento de novas necessidades dos consumidores; *por exemplo*: cibercafé, lojas de vídeo club, de computadores, lojas de vendas de telefones celulares e cartões de recarga.

c) - Sectores a maturidade

Quando há diminuição do crescimento que implica a existência de clientes experimentados que conhecem bem o produto, as suas qualidades e defeitos (coloca-se problema de estratégia para não os perder, de nível de capacidade de produção, etc.); *por exemplo*: venda de carros de segunda mão.

d) - Sectores em declínio

Os sectores conhecem a diminuição de número de unidades vendidas subsequentes a baixa de crescimento, inflação dos custos, inovação tecnológica, etc.; *por exemplo*, fabricação dos aparelhos giradiscos.

e) - Sectores de envergadura internacional

Situação em que as posições estratégicas das empresas estão dirigidas pelas suas posições a nível mundial; *por exemplo*, Toyota na indústria automóvel, Nestlé na indústria agro-alimentar.

2.2.5 — ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE

Há pregnância das variáveis ambientais sobre as actividades de uma organização. Existem instrumentos que permitem estudar as potencialidades favoráveis ou desfavoráveis que os meios envolventes interno e externo proporcionam.

Caixa 2.3

Derrame de petróleo em Cabinda

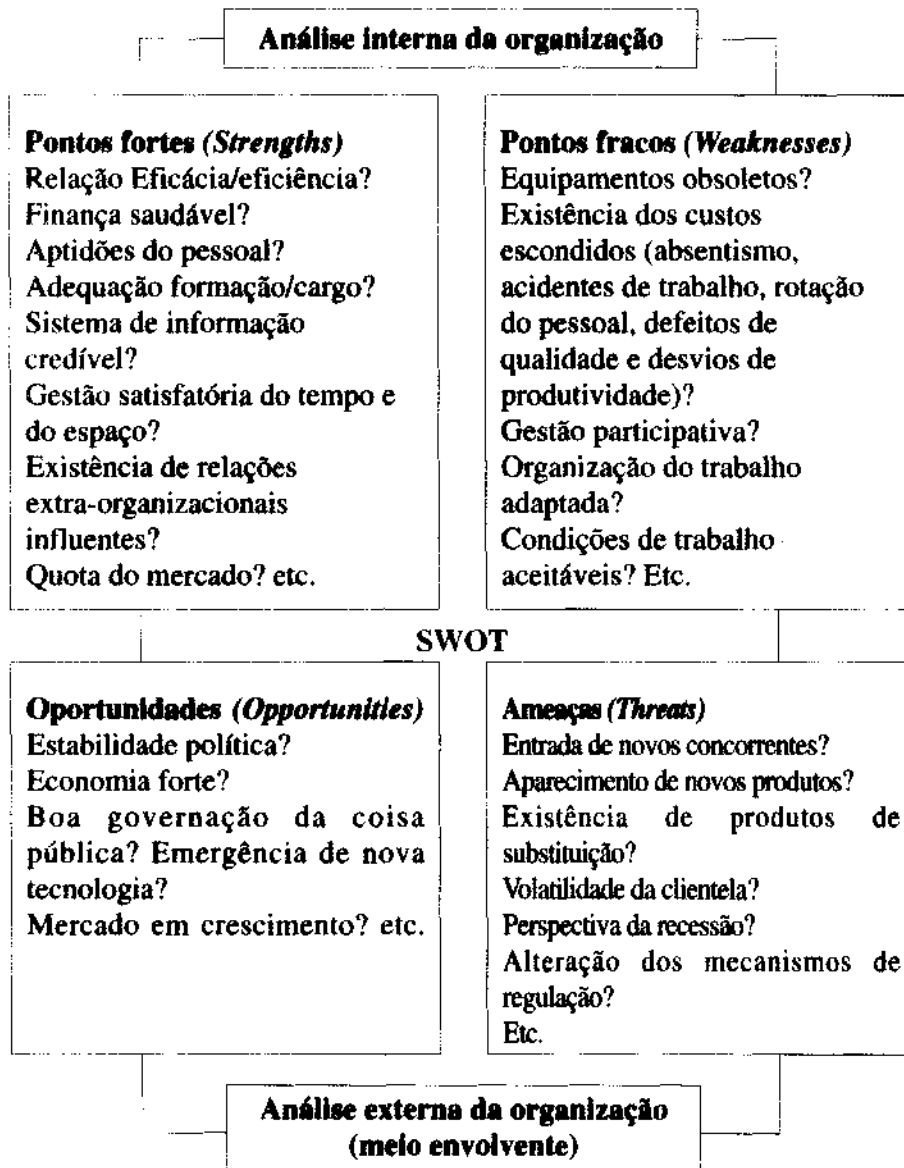
No dia 13 de Junho de 2002, ocorreu no largo da costa marítima angolana, na província de Cabinda, um derrame de petróleo nas imediações de um oleoduto, linha de transporte de crude dos campos de produção para os reservatórios do terminal de Malongo. Na sequência das roturas neste oleoduto, observou-se a existência de manchas de petróleo na água e na areia com intensidade decrescente no sentido Malembo, Chinfuca e Zenga e também camadas de óleo de espessura variável, até aproximadamente 0,5 mm, com maior incidência na zona compreendida entre o terminal de Malongo ao Malembo, para além do envolvimento do crude nos artefactos de pesca, ressaltando-se as queixas dos populares de Lândana atingidos por irritações cutâneas. No dia 28 de Junho de 2002, na sequência de um inquérito dos seus serviços, o Ministério das Pescas e Ambiente de Angola notificou a Chevron a pagar uma multa de 2 milhões de dólares, com conhecimento ao Tribunal Supremo e ao Ministério dos Petróleos. A multa foi aplicada devido à poluição das praias e à interrupção das actividades de pesca na zona por derramamentos frequentes de petróleo. Peritos do sector petrolífero atribuem os derrames em Maio e também em Junho ao estado obsoleto da tubagem usada. Segundo algumas fontes, a tubagem em questão tem 40 anos de idade.

Fontes: Comunicado do Governo Provincial de Cabinda, 16 de Junho de 2002 ; Comunicado da Chevron assinado pelo Chefe da equipa de resposta a Incidentes, Sr. Todd Levy; Jornal de Angola, Sábado, 29 de Junho de 2002, p. 9.

a) - Análise SWOT

É uma análise das contingências **externas** em termos de **oportunidades** (*opportunities*) e **ameaças** (*threats*) e capacidades internas em termos de **pontos fortes** (*strengths*) e **pontos fracos** (*weaknesses*).

Figura 2.4 — Parâmetros da matriz SWOT



As variáveis da matriz SWOT podem ser interpretadas por oposição em cada nível, interno (Pontos fortes/Pontos fracos) e externo (Oportunidades/Ameaças), isto é, as negações de um quadrante são afirmações para o outro. Portanto, as recomendações são as seguintes:

	S (Maxi)	W (Mini)
O (maxi)	SO (Maxi/maxi) A empresa tem trunfos (em recursos materiais, imateriais, competitividade dos preços, etc.) a serem utilizados para aproveitar as oportunidade externas.	WO (Mini/maxi) Apesar da debilidade (falta de recursos), a empresa pode aproveitar as oportunidades através de estratégias adequadas e oportunas.
T (mini)	ST (Maxi/mini) A empresa dispõe de trunfos e pode eliminar ou atenuar as ameaças.	WT (Mini/mini) Sob ameaças e a falta de recursos, a empresa deve encarar a possibilidade de abandonar o sector.

b) - Análise ESCEPT

É uma análise do meio envolvente geral, nomeadamente do ponto de vista das variáveis económicas, sociais, culturais, ecológicas, político-legais e tecnológicas.

Figura 2.5 — Variáveis da matriz ESCEPT

<p>Variáveis Económicas</p> <p>PNB Taxa de juro Taxa de inflação Nível de desemprego Política de crédito Liberdade de empreendimento Abertura do mercado etc.</p> <p>Variáveis Ecológicas</p> <p>Respeito e promoção do ecossistema Sensibilidade aos fenómenos de poluição a biodiversidade</p>	<p>Variáveis Sociais</p> <p>Distribuição de rendimento Taxa de crescimento da população Pirâmide etária Estilo de vida Mobilidade social Política do género Nível de educação Taxa de alfabetização Segurança social Índice de desenvolvimento humano etc.</p> <p>Variáveis Político-legais</p> <p>Estabilidade do governo Legislação comercial Leis de protecção ambiental Sistema fiscal Lei do trabalho Direito de propriedade Respeito de direitos humanos Liberdade sindical Existência de instituições, entidades e actores com influência e autoridade política (tribunais, imprensa, grupos associativos, etc.) Respeito da lei fundamental (igualdade, etc.) etc.</p>	<p>Variáveis Culturais</p> <p>Nível de sensibilidade sobre as endemias e pandemias (Vírus HIV, paludismo, etc.) Atitude para com o trabalho (assiduidade ou propensão ao farniente) Influência da religião.</p> <p>Variáveis Tecnológicas</p> <p>Nível de automatização dos sistemas de produção Nível de informatização dos serviços do país Protecção de patentes etc.</p>
--	--	--

Fonte: Adaptação pelo autor de John R. Schermerhorn, Jr., op. cit., p. 39; Hal G. Rainey, *Understanding and Managing Public Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass Inc., 1997, p. 88.

Um dos limites desta grelha de análise é a dificuldade de recolher a massa de informações necessárias para a sua elaboração⁵⁰.

Estudo de caso 2.2 - South African Breweries (SAB)

A SAB, uma empresa de bebidas sul-africana, campeã em África, é até aqui especialista dos mercados emergentes, tais como China e Europa de Leste. Ultimamente, a empresa conseguiu adquirir a sociedade americana Miller, filial de Philip Morris, a gigante do tabaco. Com esta transacção, a empresa sul-africana tornou-se o número dois mundial da caneca, atrás da americana Anheuser-Busch e à frente da holandesa Heineken. Em cada minuto, 44.000 pessoas brindam uma das suas cervejas. A SAB produz dois terços da cerveja consumida em África. A empresa está presente na Polónia, Roménia, Hungria, República checa e República eslovaca e Rússia. Nesta parte de Europa central, a vodka já deixou de reinar. No fim de Novembro de 2001, a SAB realizou importantes investimentos em El Salvador e Honduras, na América Central. Mas a operação com Miller tem uma outra dimensão. Na África do Sul, a SAB possui uma quota de mercado de cerca 47%, numa conjuntura em que o Rand, a moeda sul-africana, perdeu em doze anos 80% de seu valor. Desde Fevereiro de 2001, através do sistema de troca de acções, a SAB tornou-se aliada do Grupo Castel, outra grande no mundo da cerveja, sobretudo na África francófona. Note-se que a Coca-Cola Bottling Luanda, SARL, resulta de um acordo de *joint-venture* entre a South African Breweries International, o Governo Angolano e a Coca-Cola Export Corporation. Possuindo 55 % das acções, isto é, a maior parte, a SAB gere a actividade da Coca-Cola Bottling Luanda.

Trabalho:

Proceda à análise SWOT!

Fonte: Dados recolhidos pelo autor in *JA/L'Intelligent*, n. 2162 - 17-23 de Junho de 2002, p. 95.

Capítulo 3: Funções da gestão

Sumário do Capítulo 3

Funções da gestão

3.1 — Planeamento

- 3.1.1 - Definição dos objectivos
- 3.1.2 - Génese da estratégia
- 3.1.3 - Tipos de estratégias
- 3.1.4 - Análise estratégica
- 3.1.5 - Decisões e organização

3.2 — Organização

- 3.2.1 - Departamentalização da organização
- 3.2.2 - Estruturação da organização e formalização dos procedimentos de coordenação
- 3.2.3 - Autoridade, Influência e Poder
- 3.2.4 - Transferência da autoridade

3.3 — Direcção

- 3.3.1 - Estimulação da motivação
- 3.3.2 - Gestão dos grupos e conflitos

3.4 — Controlo

- 3.4.1 - Definição das normas
- 3.4.2 - Sistemas de controlo
- 3.4.3 - Formas de controlo

103

A gestão é um processo que integra numa relação de sinergia quatro funções: o planeamento, a organização, a direcção e o controlo.

Índice detalhado do Parágrafo 3.1

Planeamento

Caixa 3.1: A missão: exemplos

3.1.1 — Definição dos objectivos

a) - Natureza

Caixa 3.2: Desdobramento de uma missão

Caixa 3.3: Visão e valores da Sonangol

b) - Qualidades

Caixa 3.4: Objectivo — Engajamento

3.1.2 — Génesis da estratégia

a) - Na arte da guerra

b) - Na gestão das organizações

Caixa 3.5: História do sonho e do despertador

3.1.3 — Tipos de estratégias

a) - Estratégias globais

Caixa 3.6: Diversificação da oferta de refrigerantes em Luanda

b) - Estratégias competitivas genéricas

Caixa 3.7: Para "matar" os custos (Cost Killing)

3.1.4 — Análise estratégica

a) - Matriz BCG (Boston Consulting Group)

b) - Matriz A D. Little

c) - Matriz McKinsey

d) - Modelo de cinco forças e cadeia de valor

Caixa 3.8: Concessionárias de veículos ameaçadas em Angola

Caixa 3.9: Factores-chave de Sucesso

3.1.5 — Decisões e organização

a) - Modelo de base do processo de tomada de decisão

b) - Tipologia das decisões

Caixa 3.10: Decisão programada ou rotineira: Gestão de stock

c) - Processos de tomada de decisão

Caixa 3.11: Aplicação do Método Delphi

d) - Apoio à tomada de decisão

Caixa 3.12: Análise de decisão

3.1.6 — Gestão sem fronteiras das organizações

a) - Fenómenos e actores da mundialização

Caixa 3.13: Alter-mundialização

b) - Modalidades de estratégias globais

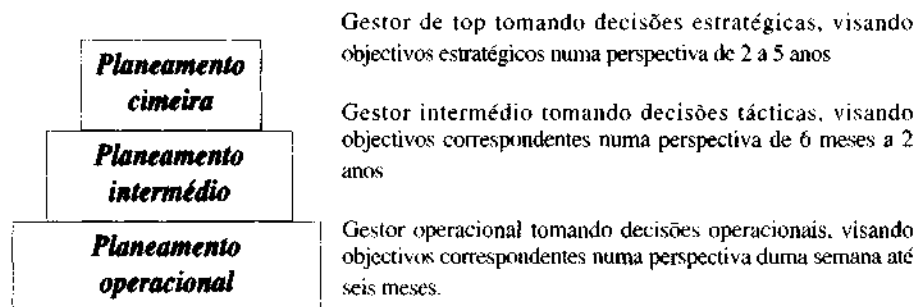
Caixa 3.14: Restruturações industriais e planos sociais

Estudo de caso 3.1 — O mundo da APPLE (Macintosh)

3.1 — PLANEAMENTO

O planeamento consiste na definição dos objectivos a atingir e na preparação dos meios indispensáveis para a sua realização. Deve-se definir os objectivos a prosseguir, de maneira meticulosa e clara, enquadrados no espaço e no tempo. De seguida, toma-se a decisão de mobilização dos recursos necessários para a sua implementação.

Figura 3.1 - Níveis de planeamento



107

Caixa 3.1

A missão: exemplos

UNIVERSIDADE AGOSTINHO NETO (UAN):

Pode-se considerar a Universidade pública ao mesmo tempo, como espaço dinâmico de inovações científicas e tecnológicas, e instituição permitindo a integração de diferentes elites do país; noutras palavras, uma *Alma Mater* e uma espécie de elevador social. A missão seria de servir de instrumento de desenvolvimento e de consolidação da unidade nacional.

EPAL, E.P.:

Tendo em conta o carácter vital da água potável do ponto de vista da saúde pública e do desenvolvimento humano sustentável, esta empresa tem como missão colocar à disposição das populações de Luanda o precioso líquido. A missão apresentada sob forma de slogan seria: "*Água potável para todos. Todos com Água potável*".

Os objectivos decorrem da missão incumbida à organização. A missão é uma representação "ideológica" da razão de ser duma determinada organização guiando os seus membros. É a imagem que a empresa conta transmitir à sociedade sob forma de slogan. A missão é depois traduzida em objectivos específicos.

<i>Caixa 3.2</i>	
<i>Desdobramento de uma missão</i>	
Caso UAN	Descrição
Missão	Formação técnico-científica dos quadros e instrumento de integração nacional
<i>Por exemplo: "Servir de Alma mater: matriz de inovações científicas e tecnológicas, e elevador social"</i>	
Objectivos estratégicos	Objectivos gerais
<i>Por exemplo: "Ensino, Investigação e produção"</i>	
Objectivos tácticos	Objectivos a nível sectorial
<i>Por exemplo: "Criação de faculdades e laboratórios de pesquisas"</i>	
Objectivos operacionais	Objectivos a nível particular (indivíduo, grupo)
<i>Por exemplo: "Alocação de subsídios de investigação, Aplicação prática dos resultados de pesquisas"</i>	

Desdobra-se a missão em objectivos:

- *estratégicos*: são objectivos gerais enunciados em termos qualitativos ou quantitativos; *por exemplo*: volume de negócios, quota de mercado geral, número de clientes;
- *tácticos*: são objectivos sectoriais; *por exemplo*: quota de mercado de um determinado produto, aumento de cobranças pelo Departamento de facturação;
- *operacionais*: são objectivos concretos, precisos, a nível do indivíduo ou do grupo (Secção, Repartição, Serviço); *por exemplo*: emitir 20 facturas por dia.

3.1.1 — DEFINIÇÃO DOS OBJECTIVOS

Os objectivos traduzem a finalidade de uma organização e representam um ponto de partida para as eventuais acções.

Caixa 3.3

**Visão e Valores da
SONANGOL (Sociedade angolana de combustíveis):**

Visão:	Valores:
Tornar-se numa Empresa petrolífera Integrada e competitiva;	Orientação ao cliente;
Manter-se como catalisadora do desenvolvimento nacional;	Engajamento com a comunidade; Desempenho;
Estar a altura das suas responsabilidades para com o Estado, os seus parceiros económicos e a sociedade;	Valorização dos empregados;
Conquistar um lugar de destaque no Mercado africano;	Comunicação efectiva; Trabalho em equipa;
Projectar-se no mercado internacional como Entidade de prestígio.	Saúde, Segurança e Ambiente;
	Delegação e Responsabilidade; Conduta ética.

Fonte: Ngol, mensário informativo da Sonangol Distribuidora, n.º 65, Agosto de 2002.

109

a) - Natureza

Os objectivos são metas quantitativas (*quantidade a produzir*) e qualitativas (*por exemplo: zero defeito de fabrico para os produtos finais*) que o gestor procura atingir em diferentes níveis da organização. Portanto, os objectivos:

- indicam o que se conta realizar;
- facilitam a coordenação das actividades de diferentes grupos ou indivíduos;
- representam uma importante fonte de motivação;
- fornecem referências que permitem a avaliação do rendimento;
- reduzem a amplitude e o número de conflitos na organização.

Caixa 3.4**Objectivo - Engajamento****SUN TZU:**

"Quem estiver confuso quanto aos seus propósitos, não poderá ripostar ao inimigo".

CARLOS GHOSN BICHARA, PDG DE NISSAN:

"Muitas vezes falhámos na realização de um objectivo porque ele é mal conhecido ou mal compreendido. (...) Na tomada de decisão, primeiro, conta a celeridade, em seguida, a excelência na execução".

Fontes: Sun Tzu, A Arte da Guerra, Mem Martins, Publicações Europa-América, 2000, p. 64; L'Expansion / Echanger / Junho 2002 / Número 664, «Ghosn, l'impatient », pp. 124-129.

b) - Qualidades

Os objectivos são:

- escritos: reproduzidos num documento;
- quantificados: expressos em termos numéricos;
- qualitativos: enunciados em termos de melhoramento de produtos ou serviços prestados;
- hierarquizados: representados segundo a ordem de prioridades;
- consistentes: compatíveis entre si;
- mensuráveis: traduzidos em unidades de medida;
- calendarizados: programados de acordo com os prazos especificados;
- atingíveis: que a sua realização seja possível;
- incentivos: levando a organização, o grupo e o indivíduo a engajar uma acção.

Também, os objectivos são:

- genéricos, quando representam metas a nível da organização;
- específicos, quando indicam as metas por unidades departamentais. São objectivos de grupos ou individuais.

Geralmente, várias etapas caracterizam o processo de planeamento, nomeadamente a definição da missão, a análise do meio ambiente geral, a análise dos elementos internos, a formulação dos objectivos, a elaboração e a implementação das estratégias.

3.1.2 — GÉNESE DA ESTRATÉGIA

A estratégia é um quadro que integra o pensamento, o tempo, o espaço e a acção. O pensamento estratégico permite formatar os objectivos com vista à sua implementação e decide sobre os meios apropriados a serem utilizados em momento oportuno, tendo em conta as contingências do contexto.

a) - Na arte da guerra

A estratégia, no início, noção reservada muito tempo ao domínio militar (Sun Tzu, 500 anos a. c., Maquiavel, Século XVI, Clausewitz, Século XVIII), hoje em dia conceito "polissémico", utilizado na economia e na gestão, significa a projecção de uma situação esperada com vista a um fim com a utilização dos meios. O fim nunca justifica o meio. Mesmo Maquiavel considera que o gestor (aqui militar) tem sempre uma escolha a fazer e deve preferir a alternativa que não depende da sorte mas sim das suas capacidades⁵¹: *"Vale melhor triunfar o seu inimigo pela fome do que pelo ferro porque muitas vezes o sucesso das armas depende mais da fortuna do que da coragem"*.

A estratégia é vital para a condução das organizações tal como a bússola para a navegação. Segundo Clausewitz⁵², a estratégia consiste em *"fornecer um alvo a toda a acção militar, que terá de estar de acordo com o objectivo da guerra; por outras palavras, a estratégia forma o plano da guerra; e, nesse sentido, liga a série de actos que devem conduzir à decisão final, (...)"*. Ele considera que a estratégia serve para ganhar o fim da guerra.

111

b) - Na gestão das organizações

No domínio da gestão, a estratégia pode ser considerada segundo duas abordagens:

- do ponto de vista do *tempo*: é uma planificação, um meio (H. Fayol e Business School de Harvard) orientada para as escolhas a longo prazo para atingir um fim (tempo), ou
- do ponto de vista do *espaço*: é uma tomada em conta dos condicionalismos do meio envolvente (Igor Ansoff e Michael Porter de Harvard).

Segundo I. Ansoff⁵³, a estratégia é um dos conjuntos de critérios de qualidade, chamados orientações, e de quantidade, chamados objectivos de decisão que guiam o comportamento de uma organização. O que é estratégia a um escalão superior de direcção torna-se objectivo a um

escalão inferior. Portanto, a estratégia, sistema conceptual relativo às orientações e objectivos, orienta de maneira coerente o crescimento e de uma organização complexa proporcionando os meios.

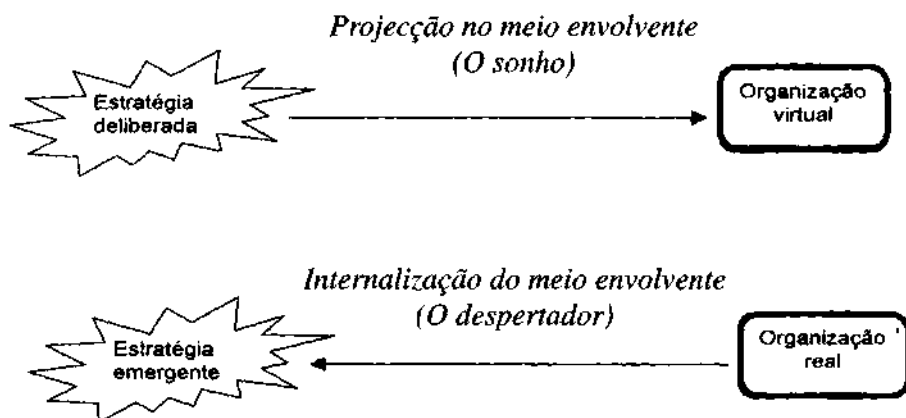
Todavia, seria menos realista considerar que antes de toda acção deve-se definir a estratégia. Noutras palavras, achamos que a racionalização, isto é, a constituição "ideal" duma estratégia elabora-se, em relação à acção, assim a estratégia pode ser anterior, fruto de uma intenção (deliberada), concomitante (simultaneamente "consequente") e posterior (emergente "subsequente"). O que conta, a estratégia é um construído dialéctico entre o pensamento e a acção, entre o projecto e a execução.

A classificação da estratégia do H. Mintzberg espelha melhor o lapso contrastante das estratégias: da estratégia *deliberada* ou *a priori* à estratégia emergente ou *a posteriori*, passando por diversas variantes¹⁴:

- 1) *Estratégia planeada*: o órgão central define a estratégia constituída por intenções precisas, articuladas umas às outras e consignada nos planos formais; uma estratégia altamente **deliberada**.
- 2) *Estratégia empreendedora*: um líder incarna a estratégia, a ele projectada da organização através de acções eventualmente não articuladas.
- 3) *Estratégia ideológica*: a estratégia é uma visão colectiva que decorre das crenças e valores partilhadas; é uma postura conservadora resultante da socialização dos membros da organização.
- 4) *Estratégia canalizada*: é uma espécie de estratégia híbrida englobando intenções previamente expressas, deliberadas, intenções emergentes e outras que são a meio caminho entre a expressão e a emergência; o dirigente define o quadro de acções onde os outros actores vão operar em função do meio envolvente.
- 5) *Estratégia controlada*: a intenção estratégica limita-se ao controlo pela direcção geral dos procedimentos das operações dentro das quais os operacionais tomam iniciativas.
- 6) *Estratégia não conectada*: existem "ilhas" no seio da organização que agem segundo lógicas específicas, às vezes, contraditórias em relação à intenção operatoria da direcção geral.
- 7) *Estratégia consensual*: a estratégia surge através dos ajustes mútuos.
- 8) *Estratégia imposta*: a direcção geral reage ao grado dos eventos do meio envolvente; a estratégia é reactiva, isto é, totalmente **emergente**.

Portanto, a tipologia da Mintzberg implicitamente expressa, do ponto de vista do actor (autor da estratégia), num extremo (*estratégia planeada ou deliberada*), o domínio dos constrangimentos do meio envolvente porque a direcção geral pode projectar a organização e noutro (*estratégia imposta ou emergente*), o seu descontrolo ou ignorância dos elementos contingenciais.

Figura 3.2 - Surgimento da estratégia



Caixa 3.5

História do sonho e do despertador

NAACP, National Association for the Advancement of Colored People (Associação Nacional para a emancipação das pessoas de cor nos Estados Unidos):

O reverendo Martin Luther King Jr., prémio Nobel da Paz em 1964, no fim da marcha sobre Washington organizada pelas associações afro-americanas de luta para os direitos cívicos, em 1963, numa passagem improvisada de seu discurso, declarou: "I Have a dream that one day this nation will rise up and live out the true meaning of its creed: We hold these truths to be self-evident, that all men are created equal"⁶⁵. O sonho dele era o surgimento de uma nação de igualdade entre as pessoas indiferentemente da raça e da religião.

IBM (International Business Machines):

Na década setenta, o Big Blue, número um mundial incontestável do mercado informático, em equipamentos (hardware) e sistemas operativos (Operating System) não viu chegar a era do computador pessoal. O sucesso do microcomputador Macintosh foi um despertador. A IBM tinha de se adaptar.

3.1.3 — TIPOS DE ESTRATÉGIAS

Consideramos dois tipos de estratégias, globais, isto é, a nível do conjunto da organização (*corporate strategy*) e competitivas genéricas, isto é, a nível da área de negócios (*business strategy*)⁵⁶.

a) - Estratégias globais

Trata-se de delimitação do domínio (foco particular) ou domínios de actividades (vários focos) em que a empresa quer operar e de que maneira conta fazê-lo no quadro de uma estratégia do tipo global (o esquema dos sete "S" da sociedade McKinsey indicando alguns destes domínios)⁵⁷:

1) *Estratégia de crescimento* visando o aumento das quotas de mercado detidas pela empresa:

■ Num foco particular:

- **pela concentração:** focalização dos esforços sobre grupos de clientes, um produto ou tipos de produtos homogéneos, zonas geográficas, abandonadas ou negligenciadas por concorrentes, para as quais a empresa pensa dispor de melhores trunfos; *por exemplo:* Exploração petrolífera pela *Total Fina-Elf* na zona África Central;
- **pela integração horizontal:** alargamento pela empresa da quota do mercado a fim de aumentar o seu poder negocial face aos clientes e fornecedores; a *joint-venture* (empresa conjunta de direito criada ou apenas uma associação de facto) é um caso particular deste tipo de estratégia;

■ Vários focos:

- **pela diversificação:** entrada com novos produtos ou nos novos mercados pode levar a uma complexidade de mecanismos de funcionamento difícil de gerir (conglomerado ou *holding*) mas também à aquisição de novas competências para melhor competir; **horizontal** quando visa o alargamento da gama de produtos guardando os mesmos clientes (*por exemplo:* *Nescafé*, clássico, expresso, descafeinado, etc., *Cuca-BGI*, com a cerveja *Cuca* em lata e cerveja *Castel Beer* fabricada e enlatada em Luanda) e **vertical** quando visa a extensão de seus mercados (*por exemplo:* *Coca-Cola* com a expansão geográfica na África austral);

- **pela integração vertical:** que consiste em controlar as etapas de transformação numa fileira de produção: do aprovisionamento da matéria prima (a montante, mercados de seus fornecedores) à distribuição do produto final (a jusante, mercados de seus clientes); por exemplo: caso da empresa produtora de pneus, sabão ou óleo alimentar, a jusante, e mantém plantações de borracha "hévea", palmeira ou girassol, a montante; caso do fabricante de microcomputadores, a jusante, e produtora de microprocessadores, a montante;

Caixa 3.6

Diversificação da oferta de refrigerantes em Luanda

CUCA-BGI alargou a gama de refrigerantes com *Youki*, *grenadine*, *ananás*, *cola*, *pina*; mais horizontal;

COCA-COLA procedeu da mesma maneira com *Coke*, *Fanta*, *Seven-up*, *Ananás*; tanto horizontal como vertical com novos canais de distribuição (grossistas, semi-grossistas, retalhistas e ambulantes).

- 2) *Estratégia de estabilidade* visando a manutenção das posições ocupadas em termos de produtos, mercado ou método de trabalho, geralmente quando a empresa se sente bem posicionada.
- 3) *Estratégia de retracção* consistindo em reviravolta (**turnaround**), alienação dos negócios ou actividades menos rentáveis, ou fontes de prejuízos liquidando, desinvestindo ou reduzindo a dimensão das actividades. Muitas vezes, a conjuntura justifica a adopção desta estratégia cuja consequência é geralmente a implementação dos penosos planos sociais.
- 4) *Estratégias de cooperação* levando duas empresas a trabalhar juntas no quadro de um acordo (licença, aliança, *joint venture*) em determinados domínios; *por exemplo*, a aliança Renault e Nissan, a primeira trazendo as suas competências em veículos industriais e a segunda em carros 4 x 4; ou *Taag* e *TAP*, *Taag* e *Air France*.
- 5) *Estratégias combinadas* consistindo na aplicação de várias estratégias simultânea ou alternativamente.

Caixa 3.**Estratégia de crescimento da ENDIAMA — E.P.**

Criada em 1981, tendo como objecto social "a prospecção, pesquisa, reconhecimento, exploração e transformação de diamantes e a comercialização de diamantes no mercado internacional", até 1987, a ENDIAMA E.P. apenas exerceu funções de fiscalização junto da DIAMANG, Companhia de Diamantes de Angola, fundada em 1917. Com a dissolução da DIAMANG, em 1988, a ENDIAMA definiu e começou a implementar uma estratégia de constituição de uma Sociedade Gestora de Participações financeiras (*Holding*), segundo os seguintes eixos:

- Relançamento da indústria diamantífera, quer através da celebração de acordos de prestação de serviços, quer através de outras formas associativas;
- Execução de acções de formação de pessoal técnico especializado;
- Apoio à negociação e acordos com entidades internacionais;
- Diversificação dos operadores mineiros;
- Alargamento das actividades da ENDIAMA a outros sectores da economia, através da celebração de acordos com empresas possuidoras de *know how* e de capitais;
- Rentabilização das estruturas e unidades autónomas da ENDIAMA, concedendo-lhes características empresariais, transformando-as de Centros de Custos em Centros de Resultados;
- Constituição de empresas Mistas.

Citamos algumas acções concretas visando a implementação desta estratégia:

- Contrato de prestação de serviços com a empresa brasileira Odebrecht Minig Services Inc., com ITM;
- Associação em participação com De BEERS, com IDAS RESSOURCES;
- Constituição da Sociedade mineira de CATOCA para exploração do único kimberlite em funcionamento;
- Constituição da sociedade de comercialização de diamantes, SODIAM, Sarl;
- Criação da Endiama Prospecção & Produção;
- Instituição da Endiama Logística integrada e Trading, Sarl;
- Alargamento das actividades nos domínios nomeadamente dos transportes com com a TAAG (Angola Air Charter, Sociedade de Aviação Ligeira - SAL), do comércio geral (ENDITRADE), do imobiliário e construção civil com o BCI, Sonangol, ENSA e Fundação Mussalala (SADI)
- Etc.

b) - Estratégias competitivas genéricas

Trata-se de estratégias consideradas como resultantes de um processo incremental partindo de diversos diagnósticos relativos ao meio envolvente (análise das cinco forças da concorrência, análise das actividades, etc.). Porter identifica três tipos de estratégias competitivas genéricas (de base ou estratégias interindústrias) adaptadas às cinco forças da concorrência⁵⁸.

Figura 3.3 - Matriz das estratégias competitivas genéricas

		Fonte da vantagem competitiva	
		Redução dos Custos	Diferenciação
Escopo competitivo	Largo	1 <i>Liderança de custo</i>	2 <i>Diferenciação</i>
	Estreito	3 <i>Enfoque/especialização no custo</i>	3 <i>Enfoque/especialização na diferenciação</i>

Fonte: Michael E. Porter, Vantagem competitiva, Rio de Janeiro, Editora Campus, 14. edição, 1989, p. 10.

A empresa faz a escolha sobre o tipo de vantagem competitiva e sobre o escopo (alvo) dentro do qual irá alcançá-la em comparação com seus concorrentes. *Por exemplo*, uma empresa quer atingir um desempenho acima de média a longo prazo. Existem dois tipos básicos:

- 1) *liderança no custo*: dominação de um sector inteiro pelos custos (volume) oferecendo preços equivalentes ou mais baixos do que os seus concorrentes graças aos custos de produção, de aprovisionamento, distribuição, etc.; note que a liderança de custo em si só não é sustentável; geralmente, é uma empresa de grande porte actuando quase como a líder; *por exemplo*: esferográfica *Bic (ball pen)*, máquina de barbear descartável *Gillette*;

Caixa 3.7

Para "matar" os custos (Cost Killing)

- **Efeito de aprendizagem:** baixa dos custos unitários obtida por acumulação das práticas e das competências. O efeito de aprendizagem conhece um degrau a partir do qual os custos não baixam mais.
- **Efeito de experiência:** o custo unitário total de um produto decresce de uma percentagem constante, entre 10 e 30% (em função dos sectores) cada vez que a produção acumulada deste produto duplica (lei formalizada em 1968 pelo Gabinete de Consultoria americana *Boston Consulting Group*, BCG). Este efeito resulta do domínio da economia de escala. Mas, as *transferências de experiência* são inversamente proporcionais à importância da vantagem competitiva, isto é, mais o *know how* e a tecnologia estão difundidos dentro de um sector menos a vantagem competitiva é importante.

- **Economia de escala:** diminuição dos custos fixos unitários por degraus de aumento da produção.

- **Inovação tecnológica:** pela concentração dos efeitos de pesquisas sobre um domínio particular de competência; cuja consequência é a *produtividade técnica*.

A substituição capital/trabalho conduz à adopção pelos gestores da política de flexibilidade no que diz respeito à gestão de recursos humanos que se materializa com o despedimento do pessoal.

- **Estandardização:** homogeneização do produto "estancando" as fontes de diferenciação.

- **Custo oculto:** custo gerado pela existência de disfuncionamentos muitas vezes ignorados pelos sistemas de informações clássicos. O seu aniquilamento participa no aumento da *performance* da organização (conceito de análise socio-económica desenvolvido e implementado, desde 1973, por Henri Savall e ISEOR.)⁵⁹.

- **Custo de agência:** custos resultantes das despesas de *vigilância e de incitação*, dos custos de obrigação e da perda residual. Portanto, as boas relações de trabalho entre a chefia e o enquadramento médio, por exemplo, graças a uma gestão estratégica, podem reduzi-lo (caso da gestão socio-económica)⁶⁰.

- **Custos de transacção:** custos resultantes das operações de procura de informação, elaboração dos contratos, respeito dos direitos de propriedade. Segundo Ronald Coase⁶¹, existem *custos de organização* devido ao tamanho da empresa: a nível individual, o recorrer às outras gera custos de transacções mas também ao aumentar o tamanho a fim de realizar estas operações, estas tornam-se onerosas.

- 2) *Diferenciação* dos produtos e serviços geralmente de alto de gama: a empresa procura ter uma vantagem competitiva num sector inteiro graças à qualidade, singularidade, prestígio (relógio *Cartier*, viatura *Mercedes-Benz*) e marketing (imagem de um estrela de cinema, televisão, desporto, música, etc.), inovação tecnológica, serviço pós-venda, etc. Uma diferenciação excessiva pode tornar-se penalizante se não corresponde às necessidades dos compradores tendo em conta a superioridade dos preços; *por exemplo*: a diferenciação dos artigos de desporto da marca *Air Jordan* (imagem do basquetebolista Michael Jordan).

Michael Porter considera como um terceiro tipo o **enfoque**:

- 3) *enfoque*: a empresa procura uma vantagem competitiva dentro de um segmento estreito, por especialização no custo ou por especialização na diferenciação de grau mais elevado sector particular; o enfocador tenta otimizar a sua estratégia num sector particular:
- por especialização no custo: a empresa busca uma vantagem de custo no seu segmento-alvo (grupo de clientes, área geográfica, etc.); *por exemplo*: os modelos de viatura de luxo *Mercedes-Benz*, *Audi* e *BMW*;
 - por especialização na diferenciação: a empresa procura uma vantagem de diferenciação, atendendo as necessidades especiais, diferenciadas dos compradores; também, por causa do subaproveitamento por outros concorrentes; *por exemplo*: os modelos de viatura de luxo *Toyota*, *Nissan* e *Honda* contra *Mercedes-Benz*, *Audi* e *BMW*;

Figura 3.4 - Tipos de estratégias

<i>Estratégias globais</i>		<i>Estratégias competitivas genéricas</i>	
De crescimento		Liderança pelo custo	
<i>Foco particular</i>		Diferenciação	
Concentração		Diversificação	
Integração	Vertical (a montante, a jusante)		Especialização no custo
<i>Vários focos</i>			Especialização na diferenciação
Diversificação	Horizontal		
Integração	Vertical		
	Horizontal		
De estabilidade			
De retração			
<i>Reviravolta</i>			
<i>Redução dos custos</i>			
<i>Desinvestimento</i>			
<i>Liquidação</i>			
De cooperação			
Combinadas			

Eis os riscos das estratégias genéricas:

Liderança no custo	Diferenciação	Enfoque
Não é sustentada	Não é sustentada	Há imitação
Imitação pelos concorrentes	Imitação pelos concorrentes	Perda de atratividade em termos estruturais pelo segmento-alvo
Desgaste das outras bases	Diminuição das bases do ponto de vista dos compradores	Estrutura
Perde a proximidade na diferenciação	Perde a proximidade no custo	Demanda
Redução ainda maior do custo dos enfocadores	Aumento ainda maior da diferenciação em segmentos dos enfocadores	Dominação do segmento pelos concorrentes com alvos amplos
		Diminuição de diferenças para com outros segmentos
		Aumento das vantagens de uma linha ampla
		Subsegmentação da Indústria pelos novos enfocadores

Fonte: Adaptação pelo autor de Michael E. Porter, *Vantagem Competitiva*, Rio de Janeiro, Campus, 1989, p. 18.

3.1.4 — ANÁLISE ESTRATÉGICA

Trata-se de escolhas estratégicas das empresas diversificadas, isto é, que têm várias actividades. Para cada um de três modelos de análise de portfolio (carteira de actividades), BCG, Arthur D. Little e McKinsey, retemos dois critérios, a atractividade do sector de actividade e os pontos fortes da empresa para prescrever uma conduta a adoptar, entre crescer, manter e abandonar. Estes métodos matriciais aqui apresentados baseiam-se em duas hipóteses:

- O fluxo de tesouraria, cash flow (FT) gerado por uma unidade estratégica de negócios é directamente função da sua quota de mercado relativa (QM): $FT = f(QMR)$;
- A necessidade de investimento (NI) numa unidade estratégica de negócios é directamente função da taxa de crescimento do mercado (TC): $NI = f(TCM)$.

a) - Matriz BCG (Boston Consulting Group)

A matriz é aplicável no caso duma organização diversificada, isto é, possuindo divisões autónomas que podem competir em diferentes indústrias ou negócios. Baseada nos efeitos de experiência, a matriz BCG tem duas dimensões escolhidas, a taxa de crescimento previsional do negócio (contingências ambientais) e a quota relativa da empresa em cada negócio (posição competitiva ou capacidades da organização nesse meio envolvente), distinguindo quatro tipos de actividades; a organização sendo considerada como um investigador pelos fluxos líquidos de tesouraria (cash flow) de cada negócio:

Figura 3.5 - Implicações estratégicas e fluxos financeiros

<p>Forte</p> <p>↑</p>	<p>Estrelas Taxa de crescimento elevada Quota do mercado elevada</p> <p>Liquidez Consumida elevada Liquidez Extraída elevada LE - LC → equilíbrio</p> <p>confortar a posição?</p>	<p>Dilemas Taxa de crescimento elevada Quota do mercado reduzida</p> <p>Liquidez Consumida elevada Liquidez Extraída fraca LE - LC → equilíbrio</p> <p>investir ou abandonar</p>
<p>Taxa de crescimento da actividade</p> <p>↓</p>	<p>\$ Vacas leiteiras Taxa de crescimento reduzida Quota do mercado elevada</p> <p>Liquidez Consumida fraca Liquidez Extraída elevada LEC - LC → excedente</p> <p>Rentabilizar</p>	<p>x pesos mortos Taxa de crescimento reduzida Quota do mercado reduzida</p> <p>Liquidez Consumida fraca Liquidez Extraída elevada LEC - LC → excedente</p> <p>abandonar progressivamente</p>
	<p>← Forte Quota relativa do mercado Fraca →</p>	

121

Fonte: Adaptação pelo autor das matrizes in José Allouche, Géraldine Schmidt, *Les outils de la décision stratégique*. T. I- Avant 1980, Paris, La Découverte 1995, pp. 54 e 56.

Os eixos representam:

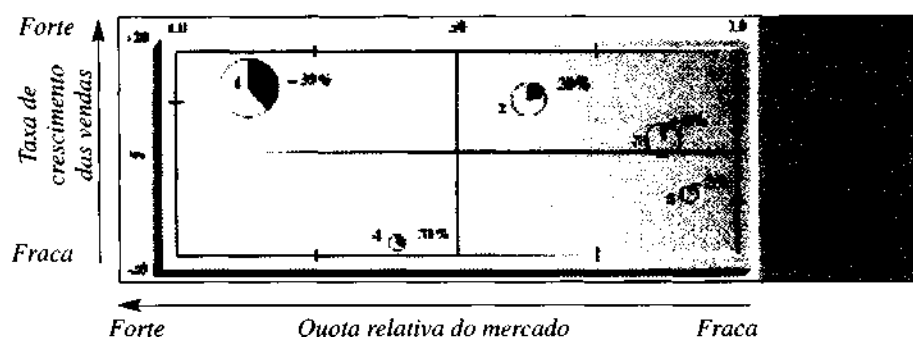
- y: a taxa de crescimento da actividade calculada em princípio pelo acréscimo do mercado em volume ou em valor. Este índice funda-se sobre a teoria do ciclo de vida do produto; do ponto

vista dos fluxos financeiros, o eixo representa a necessidade em liquidez; retem-se a separação de 10 % correspondendo a um prazo de 5 a 7 anos a fim de duplicar a experiência;

- x: a quota relativa do mercado (posição competitiva) calculada em princípio pelo rácio das vendas em volume de uma actividade em relação às vendas do concorrente líder; é um de Factores Chave de Sucesso, FCS; do ponto de vista dos fluxos financeiros, a posição competitiva determina o nível relativo da geração de liquidez; considera-se como quota do mercado a do concorrente mais importante.

Geralmente, como espelha a figura abaixo (figura 3.6), cada círculo que aparece nos quadrantes representa uma divisão ou unidade de negócio da organização. O tamanho do círculo corresponde à proporção de rendimentos (volume de negócios) que esta divisão gera, e a fatia cinzenta, dentro do círculo, a proporção dos lucros que a mesma gera.

Figura 3.6 - Exemplo de uma matriz BCG



Fonte: Fred R. David, *Strategic Management*, Upper Saddle River, Prentice Hall, 1997, p. 189.

Divisão	Rendimentos em \$	% Rendimentos	Lucros em \$	% Lucros	% Quota do mercado	% Taxade crescimento
1	60.000	37	10.000	39	80	+15
2	40.000	24	5.000	20	40	+10
3	40.000	24	2.000	8	10	1
4	20.000	12	8.000	31	60	-20
5	5.000	3	500	2	5	-10
Total	165.000	100	25.000	100		

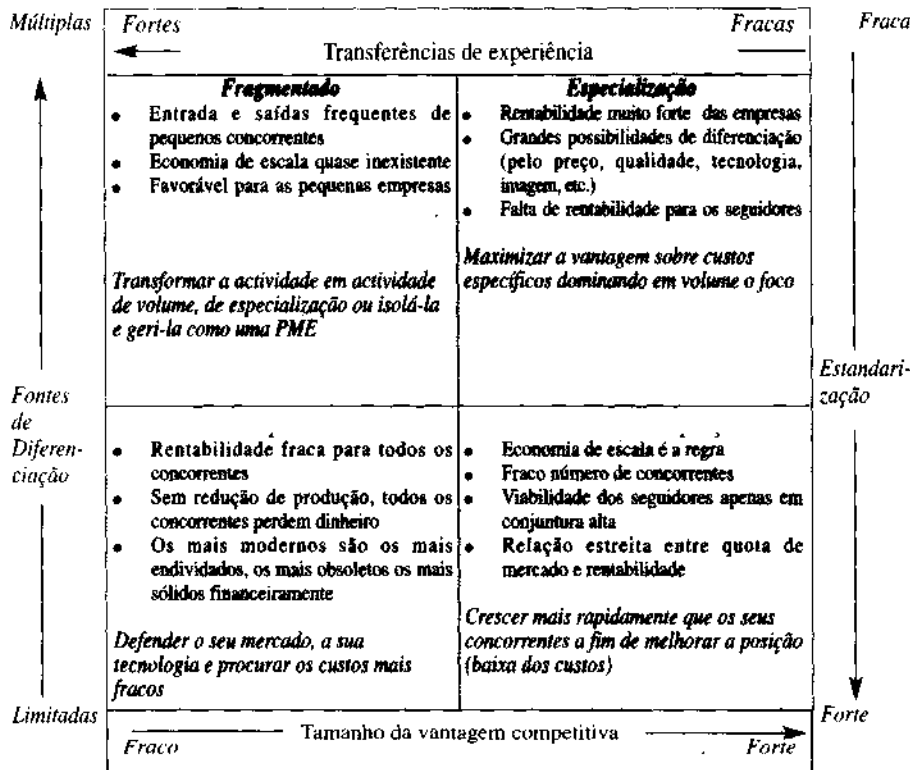
Note-se o carácter redutor da realidade empresarial pela matriz baseada nas dimensões, Taxa de crescimento/Quota do mercado porque

considera apenas um tipo de sector e um tipo de vantagem competitiva (quota do mercado como factor de sucesso). Comprovou-se que os factores tais como a intensidade capitalística ou a qualidade têm mais incidência que a quota de mercado para explicar a rentabilidade, tanto como o peso relativo do efeito de experiência sobre a rentabilidade⁶². Assim, a BCG acrescentou mais tarde, a estas duas outras dimensões:

- o tamanho da vantagem concorrencial: desvio entre o líder do mercado e o concorrente marginal, em termos quantitativos (custos) e/ou qualitativos (imagem, qualidade);
- o número de meios para se obter esta vantagem concorrencial: fontes de diferenciação.

A nova matriz expressa a natureza evolutiva do meio envolvente e representa por cada quadrante uma categoria. São quatro categorias: *Volume*, *Especialização*, *Fragmentado* e *Impasse*.

Figura 3.7 - Tipos de ambiente competitivo e orientações estratégicas



Fontes: Adaptação pelo autor das matrizes in José Allouche, Géraldine Schmidt, *Les outils de la décision stratégique*, T. 1- Avant 1980, Paris, La Découverte, 1995, p.110.; Arnoldo C. Hax e Nicolas S. Majluf, "Le planning stratégique après le BCG", in *Harvard-Expansion/Printemps 1984*, pp. 53-66.

b) - Matriz A. D. Little

As duas coordenadas da matriz são: em *abcissa*, o **ciclo de vida dos produtos**, mais abrangente porque com as quatro fases, da esquerda para direita, *início, crescimento, maturidade e declínio*, integrando critérios diversos, tais como a taxa de crescimento, a tecnologia, a clientela, a gama de produtos, as barreiras, etc., e em ordenada, as posições competitivas no segmento em relação aos concorrentes, de cima para baixo, *dominante* (empresa dispondo trunfos superiores aos seus concorrentes), *forte, favorável, pode ser defendida e marginal* (empresa estando contra-performante numa perspectiva a longo prazo). Note-se que na realidade deve-se evitar que todos os produtos se situem nas mesmas fases:

Figura 3.8 - Matriz de A. D. Little

Ciclo de vida

<i>Início</i>	<i>Crescimento</i>	<i>Maturidade</i>	<i>Declínio</i>
1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	12
13	14	15	16
17	18	19	20

Interpretação das posições competitivas:

- Quadrantes 8, 11, 12, 14 e 15: desenvolvimento (taxa de crescimento, quota do mercado, volume de negócio);
- Quadrantes 16, 17, 18 e 19: reviravolta;
- Quadrante 20: abandono;
- Quadrantes 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10 e 13: desenvolvimento selectivo ou reorientação.

Figura 3.9 - Prescrições estratégicas da matriz ADL

	Início	Crescimento	Maturidade	Declínio
<i>Dominante</i>	1 Desenvolvimento natural: intensos esforços para entrar no mercado, manter a posição investindo a um ritmo + rápido que o mercado.	2 Desenvolvimento natural: manter a posição defendendo a quota do mercado, criar barreiras aos novos concorrentes investindo (proveitoso)	3 Desenvolvimento natural: manter a posição por um investimento compatível com a evolução do segmento (proveitoso)	4 Desenvolvimento natural: manter a posição evitando investimentos excessivos, ocupar os negócios, cooperar (proveitoso)
<i>Forte</i>	5 Desenvolvimento natural: melhorar a posição por um esforço intenso em I&D e em qualidade, e um ritmo de investimentos mais rápido que a evolução do mercado	6 Desenvolvimento natural: melhorar a posição tentando crescer mais rapidamente que o mercado, adquirir quotas de mercado (crescimento interno e externo), (proveitoso)	7 Desenvolvimento natural: guardar a posição desenvolvendo-se no ritmo do segmento (proveitoso)	8 Desenvolvimento selectivo: guardar a posição evitando investimentos excessivos e rentabilizar (proveitoso) Favorável
<i>Favorável</i>	9 Desenvolvimento natural: esforço selectivo para adquirir uma quota de mercado, tentar melhorar a posição pelo investimento	10 Desenvolvimento natural: tentar melhorar a posição adquirindo quotas do mercado (proveitoso)	11 Desenvolvimento selectivo: Criar um negócio e desenvolver as barreiras na entrada, minimizar o investimento (proveitoso?)	12 Desenvolvimento selectivo: rentabilizar (investir ao mínimo) ou retirar-se passo a passo (proveitoso ?) pode ser defendida
<i>Pode ser defendida</i>	13 Desenvolvimento natural: agir com prudência e escolher com precisão o montante e a natureza dos investimentos	14 Desenvolvimento selectivo: encontrar um negócio e desenvolver a sua protecção, investimento mínimo	15 Desenvolvimento selectivo: encontrar um negócio e agarrá-lo com reinvestimento mínimo ou se retirar progressivamente e desinvestir, (proveito mínimo)	16 Desenvolvimento selectivo: encontrar um negócio e agarrá-lo com reinvestimento mínimo ou se retirar progressivamente e desinvestir, (proveito mínimo)
<i>Marginal</i>	17 Reversão em absoluto: procurar uma melhoria da posição competitiva os preços e a qualidade	18 Reversão em absoluto: procurar uma melhoria da posição competitiva os preços e a qualidade	19 Reversão em absoluto: procurar uma melhoria da posição competitiva os preços e a qualidade	20 Reversão em absoluto: procurar uma melhoria da posição competitiva os preços e a qualidade

c) - Matriz da GE/McKinsey

O método multicritério desenvolvido por McKinsey para a General Electric é mais completo e flexível⁶³; os critérios sendo específicos à cada empresa. O parâmetro de atractividade define o valor da actividade a partir dos critérios, tais como a taxa de crescimento previsional, o tamanho do mercado, a intensidade da concorrência, etc. O parâmetro de força competitiva define a posição concorrencial a partir dos critérios, tais como a parte do mercado relativa, o custo de produção, as competências de abastecimento, etc.:

Figura 3.10 - Matriz da GE/McKinsey

Força competitiva ou posição concorrencial (trunfos)

		<i>Elevada</i>	<i>Moderada</i>	<i>Fraca</i>
<i>Elevada</i>		1	2	3
Atractividade do segmento estrat.		4	5	6
<i>Moderada</i>				
<i>Fraca</i>		7	8	9

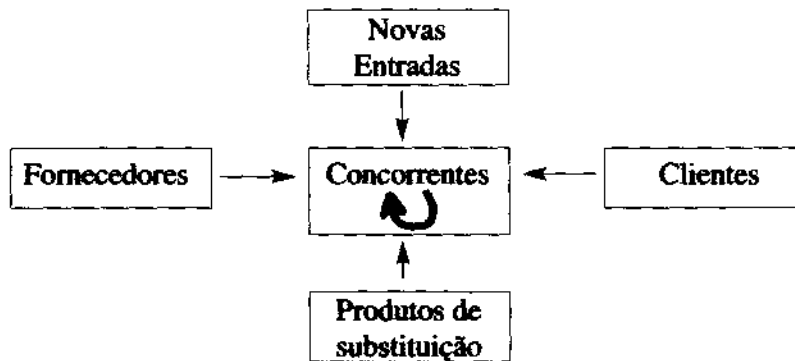
Interpretação das posições estratégicas:

- Zonas 1, 2 e 4: *ganha-se*;
- Zonas 3 (situação dilémica), 5 (mantém-se?), e 7 (mantém-se): *actividades relativamente interessantes*;
- Zonas 6, 8 e 9: *perde-se*.

d) - Modelo de cinco forças e cadeia de valor

A análise do meio envolvente competitivo, tal como a define Michael Porter⁶⁴, articula-se em dois níveis: do sector (indústria) e da empresa. A nível geral, ele identifica cinco forças que comandam a concorrência no seio de um sector e determinam a competitividade, isto é, a rentabilidade da indústria. A compreensão aprofundada destes factores competitivos permite detectar os pontos fortes ou críticos a fim de se defender ou actuar sobre eles; isto é, a formulação de uma estratégia:

Figura 3.11 - Os cinco factores de competitividade



- a rivalidade entre concorrentes cujos determinantes são: crescimento da indústria, custos, diferença de produtos, identidade de marca, diversidade de concorrentes, barreiras de saída, etc.;
- a ameaça de novas entradas cujas barreiras de entrada são: economia de escala, diferenças de produtos patenteados, identidade de marca, custos de mudança, exigências de capital, acesso à distribuição, vantagem de custo absoluto (acesso a insumos necessários, curva de aprendizagem, projecto de produtos de baixo custo, política governamental, retaliação esperada);
- o poder de negociação dos fornecedores: presença de insumos substitutos, importância do volume para o fornecedor, impacto dos insumos sobre custo ou diferenciação, etc.;
- o poder de negociação dos clientes cujos determinantes são: volume do comprador, diferença dos produtos, identidade de marca, lucros do comprador;
- a ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substitutos: propensão do comprador a substituir, custos de mudança.

Caixa 3.8

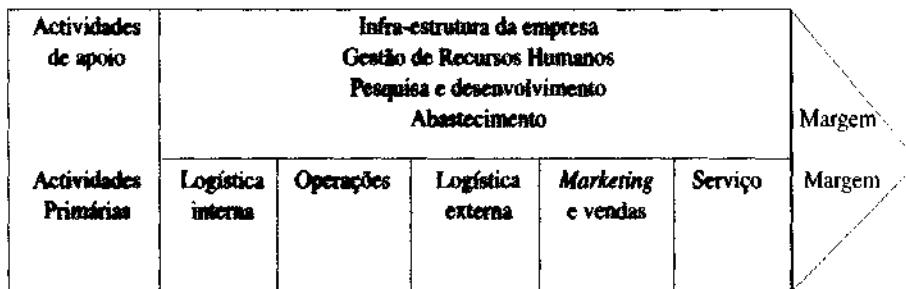
Concessionárias de veículos autoceçadadas em Angola

O Governo angolano tenciona liberalizar a importação de veículos automóveis por parte de entidades privadas. Segundo um quadro superior de uma empresa importadora, à margem da Filda, a implementação desta decisão pode levar à falência as empresas concessionárias e portanto ao desemprego de cerca 300 trabalhadores. Considera que assim a concorrência tornar-se-á desleal porque a eles é exigida a obtenção do alvará respectivo, oficinas, peças, ferramentas e pessoal especializado, para além de outros procedimentos burocráticos, tais como o pagamento de impostos, pedido de matrícula. Contudo, adianta que parte de peças que levam estes carros importados fora do circuito concessionário não servem por não serem adaptadas ao nosso clima, isto é tropicalizadas.

A estratégia é formulada em termos de custos (preços mais baratos) tendo um alvo amplo, de diferenciação (preços mais altos pela qualidade e prestígio) tendo um alvo estrito.

O modelo de Porter mostra numa leitura horizontal as relações de força do momento, enquanto a leitura vertical tenta antecipar sobre o futuro. Quanto mais intensos forem estes factores mais a rentabilidade potencial da actividade se torna fraca. A nível da empresa, Porter considera que existem grupos de actividades (tarefas) que criam valor para o cliente, isto é, estão na origem da margem (diferença) entre o valor total e os custos totais associados. Assim, na **cadeia de valor genérica** abaixo distingue-se:

Figura 3.12 - Cadeia de valor genérica



Distingue-se nomeadamente actividades primárias, envolvidas na criação física do produto, na sua venda e na sua distribuição e na sua assistência pós-venda e actividades de apoio, sustentáculos das actividades primárias e da si próprias. O valor é a diferença entre a receita total e os custos de produção:

- Actividades primárias:
 - (a) *Logística interna*: actividades ligadas à recepção, armazenamento e distribuição de insumos do produto;
 - (b) *Operações*: actividades ligadas à transformação dos insumos no produto final;
 - (c) *Logística externa*: actividades ligadas à recolha, armazenamento e distribuição física do produto para compradores; *por exemplo*: a empresa Coca-Cola, em Luanda, fornece à porta do cliente;
 - (d) *Marketing e Vendas*: actividades ligadas à oferta dum meio pelo qual compradores possam adquirir o produto; *por exemplo*: as campanhas de publicidade na televisão, nas

vias públicas e nos fins de semana (maratona) pelas empresas cervejeiras, Cuca-BGI e Nocal;

- (e) *Serviço*: actividades associadas ao fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto; *por exemplo*: a empresa Zuid Casa Holandesa, em Luanda, monta e comercializa aparelhos frigoríficos (arcas, geleiras, etc.) e assegura um serviço pós-venda que as outras marcas não proporcionam.

- Actividades de apoio:
 - (a) *infra-estrutura da empresa*: actividades ligadas ao planeamento, finanças, contabilidade, gestão de qualidade, problemas jurídicos e governamentais;
 - (b) *Gestão de recursos humanos*: actividades ligadas ao recrutamento, contratação, formação do pessoal, etc.;
 - (c) *Desenvolvimento de tecnologia*: actividades ligadas à pesquisa e desenvolvimento;
 - (d) *Aquisição*: actividades ligadas à compra dos insumos;

Portanto, são actividades que contribuem para a satisfação do cliente em termos de custos ou de diferenciação.

129

Caixa 3.9

Factores-Chave de Sucesso

Citamos os Factores-Chave de Sucesso competitivo (FCS), de carácter geral:

- A Tecnologia: competência em alta tecnologia, capacidade de inovação dos processos de produção, produtos, TIC;
- A Fabricação: sistema de fabricação eficiente (economia de escala, efeitos de experiência, etc.);
- Os Recursos Humanos: pessoas competentes e motivadas com capacidade de adaptação às mutações do meio envolvente e de inovação;
- O Marketing: com serviço pós-venda eficaz e personalizado, defeitos de fabrico mínimos;
- A capacidade organizativa: experiência em gestão, talvez presença de um líder visionário e carismático;
- A Distribuição: tempo muito curto de distribuição;
- Etc.

Fonte: Arthur A Thompson, Jr. E A J. Strickland III, *Strategic Management*, McGraw-Hill-Irwin, Boston, 2003, p. 107.

A partir das informações económicas, sociais, culturais, ecológicas, político-legais e tecnológicas, pode-se construir uma **matriz de avaliação dos factores externos** considerando as variáveis relativas às

oportunidades e ameaças, atribuindo-lhes um peso (que vai de 0,0, não importante ao 1,0, muito importante dentro do sector industrial) em relação a um valor médio numa escala pré-definida (que vai de 1 a 4, indicando a eficiência da organização); por exemplo:

Figura 3.13: Matriz de avaliação dos factores chave

Factores chave externos	Peso	Valor médio	Mélio ponderado
<i>Oportunidades</i>			
Propensão ao consumo de cerveja nestes mercados emergentes	0,2	3	0,6
Queda do Muro de Berlim (democracia liberal com alternâncias políticas)	0,2	2	0,4
Acordos jurídicos (aliança estratégica, legislação comercial e financeira sobre os investimentos estrangeiros)	0,12	2	0,24
Instauração da economia de mercado	0,10	2	0,2
Tecnologia mais moderna	0,05	3	0,15
<i>Ameaças</i>			
Fragilidade democrática	0,10	2	0,2
Candidaturas à União europeia	0,15	2	0,3
Delinquência económica	0,08	2	0,16
Total:	1,0		2,55

Fonte: Adaptação, pelo autor, de Fred R., *David Strategic Management*, Upper Saddle River, Prentice Hall, 1997, p. 130 e ss.

Com o resultado ponderado igual a 2,55, isto demonstra que a empresa é competitiva (4, competitividade superior, 3, acima de média, 2,5 igual a média e 1 fraca).

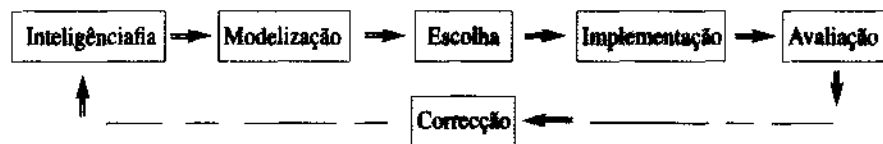
3.1.5 — DECISÕES E ORGANIZAÇÃO

Consideramos que a gestão das organizações está marcada por várias redes de decisões sucessivas e simultâneas. As decisões são assim os actos voluntários de gestão tomados com vista a assegurar a existência da organização. Portanto, a decisão é um acto de gestão existencial do ponto de vista da organização. Existem vários tipos de decisão. As decisões se tomam segundo um processo individual ou colectivo e segundo uma lógica individual, do grupo ou da organização.

a) - Modelo de base do processo de tomada de decisão

Segundo o modelo definido por Herbert Simon⁶⁵, várias fases compõem o processo de tomada de decisão conforme o esquema abaixo:

Figura 3.14 - Etapas do processo racional de tomada de decisão



- Etapa 1:** *A inteligência:* procura-se identificar o problema através de um diagnóstico. *Por exemplo,* a decisão de adquirir um computador para melhorar os serviços da secção de Contabilidade pode resultar da qualidade deficiente e atrasos verificados na apresentação de balancetes e outros relatórios;
- Etapa 2:** *A modelização:* o problema estando identificado, procura-se conceber soluções e avaliar alternativas. *Por exemplo,* segundo o caso da secção de contabilidade, pode-se encarar soluções alternativas: proceder ao recrutamento interno ou externo a fim de reforçar os recursos humanos, comprar o computador com um programa específico de contabilidade ou recorrer a uma empresa de prestação de serviços informáticos para um estudo e uma solução correspondente;
- Etapa 3:** *A escolha:* procede-se à definição de um ou vários critérios, à hierarquização das soluções e à selecção de uma delas segundo a relação custos visíveis e invisíveis, e vantagens em termos financeiros, qualitativos e quantitativos.
- Etapa 4:** *A implementação:* levam-se a cabo acções concretas a fim de resolver o problema identificado. *Por exemplo,* em relação a cada critério retido, comparam-se os benefícios que a organização espera com os sacrifícios consentidos por ela; a conclusão pode ser de adquirir um computador porque não só resolve o problema da qualidade e atrasos na elaboração dos documentos do exercício contabilístico mas também participa no aumento do potencial humano com as acções de formação.
- Etapa 5:** *A avaliação:* procede-se à avaliação dos resultados obtidos depois da implementação para poder encarar, se for necessário, acções correctivas.

Em cada etapa do processo de tomada de decisão, precisa-se da informação. Ora, a informação está muitas vezes baseada na representação que o ou os decisores têm do problema. Portanto, além das variáveis técnicas, há também uma componente subjectiva na decisão a ser tomada. Por exemplo, acerca da decisão de compra do computador, para o chefe da contabilidade, é um prestígio da secção que ele dirige em utilizar equipamento moderno; para o chefe da informática, será uma forma de estender a sua influência dentro da organização, etc.

b) - Tipologia das decisões

Várias classificações das decisões podem ser retidas:

1) *Segundo o carácter repetitivo*: H. Simon distingue dois tipos de decisão:

- **decisões programadas** quando procedimentos específicos são desenvolvidos para os problemas repetitivos e de rotina;
- **decisões não programadas**, são aquelas que são tomadas para os problemas de gestão única e complexa, geralmente, em tempo de crise; nenhum procedimento foi previsto. O processo de tomada de decisão não programada caracteriza-se por uma procura de alternativas condicionada pela racionalidade limitada (informação abundante, tempo limitado, contexto de complexidade), constrangimentos organizacionais (procura do consenso, quadro estrutural, cultura e valores) e individuais (carácter, visão do mundo, etc.).

Caixa 3.10

Decisão programada ou rotineira: Gestão de stock

Um procedimento de gestão de stock de uma empresa de distribuição prevê o seguinte: na recepção de uma encomenda, o fiel de armazém deve verificar se a quantidade encomendada é igual ou inferior a quantidade existente em stock; neste caso, ele deve controlar se o nível crítico do stock previamente definido for superior à diferença entre a quantidade em stock e a quantidade encomendada, então efectua-se a entrega, senão ele efectua a entrega e ao mesmo tempo dá a ordem de reabastecimento do estoque com o dito produto. Caso contrário, a ordem de entrega fica suspensa. Representada numa tabela de decisão do tipo limitado, a análise deste procedimento dará o seguinte:

Condições		Regras de gestão		
		Não	Sim	Sim
1	Quantidade encomendada \leq Quantidade em estoque	Não	Sim	Sim
2	Nível crítico de estoque $>$ Quantidade em estoque - Quantidade encomendada	Não	Sim	
Ações				
1	Efectuar a entrega		X	X
2	Suspender a encomenda	X		
3	Dar a ordem de reabastecimento do estoque	X		X

Esta regra de decisão pode ser representada sob forma de um algoritmo traduzido em fluxograma e linguagem de computador (Excel, Dbase, Basic, etc.).

2) Segundo o nível organizacional: em função do nível em que se transformam os recursos, tomam-se decisões específicas:

- **decisões estratégicas**, tomadas a nível institucional, que projectam a organização em função da sua razão social;
- **decisões táticas** que implementam os objectivos departamentais;
- **decisões operacionais** que executam as acções adequando os objectivos com os meios (é uma zona de performance).

c) - Processos de tomada de decisão

Sabe-se que o êxito na implementação da decisão depende não apenas da qualidade dos objectivos definidos e meios disponibilizados mas também do engajamento das pessoas chamadas ao seu cumprimento. O tipo de processo de tomada de decisão joga um papel importante.

1) Decisão individual

Um indivíduo procede à escolha de uma alternativa face a um determinado problema. Neste caso, vários factores pessoais relevantes do decisor podem assim intervir no processo de tomada de decisão, nomeadamente:

- **a personalidade:** as necessidades psicossociais (reconhecimento, auto-realização, etc.) e cognitivas (procura de consonância). *Por exemplo*, atingir a categoria do engenheiro em chefe;
- **a experiência:** a base de factos vividos individualmente ou pelos outros pode servir de quadro de referência. *Por exemplo*, o "reflexo do artesão" de ter como quadro de referência as práticas do passado;
- **a escala de valores:** os elementos culturais de tipo moral (religião: *por exemplo*, os autores, membros do grupo El Quaida, dos atentados espectaculares de 11 de Setembro de 2001 contra os Estados Unidos) e social (tradição, formação profissional, gosto do risco: *por exemplo*, durante a II Guerra Mundial nas operações, os pilotos japoneses praticavam as operações *kamikaze* ou *hara-kiri*). Aliás, Max Weber avança como um dos elementos explicativos do desempenho dos protestantes no negócio, a sua ética religiosa⁶⁶.

Assim, pode ser uma **decisão de autoridade**, no caso em que o gestor toma sozinho a decisão e comunica-a ao grupo ou uma decisão consultiva, em que o gestor solicita pareceres e opiniões dos membros do grupo, no mesmo encontro (*por exemplo*, o Conselho de Direcção da Universidade Agostinho Neto).

2) Decisão em grupo

Existem várias técnicas de tomada de decisão em grupo cuja aplicação depende do contexto organizacional mas também do gestor. Aliás, a complexidade dos problemas de gestão incitam à colaboração vários especialistas. Citaremos, entre outros:

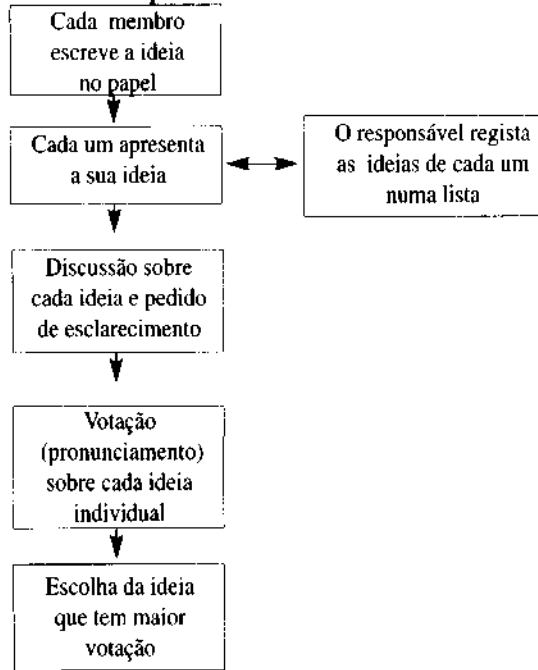
- **Brainstorming:** nas sessões que duram até uma hora, numa equipa de seis ou doze pessoas sob conduta de um líder, procede-se à livre expressão das ideias, registadas pelos outros participantes que podem retomar e aprofunda-las sem criticar; esta técnica encoraja a criatividade;

- Método Delphi:** utilizado nas equipas de especialistas, este método consiste em comparar as ideias anónimas sobre um determinado tema recolhidas através de um questionário. As ideias emitidas por ocasião de discussão de cada questionário são resumidas pelo chefe do grupo de forma consensual. Várias iterações são possíveis com as mesmas pessoas. No caso do Delphi, os especialistas não se reencontram fisicamente. *Por exemplo:* um Gabinete de Estudos e Arquitectura foi contactado para avaliar os honorários para o acompanhamento de um projecto apresentado por um cliente. O director pede a cada um dos três arquitectos do Gabinete para apresentar uma estimativa. Depois de várias iterações, uma estimativa consensual será encontrada pelo director procedendo em cada vez ao cálculo da média aritmética das propostas dos arquitectos

Caixa 3.11 *Aplicação do Método Delphi*

Sequência da iteração	Arquitecto A	Arquitecto B	Arquitecto C	Director
1	\$ 170.000	\$ 125.000	\$ 85.000	\$ 126.600
2	\$ 150.000	\$ 110.000	\$ 80.000	\$ 113.300
3	\$ 120.000	\$ 100.000	\$ 80.000	\$ 100.000

- Método do grupo nominal (*Nominal Group Technique, NGT*):** igual a Delphi mas com a presença física das pessoas; é uma técnica que permite reunir sete a dez pessoas à volta de uma mesa que não se trocam palavras. Uma delas é responsabilizada a apontar as ideias no quadro. De seguida, começa a discussão em torno de cada ideia que termina por uma votação. Eis as etapas do NGT:

Figura 3.15 - Etapas do Método Grupo Nominal

136

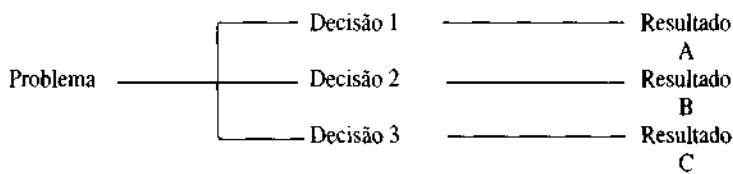
d) - Apoio à tomada de decisão

A complexidade das circunstâncias em que se toma a decisão e existência subjectiva ou objectiva da incerteza dos resultados fazem com que haja necessidade de recorrer a técnicas e métodos de apoio à tomada de decisão. Porém, as dificuldades de recolha, manuseamento e transformação da massa de informações não pertinentes em informações pertinentes determinam o comportamento do decisor no processo. A utilização dos meios informáticos (computadores, linguagens de programação, sistemas periciais, programas específicos) em aplicação dos métodos oriundos de diferentes disciplinas de ciências sociais e exactas (inquérito, estatística, matemática, econometria, investigação operacional, etc.) permite a tomada em consideração à noção do risco e à "racionalização" da decisão.

A decisão de escolha de uma alternativa pode assim ser tomada num contexto de certeza, de incerteza ou de risco de acordo com as probabilidades da ocorrência das determinadas condições da natureza:

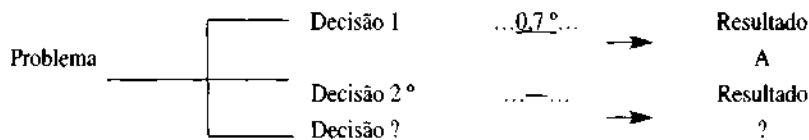
- *Situação de certeza:* o decisor dispõe de informação completa sobre as decisões a tomar e os seus eventuais resultados.

Figura 3.16 - Tomada de decisão no caso da certeza⁶⁷



- *Situação de incerteza*: a informação que dispõe o decisor não lhe permite avaliar as probabilidades dos resultados das decisões a tomar.

Figura 3.8 - Tomada de decisão no caso de incerteza⁶⁸



Caixa 3.12

Análise da Decisão

Caso Companhia aérea Capatê, Lda.: A Companhia aérea Capatê, Lda. decidiu assegurar um serviço de transporte dos passageiros entre Luanda e Maquela do Zombo. Deve-se escolher entre o tipo de avião a ser utilizado: um avião de médio porte do tipo Boeing 727, com o preço de \$ 200 por passageiro, ou uma avioneta do tipo Beecraft, com o preço de \$ 80 por passageiro. O engenheiro Ariel, director da empresa, tomará a decisão conforme a reacção do mercado aceitando forte ou fracamente esta oferta de serviço. A direcção estima que no caso de forte aceitação, a Capatê realizará um ganho respectivamente de \$ 350.000 e de \$ 120.000 com o avião do tipo médio e com a avioneta. Noutra situação, o prejuízo é de \$ 180.000 e o ganho de \$ 220.000 com um e outro tipo de avião.

- Construir a matriz de ganhos identificando as decisões e os estados naturais.
- Recomendar a decisão segundo os critérios *Maximin*, *Maximax*, *Minimax*, *Princípio da razão insuficiente* e *Crítério Mediano*.

Fonte: Kiamvu Tamo, *Gestão das Organizações Aplicada*, Luanda, Capatê, 2005, 110 p.

137

Existem vários tipos de critérios para a escolha das estratégias (alternativas, decisões, acções), nomeadamente:

- o *Maximin*: consistindo em maximização do esforço, isto é, privilegiar o melhoramento das situações as mais desfavoráveis, isto é, as mínimas; um critério pessimista;
- o *Maximax*: consistindo a maximização dos máximos; um critério agressivo e optimista;
- o *Minimax*: é o critério segundo Savage que minimiza o custo de oportunidade ou o pesar de má escolha. A amplitude da perda

de oportunidade para um dado ganho é a perda arriscada em não optar pela decisão óptima correspondendo ao estado natural;

- o *Princípio da razão insuficiente*: considerando a soma dos ganhos, por cada decisão, e escolhendo a maior soma;
- o *critério mediano*: considerando a média aritmética entre o ganho mínimo e o ganho máximo, por cada decisão, e escolhendo a maior média.

➤ **Identificação das decisões e estados naturais:**

Matriz de ganhos

Decisões	Estados naturais	
	S ₁ , Forte aceitação do mercado	S ₂ , Fraca aceitação do mercado
D ₁ , Transporte com avião de médio porte	\$ 350.000	\$ - 180.000
D ₂ , Transporte com avioneta	\$ 120.000	\$ 220.000

➤ **Escolha das decisões:**

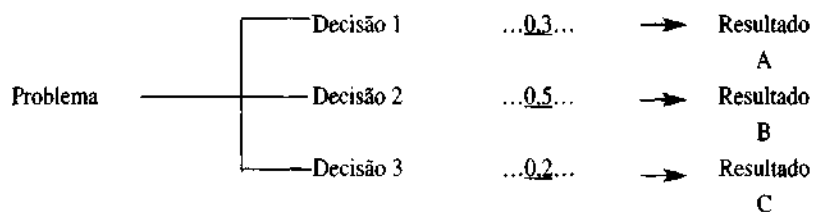
Crítérios	Recomendação e justificação da escolha
Maximin	A decisão é "Transporte com avioneta": o máximo dos mínimos, isto é, entre \$ - 180.000 e \$ 220.000, este último ganho é o máximo, encontrando-se na segunda decisão.
Maximax	A decisão é "Transporte com avião de médio porte": o máximo dos máximos, isto é, entre \$ 350.000 e \$ 120.000, o primeiro ganho é o máximo, encontrando-se na primeira decisão.
Minimax	Deve-se converter a matriz de ganhos em matriz de perdas de oportunidade: é a decisão "Transporte com avião de médio porte" que tem a menor perda de oportunidade: \$ 40.000 é inferior a \$ 230.000
Princípio da razão insuficiente	A decisão é "Transporte com avioneta": as somas dos ganhos por decisão dão, respectivamente \$ 170.000 [\$ 350.000 + (\$ - 180.000)] para a primeira decisão e \$ 340.000 (\$ 120.000 + \$ 220.000) para a segunda. Esta última é a maior.
Crítério mediano	A segunda decisão, "Transporte com avioneta" será escolhida. As médias aritméticas das somas entre os ganhos mínimo e máximo das decisões dão \$ 85.000 para a primeira e \$ 170.000 para a segunda.

Matriz de perdas de oportunidade (de pesar)

Decisões	Estados naturais	
	S ₁ , Forte aceitação do mercado	S ₂ , Fraca aceitação do mercado
D ₁ , Transporte com avião de médio porte	\$ 0	\$ 40.000
D ₂ , Transporte com avioneta	\$ 230.000	\$ 0

- **Situação de risco:** o decisor dispõe da informação incompleta sobre as decisões a tomar mas pode avaliar as probabilidades da ocorrência dos resultados, subjectivamente (a priori, resultante de uma experiência pessoal) e a partir de uma informação adicional (a posteriori, resultante do parecer de uma entidade idónea, por exemplo, de um instituto de sondagem e pesquisas).

Figura 3.8 - Tomada de decisão no caso de risco⁶⁹



Caixa 3.12 (Continuação)

Análise de Decisão: Caso Companhia aérea Capatê, Lda. (continuação)

Segundo a avaliação do Director, existe uma probabilidade de 60 % para que haja uma aceitação forte do mercado dos serviços propostos.

Aplicando o critério a priori que associa as probabilidades subjectivas a ocorrência dos estados naturais: $VME [d_i] = \sum p (s_j) x_{ij}$

Em que

$p (s_j)$ = probabilidade que o verdadeiro estado natural é s_j

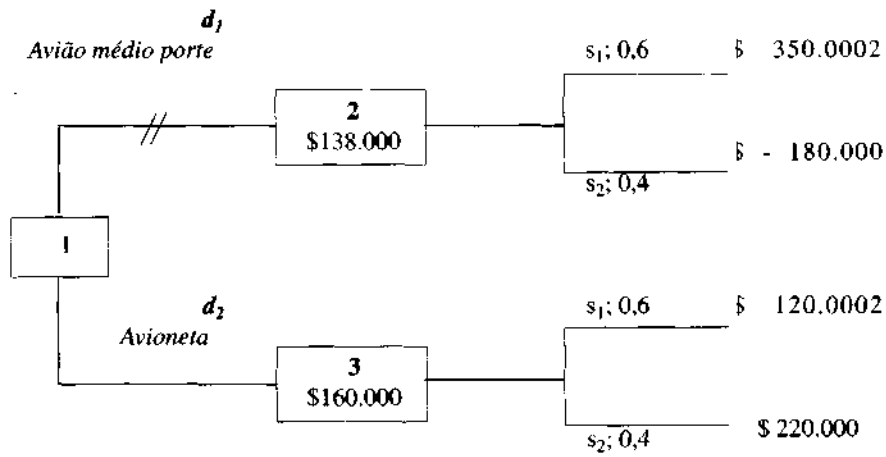
x_{ij} = lucro ou ganho associado a uma determinada decisão dando que s_j é o verdadeiro estado natural,

Figura 3.17 - Matriz de Valores monetários esperados (VME)

Alternativas	Estados naturais		VME
	S ₁ , Forte aceitação do mercado	S ₂ , Fraca aceitação do mercado	
D ₁ , Transporte com avião de médio porte	\$ 350.000	\$ - 180.000	\$ 138.000
D ₂ , Transporte com avioneta	\$ 120.000	\$ 220.000	\$ 160.000
P(s _i)	0,6	0,4	1,0

A **decisão d₂** será recomendada porque tem o maior VME: \$ 160.000.

Figura 3.18: Árvore de decisão do problema



3.1.6 — GESTÃO SEM FRONTEIRAS DAS ORGANIZAÇÕES

O alargamento do espaço económico para além fronteiras nacionais gerou dois tipos de actores, as nações e as empresas; as primeiras tendem a agrupar-se (*por exemplo*, União Europeia, Comunidade dos Estados de África Austral, etc.) e as segundas a participar na produção, difusão e uniformização dos produtos materiais e imateriais (*por exemplo*, Microsoft, Nike, Coca-Cola, McDonald, Nestlé, Nintendo, etc.).

a) - Fenómeno e actores da mundialização

A mundialização (*globalization*, em Inglês) é um conjunto de procedimentos que tendem para a livre circulação dos bens, serviços, capitais e homens. Também, a mundialização resulta das acções e interacções entre diferentes actores⁷¹:

- **Organizações internacionais:** instituições de Bretton Woods (FMI, Banco Mundial), Organismos do sistema das Nações Unidas (PNUD, OMS, FAO, UNESCO, ONUDI, OIT, CNUCED), Organização Mundial do Comércio; Fórum institucionalizados (G8);
- **Organizações regionais** (zonas de livre comércio, mercado comum, uniões aduaneiras: União Europeia, Alena (Estados Unidos, Canada, Mexico); ASEAN (Ásia Sul-Leste), Mercosur (Brasil, Argentina, Paraguay e Uruguay), SADC, CEAO, etc.;
- **Organizações não governamentais:** Greenpeace, Médicos sem Fronteiras, Cruz Vermelha, Caritas, etc.;
- **Investidores institucionais:** os fundos de pensão, fundos de investimento colectivos, companhias de seguros, bancos;
- **Locais:** Cidades (praças financeiras: Nova Iorque, Londres, Paris, Frankfurt, Tokyo, etc.), regiões⁷², centros de investigação, universidades, sindicatos, etc.;
- **Multinacionais:** existem cerca de 38.000 no mundo gerindo 270.000 filiais no estrangeiro (*por exemplo*, Nestlé, Electrolux); 200 mais importantes realizando um volume de negócios representando a metade da riqueza produzida num ano no mundo; 100 empregam 12 milhões de trabalhadores. Com as fusões, as multinacionais perdem nacionalidade para se tornar em "**globais**";
- **Actores individuais:** personalidades (artistas, universitários, líderes carismáticos, etc.) capazes de influenciar a "opinião pública mundial"; *por exemplo*, Papa João Paulo II, o Sul-

africano Nelson Mandela, estadista, prémio Nobel de Paz, o Americano Bill Gates, industrial e fundador de Microsoft, o Francês José Bové, sindicalista alter-mundialista, etc.

Caixa 3.13

Alter-mundialização

Regularmente, em cada reunião de G 8 (cimeira dos Chefes de Estado e de governo dos países mais industrializados do mundo, Alemanha, Canadá, Estados Unidos, França, Itália, Japão, Reino Unido e Rússia), de Fórum anual de Davos (Suíça), das reuniões da OMC (Organização Mundial de Comércio), etc., em Génova (Itália), Evian (França), Seattle (Estados Unidos), associações e grupos socio-profissionais organizam manifestações, muitas vezes acompanhadas por actos de violência e vandalismo contra a polícia e os símbolos do capitalismo praticados pelos pequenos grupos extremistas e marginais do movimento.

Incapazes de travar o vento inextinguível da mundialização com mãos, os que se chamam, hoje, alter-mundialistas (anti-mundialistas, ontem) pretendem que é possível uma outra mundialização para um mundo mais social não dominado pela lógica lucrativa⁷³. Os problemas colocados são estes: contra a especulação financeira, os OGM⁷⁴, etc.

Quem são os alter-mundialistas? Uma nebulosa dizem os seus detractores, que abarca os défilés da ultra-esquerda: Tote Bianchi ("Os Desobedientes") da Itália, AARRG (Apprentis Agitateurs pour un Réseau de Résistance Global), Blacks Blocks da Alemanha e Estados Unidos de América, etc. Mas, também, participam organizações que geralmente votam à esquerda no quadro político de seu respectivo país (por exemplo, ATTAC em França). Trata-se de uma lista de retaguarda da esquerda revolucionária ou manifestações dos movimentos anarquistas, compatíveis aos do início do século passado?

b) - Modalidades de estratégias globais

São estratégias que uma multinacional pode utilizar de maneira simultânea ou alternativa:

- **Estratégia de exportação:** a empresa nacional produz e vende ao estrangeiro através de uma das suas filiais ou empresas estrangeiras que controla os canais de distribuição;
- **Concessão de uma licença (*franchising*):** mediante pagamento de uma renda, uma empresa local utiliza a tecnologia de uma outra empresa estrangeira para produzir e distribuir produtos ou serviços — *por exemplo:* no fim do contrato actual a Coca-Cola Bottling Angola será angolana utilizando tecnologia e práticas comerciais da marca;
- **Estratégia de abastecimento:** a empresa realiza os investimentos no estrangeiro a fim de abastecer a sociedade mãe em recursos naturais e produtos primários, mais baratos — *por exemplo:*

- Dunlop com a borracha, Total com o petróleo de Angola, Camarões, Congo, Gabão e Nigéria (70 % do total);
- **Estratégia de mercado:** os investimentos prolongam a actividade de exportação da firma por uma implantação de filiais nos mercados estrangeiros — *por exemplo:* Coca-cola, Nestlé;
 - **Estratégia de parcerias:** a empresa celebra alianças com as firmas estrangeiras locais sob forma de joint-venture (entre duas entidades, uma nacional e outra estrangeira), consórcios (entre mais que duas entidades);
 - **Estratégia de racionalização e deslocalização** ("délocalisation", em francês) **da produção:** Transferência para o estrangeiro das unidades fabris a fim de beneficiar de custos baixos de produção; portanto, trata-se de decompor o processo produtivo em vários segmentos que são transferidos segundo o peso de cada um dos factores de produção (mão de obra, massa cinzenta, energia, etc.) — *por exemplo,* programas informáticos (Índia), têxteis (Ilhas Maurícias), siderurgia (Coreia do Sul), calçados desportivo (Ásia de Sudeste); com possibilidade de redeslocalizar desde que as condições vieram a mudarem — *por exemplo:* Ford-Escort, montada na Alemanha e Reino Unido, com peças fabricadas na Áustria, Bélgica, Canada, Dinamarca, Espanha, Estados Unidos, França, Itália, Japão, Holanda;
 - **Estratégia técnico-financeira:** é caracterizada por uma orientação dos investimentos nos mercados estrangeiros: sub-empregada, alianças e parcerias estratégicas (pesquisa e desenvolvimento) — *por exemplo:* o consórcio europeu Air-Bus;
 - **Estratégia global:** quando a empresa tem uma visão global dos mercados e da concorrência, tem conhecimento dos rivais, pode controlar as suas operações a nível global, muda de jogo em função das circunstâncias, opera nas indústrias de alta tecnologia, localiza e deslocaliza em função dos ganhos, coordena as actividades graças às tecnologias de informação e de produção flexíveis e integradas a uma cadeia de valor⁷⁵, organiza as fábricas e filiais especializadas em rede internacionalmente integrado, ela própria integrada numa outra rede das congéneres. As empresas globais tendem a constituir-se em grupos reunindo sociedades industriais, comerciais e financeiras — *por exemplo:* NEC, Sony, Hoechst, Mc Donald, Ford com o modelo Mondeo.

A partir das opções estratégicas e operacionais, distingue-se **empresa multinacional, empresa global e empresa internacional:** a

multinacional gerindo as filiais de acordo com os constrangimentos específicos locais (países), a global centralizando a planificação de uma rede de actividades a nível do mundo e a internacional operando a partir de uma estratégia central mas com decisões regionais.

Figura 3.19 - Quadro comparativo entre estratégias de uma empresa multinacional, global e internacional

Opções estratégicas e operacionais	Multinacional	Global	Internacional
Configuração dos activos e das capacidades	Descentralizada e autónoma no plano nacional	Centralizada à escala mundial competências	Centralização da fonte das fundamentais, descentralização das outras
Papel das operações no estrangeiro	Procura e exploração das oportunidades locais	Implementação das estratégias da casa-mãe	Adaptação e exploração das competências
Desenvolvimento e difusão dos conhecimentos	Desenvolvimento e retenção dos conhecimentos em cada unidade	Desenvolvimento e retenção dos conhecimentos no centro	Desenvolvimento dos conhecimentos no centro e transferência às unidades no estrangeiro
Marketing e distribuição	Procura de adaptação às práticas e culturas locais	Visão a nível do mundo com possibilidade de uma ligeira adaptação local	Aplicação das técnicas da casa-mãe no estrangeiro, eventualmente com uma adaptação local
Estrutura organizacional	Estrutura de assistência local da empresa com uma autonomia relativa adaptada às condições do país estrangeiro	Coordenação centralizada a partir do quartel geral da empresa a fim de permitir a junção das operações realizadas isoladamente	Separação entre as estruturas da casa-mãe e as dos países hóspedes

Fontes: Adaptação pelo autor de Christopher A Bartlett, Sumantra Ghoshal, *Le management sans frontières*, Paris, Les Editions d'organisation, 1991, p. 95. e Arthur a Thompson, Jr., A J. Strickland III, *Management Strategic*, Boston, McGraw-Hill, Irwin, 2003, p. 208.

Porém, a globalização do mercado conduz a uma uniformização das práticas de gestão numa perspectiva universalista. Contudo, na gestão das organizações, existem dimensões socio-antropológicas específicas do meio envolvente que devem ser tomadas em consideração⁷⁶ — por

exemplo, a percepção do tempo e espaço, as atitudes de masculinidade (feminilidade), de distanciação hierárquica, de controlo de incerteza, individualismo (comunitarismo).

Caixa 3.14

Restruturações industriais e planos sociais

No dia 26 Junho de 2001, em Londres, num colóquio organizado pelo *Wall Street Journal*, o PDG do gigante francês das telecomunicações, Serge Tchuruk anunciou a transformação da empresa Alcatel em "grupo sem fábricas". A estratégia, igual a de outros gigantes do ramo, consiste em ceder as actividades industriais pesadas, banalizadas às sub-empresas estrangeiras e de se concentrar nas actividades de pesquisas-desenvolvimento ou de marketing. Em cerca de cento e vinte estabelecimentos, apenas uma dezena serão guardados para os produtos de alta gama. Segundo o patrão do grupo, "não haverá dramas sociais". Portanto, estas "deslocalizações" (*délocalisations*) das actividades de produção ("fábricas chaves de fenda", *usines tournevis*, de montagem e de produtos muito estandardizados exigentes em mão de obra) para alguns países com as práticas sociais (empregos precários, horários de trabalho extensíveis, etc.) favorecem a baixa dos custos dos fornecedores. O plano de **restruturação** da empresa Alcatel concerne cerca de 13.000 trabalhadores. Notem-se dois modelos de "transferência": o clássico, do Nike, do nome de uma empresa de produtos de desporto que produz tudo em sub-empresada na Ásia, fazendo apenas a gestão da marca, das lojas e o *design*, e o da Coca-Cola, a "externalização", isto é, a transferência de fábricas ou actividades inteiras, no primeiro tempo, aos profissionais estrangeiros que, mais tarde, vão ser baixados a nível de sub-empresadas, os trabalhadores perdendo na passagem, regalias e segurança do emprego. (...) Geralmente, as estratégias de reestruturação industriais desembocam em planos sociais. Os dramas sociais, muitas vezes, são inevitáveis. *Por exemplo:*

- *Danone*, grupo francês: supressão prevista de 1.816 empregos na Europa até 2004, dos quais 570 em França com encerramento das fabricas de Cais e Ris-Orangis;
- *Marks & Spencer*, distribuidora britânica: encerramento de 38 lojas na Europa e saída da França com 18 pontos de venda empregando 1.700 trabalhadores;
- *Sarah Lee*, grupo americano: supressão de 6.900 empregos no mundo cujos 300 em França nas fábricas de Dim de Bourbon-Lancy (Saône-et-Loire) e de Ruitz (Pas-de-Calais);
- *Delphi*, sub-empresada americana de equipamentos automóveis: supressão de 11.500 empregos no mundo;
- *Moulinex*, empresa de electrodomésticos; supressão de 2.900 empregos.

Fonte: Dados compilados e traduzidos pelo autor, in Jornal *Le Monde*, Selecção semanal, Sábado, 7 de Julho de 2001, p. 11.

Caso 3.1 — O mundo da APPLE (Macintosh)

O mundo da Apple representa cerca de 5% de utilizadores de computadores, entre 25 e 30 milhões de pessoas em todo o mundo, na sua maioria professores, designers, cantores e cineastas. Assim, desde a sua criação em 1976, vários milhares de incondicionais da APPLE reúnem-se anualmente. Como explicar esta fidelidade a esta marca que está sempre ameaçada pelos grandes *standards* da informática? Porque é que esta gente aceita comprar produtos mais caros do que o simples PC (computador pessoal)? É difícil entender este mundo sem evocar o seu "chefe espiritual", Steve Jobs. Apaixonado de informática, órfão criado numa família de operários de San Francisco, vestido sempre de *sweat-shirt* preto e de um *jean* desbotado. Quando saiu da Universidade Stanford, em 1976, lançou a Apple com um amigo de promoção, Stefen Wozniack; a sua ideia é revolucionária: propor pela primeira vez, em série, um computador pessoal, isto é destinado unicamente aos particulares. Mas, Jobs quer algo mais, este mais que sempre será a imagem de marca da Apple: uma máquina "sexy" que o utilizador pode deixar na sua sala de estar onde vai receber os seus amigos a jantar. Regressado a casa, chamado pelos accionistas, depois de sete anos de ausência, ele tenta de novo jogar sobre as aparências para relançar a marca que estava a atravessar uma fase difícil, dando liberdade total a um designer de Londres descrito hoje pela imprensa anglo-saxónica como o Giorgio Armani (um famoso costureiro italiano) da informática, o Sr. Jonathan Ive. Além da estética, os "Apple maníacos" louvam a "convivência" (um computador que faz sorrir) das suas máquinas e outras inovações (copiar/colar, etc.). O tratamento da imagem faz a força da Apple.

Assim, os *maquetistas*, *ilustradores* e *realizadores* de cinema (para os efeitos especiais) têm confiança em APPLE que gasta cerca de 6 a 8% de sua cifra de negócios em investigação aplicada: as suas novidades são leitora de disketes, gravador de DVD integrado, tecnologia sem fio Airport, programação da música sobre um computador, etc. São inovações logo copiadas mas nunca equiparadas, segundo os fanáticos da Apple.

Em França e noutros países, existem associações de amigos, jovens, da Apple, assim como vários sites Internet que assistem e aconselham os utilizadores dos produtos Apple.

Todavia, a firma, desde a sua criação, já enfrentou decepções em termos de lançamento de novos produtos: o mini-ecran do saber, o Newton em 1993 (aliás, já retirado do mercado: apenas 300.000 exemplares vendidos contra vários milhões pelos outros concorrentes), Apple-Dinn (fax-modem lançado no princípio da década 1990 mas com muitos bugs), jogos vídeo. Também, a firma aposta na comunicação: cartazes publicitários, *sponsoring* na corrida automóvel (24 horas do Mans, França), imagem de David contra Goliath (no passado, contra IBM, com PC mais leve e mais simples) e contra Microsoft (hoje, com sistema operativo Mac OS, concorrente de Windows). A Apple quer conquistar o mercado (profissões liberais: consultórios médicos, advogados, arquitectos, agências imobiliárias, etc.), ser uma marca como as outras, acabar com esta imagem de rebeldia. Para sair deste isolamento, a Apple conta compatibilizar os seus programas com os do mundo PC. Desde a assinatura do acordo, em 1997, com a sua rival Microsoft que teve problema com a justiça americana (lei anti-trust), verifica-se uma evolução em termos de compatibilidade com o ambiente PC, os seus produtos vão ganhando em estabilidade, isto é, não conhecendo mais bugs. Ora, é a diferenciação em relação à Microsoft que faz a sua força. Como afirmou um fanático, *o ambiente é tão sério com Mac OS X que tenho a impressão de operar com um software da Microsoft.*

Trabalho: Desenhe a matriz A. D. Little posicionando e interpretando a situação estratégica dos produtos APPLE, tais como PC, DVD integrado e Sistema Operativo (S.O.)!

Fonte: Dados compilados pelo autor in L'Express, n.º 2662, de 11 a 17 de Julho de 2002, p. 52-54.

Índice detalhado do Parágrafo 3.2

Organização

3.2.1 — Departamentalização da organização

- a) - Estrutura funcional
- b) - Estrutura divisionária
- c) - Estrutura híbrida

Caixa 3.15: As unidades de negócios da Total E&P Angola

Caixa 3.16: A abordagem Ghosn

3.2.2 — Estruturas da organização e formalização dos mecanismos de coordenação

- a) - Tipos de configuração
- b) - Mecanismos de coordenação das actividades

Caixa 3.17: Perestroika ou reestruturação

3.2.3 — Autoridade, Influência e Poder

- a) - Influência formal
- b) - Recursos do poder formal
- c) - Fontes do poder interpessoal

147

3.2.4 — Transferência da autoridade

- a) - Responsabilidade
- b) - Delegação
- c) - Centralização

Estudo de caso 3.4 — Carlos Ghosn de Renault-Nissan

3.2 — ORGANIZAÇÃO

A organização consiste na definição da composição dos grupos de trabalho e da maneira de coordenação das suas actividades. O processo de organização desenvolve-se dentro de um contexto externo e interno definindo as **funções ou actividades** que se adaptam aos **objectivos** da organização e finalmente, agrupá-las segundo a similaridade, é a **departamentalização**. Noutras palavras, a actividade humana organizada gera duas necessidades: uma, a *divisão de trabalho* e outra, a *coordenação das tarefas* assim criadas.

3.2.1 — DEPARTAMENTALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A departamentalização é um processo que conduz ao agrupamento das funções (a função sendo um tipo de actividade laboral distinta de qualquer outra) semelhantes ou afins, ou das actividades principais, em unidades de gestão a fim de aumentar a eficácia e a eficiência. A departamentalização resulta da **diferenciação vertical** (criação dos níveis hierárquicos) ou horizontal (criação de departamentos ao mesmo nível). Como já focámos, várias razões podem justificar a departamentalização de uma organização⁷⁷, nomeadamente, o tamanho, a complexidade das tarefas, a tecnologia, a estratégia, o meio envolvente, o poder e a cultura.

Genericamente, existem dois tipos de departamentalização, por **função** e por **divisão**, cada um com diferentes variantes; no primeiro, primam os modos operatórios (*inputs*) e no segundo, as actividades (*outputs*); geralmente, a divisão é uma estrutura de monoactividade que resulta de uma outra, diversificada, isto é, de pluriactividade. Mas, acrescentamos algumas outras formas de organização, tais como, por projecto, por unidade de negócio (*Business Unit*), em rede e por processo.

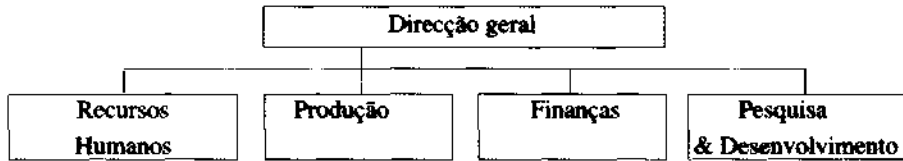
Figura 3.20 - Formas de departamentalização

Departamentalização funcional	Departamentalização divisionária
Funções (Recursos Humanos, Produção, Finanças, Vendas, Pesquisa & Desenvolvimento, etc.)	Produtos
	Serviços
	Clientelas
	Zonas geográficas
	Canais de distribuição
	Processos de produção
	Unidades de negócios

a) - Estrutura funcional

As variantes deste tipo de estrutura são a hierárquica (*line*), a funcional (*staff*) e hierárquico-funcional (*staff and line*).

Figura 3.21 - Configuração funcional



- *Estrutura hierárquica ou line*: é uma estrutura piramidal do tipo militar que repousa sobre uma unidade de comando onde um indivíduo depende de um só chefe hierárquico ("fayolismo");
- *Estrutura funcional ou staff*: é uma estrutura em que um subordinado pode depender de várias autoridades funcionais, cada uma especializada numa determinada tarefa; um indivíduo depende de vários chefes hierárquicos; isto implica a existência de especialistas ("taylorismo");
- *Estrutura hierárquico-funcional ou staff and line*: é uma estrutura que permite a existência dentro da mesma estrutura globalmente hierárquica (ocupação de uma posição funcional com um poder hierárquico) dos serviços funcionais.

149

b) - Estrutura divisionária

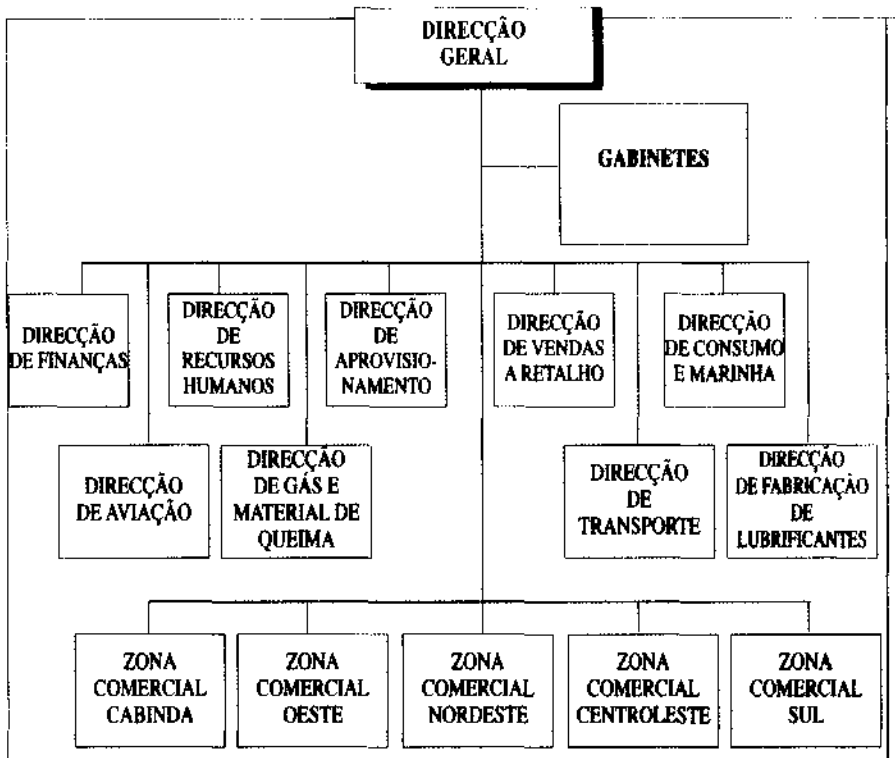
A diversificação da organização leva à criação das unidades por actividade, tais como o produto (*por exemplo*, bens alimentares e bens industriais), serviço (*por exemplo*, serviços de garantia e serviços de manutenção), clientela (*por exemplo*, calçados para criança e calçados para adultos), zona geográfica (*por exemplo*, zona Norte e Zona Sul), canal de distribuição (*por exemplo*, rede retalhista e rede grossista), processo de fabricação (*por exemplo*, compras e encomendas), etc. A estrutura é chamada de **M** (multidimensional) quando existem serviços comuns para os produtos que têm muitas afinidades, ou **H** (**Holding** ou conglomerado), quando os produtos são totalmente independentes. *Por exemplo*, nos Estados Unidos, *McDonald's* está dividida em área geográfica, cada uma com o seu presidente e órgãos funcionais, tais como, os recursos humanos, assuntos jurídicos, etc.

Figura 3.22 - Configuração por divisão



Figura 3.23 - Organigrama de estrutura da Sonangol Distribuidora

150



c) - Estrutura híbrida

Na prática das organizações, combinam-se os tipos de estrutura. Porém, devido à concorrência que se internacionaliza num ambiente de instabilidade, as organizações adoptam estruturas apropriadas que possam permitir a flexibilidade e a adaptação às circunstâncias. Portanto, há complexificação das formas de organização de trabalho resultante da mundialização das actividades económicas (finanças, indústria, serviços, etc.) e das perturbações contextuais. Estas novas formas ultrapassam os procedimentos de divisão de trabalho e de coordenação. Com efeito, a instantaneidade dos acontecimentos obriga os gestores a mais de reactividade utilizando todos os recursos disponíveis.

- *Estrutura por projecto ou matricial*: esta estrutura combina duas lógicas, a funcional e a divisionária. Portanto, nela coexistem duas linhas de autoridade, a vertical e a horizontal: assim, o pessoal responde a dois responsáveis, um de uma função e outro da estrutura da organização (responsável geográfica, de um produto, etc.). Permanente ou não, este tipo convém à resolução rápida dos problemas complexos; note-se que um projecto é uma forma de organização produtiva que integra de maneira simultânea vários constrangimentos, nomeadamente de recursos (finanças, tempo), técnicos (fiabilidade) e funcionais (facilidade de uso); a actividade "projecto" distingue-se da actividade "operação";⁷⁸ *por exemplo*, uma empresa de alta tecnologia que deve conceber e fabricar um novo sistema operativo para os PC's;

151

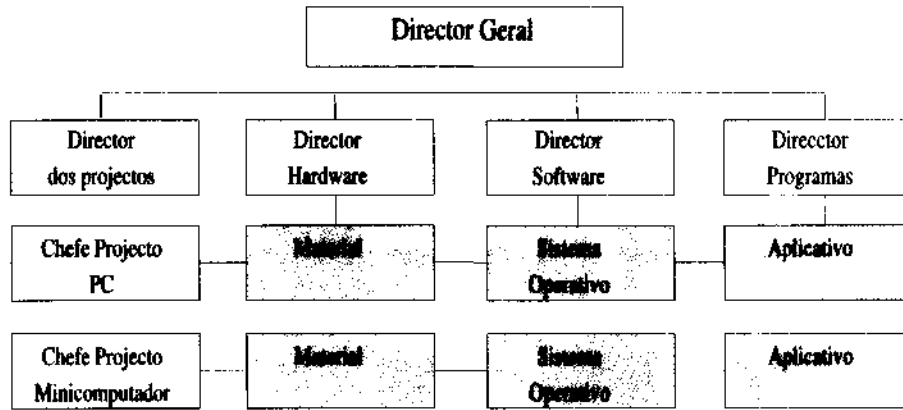
Caixa 3.15

As Unidades de negócios da Total Exploration & Production Angola

1. Actividade ligada à descoberta com novos poços de pesquisa
2. Actividade ligada ao desenvolvimento dos reservatórios descobertos
3. Actividade de controlo de recurso onde Total E&P Angola não é o operador directo
4. Actividade de rentabilização dos poços de petróleo desenvolvidos

- *Estrutura por unidade de negócio (assets ou business units)*: na situação de diversificação, uma unidade de negócios representa um agrupamento das actividades homogéneas tendo aspectos estratégicos comuns (concorrentes, oportunidades, *know how*, etc.) tornando-se uma mini-empresa autónoma; *por exemplo*, certas filiais da *British Petroleum* (antes da sua fusão com *Amoco*, a *BP* contava 120 *business units* dentro das quais refinaria, actividade polistirene, etc.).

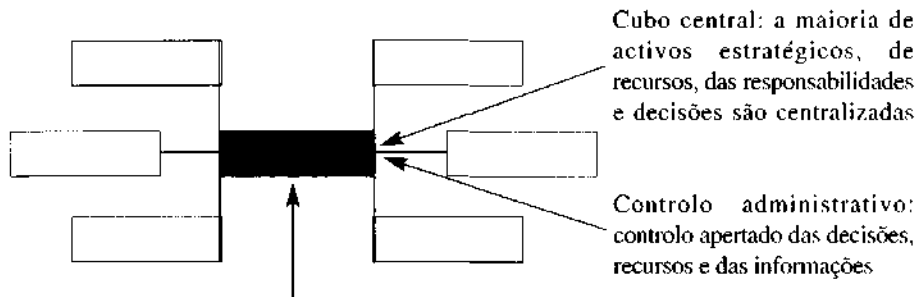
Figura 3.24 - Configuração matricial de base



- *Estrutura em rede*: trata-se de uma empresa multinacional fortemente centralizada e hierarquizada que recorre às outras empresas ou das PME/PMI que se constituem em rede numa perspectiva estratégica. Esta "redalização" (*réseautage*) pode ser do ponto de vista interno, externo ou combinado, a empresa *fazendo fazer*, isto é, externalizando as actividades⁷⁹; note-se que a rede é mais um mecanismo de coordenação do que uma estrutura; por exemplo, criação de filiais pela empresa diversificada isolada ou em parceria com outras⁸⁰. Porém, a estrutura em rede tem diferentes características, segundo se trata de uma organização multinacional, global ou internacional⁸¹.

152

Figura 3.25 - Modelo de organização global



Mentalidade mundial: a Direcção considera as operações no estrangeiro como fontes de abastecimento para um mercado mundial unificado.

- *Estruturas transversais*: são mais formas de organização de trabalho do que estruturas porque privilegiam os "process" em relação às funções. O "process" é um conjunto de operações e de recursos ligados de modo sequencial que podem atravessar as fronteiras internas e externas da empresa e implicam a organização de grupos de trabalho polivalentes e pluridisciplinares.

Caixa 3.16

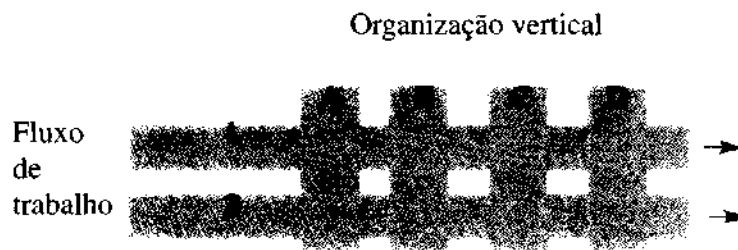
A abordagem Ghosn

Carlos Ghosn: "Eu prefiro falar de *abordagem*. Tenho um certo número de convicções. Algumas transformaram-se em método. As *equipes transversas*, por exemplo; tenho iniciado a sua prática no Brasil, e tinha feito evoluir-las nos Estados Unidos, de seguida em França, no âmbito de Renault, e agora na Nissan. O princípio é de reunir e fazer trabalhar em conjunto pessoas, independentemente de seu estatuto ou de sua idade, ocupando funções diferentes na empresa. Todos esquecem, no fim do tempo, o seu território e optimizam a sua empresa. Não foi evidente a ser implementada, mas é muito eficaz e muito mais proveitosa a empresa, aos seus clientes e aos seus accionistas."

Fonte : Entrevista de Carlos Ghosn por Bruno Abescat in *L'Express*, 4/9/2003, pp. 52-55; www.lexpress.fr (nossa tradução).

153

Figura 3.26 - Fluxo do trabalho horizontal e organização vertical⁸²

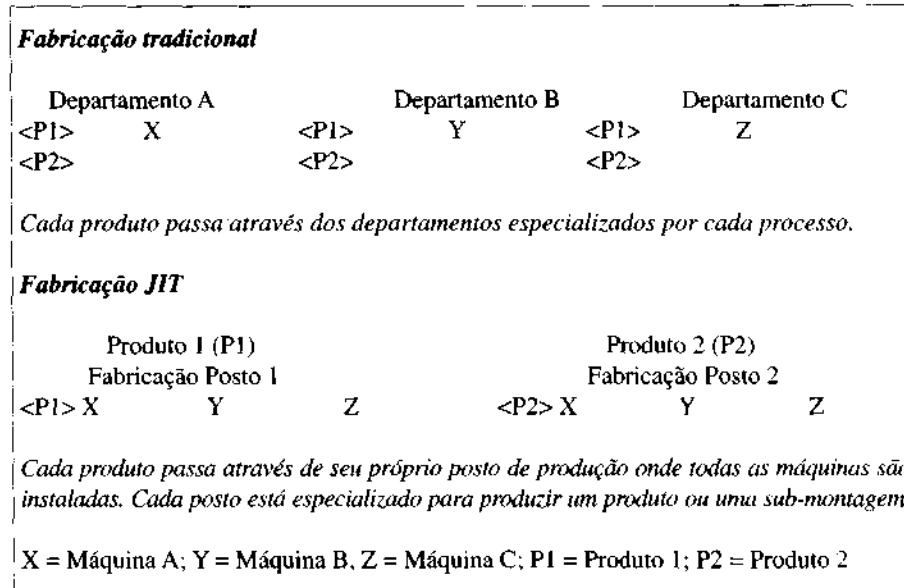


Por exemplo:

- ❖ A abordagem "Qualidade Total" (*Total Quality Management*): isto implica não só o controlo de qualidade dos "outputs" de todas as actividades da empresa, isto é, produtos e serviços prestados aos clientes mas também os "outputs" intermédios entre eles, isto é, os serviços internos que a própria empresa se presta (processo de transformação) e os "inputs", isto é, produtos e serviços prestados pelos fornecedores⁸³;

- *Just-in-Time (JIT)*: é uma forma de organização de trabalho desenvolvida na indústria japonesa que consiste na aquisição e produção de quantidades pequenas apenas necessárias para a sua utilização. Portanto, o sistema *JIT* integra e aplica-se em cada uma das cinco funções do processo de produção, nomeadamente, abastecimento, armazenamento, transportação, operação e controlo de qualidade. A organização apenas produz o que os vendedores ou os clientes precisam.

Figura 3.27 - Processos de fabricação tradicional e JIT



Fonte: Jae K. Shim, Joel G. Siegel, *Modern Cost Management & Analysis*, New York. Barron's, 2000, p. 120.

A comparação entre os processos de fabricação tradicional e *JIT* dará o seguinte:

Tradicional	JIT
Sistema "Pull"	Sistema "Push"
Inventário insignificante ou zero	Inventário significativo
Posto de fabricação	Estrutura por processo
Trabalho multifuncional	Trabalho especializado
Controlo de qualidade total	Nível de qualidade aceitável
Serviços descentralizados	Serviços centralizados
Cálculo de custo simples	Cálculo de custo complexo

Figura 3.28 - Vantagens e inconvenientes das estruturas

Estrutura	Configuração	Vantagens	Inconvenientes
Por função	Hierárquica (line)	Estrutura simples Facilidade de comunicação entre chefe directo e subordinado Definição clara das responsabilidades	Exigência de polivalência da parte da chefia directa; Risco de abandono ou negligência do trabalho de supervisão Sobrecarga de trabalho da chefia directa
	Funcional (staff)	Respeito do princípio de divisão de trabalho Alívio da sobrecarga de trabalho para a chefia directa Redução do custo de formação da chefia directa	Riscos de conflito com a existência de vários "patrões" Riscos de centralização e de indisciplina Riscos de orientações contraditórias
	Hierárquica-funcional (staff and line)	Divisão de trabalho combinada à especialização Polivalência desnecessária Facilidade de formação por parte da chefia	Risco de conflito entre os hierárquicos e os especialistas Geração de importantes custos indirectos Risco de atrasos na implementação das decisões
Divisão	Produto ou Serviço	Redução dos custos administrativos Facilidade de descentralização da responsabilidade e de delegação da autoridade Desinvestimento fácil	Controlo centralizado dificultado Capacidade limitada no acompanhamento dos negócios Sinergias difíceis Riscos de dispersão das actividades Risco de rivalidade no apelo aos recursos da organização
Projecto		Flexibilidade, coordenação e comunicação Motivação e desenvolvimento dos gestores Contacto interpessoal Competências especializadas	Tarefas e responsabilidade pouco definidas Tomada de decisões lenta Risco de conflitos de poder com dupla hierarquia (violação do princípio da unidade de comando) "Reuniãopatite" Complexidade na gestão
Unidade de negócios		Melhoria da coordenação Melhor planeamento estratégico Forma relevante de organização e de direcção (responsabilização dos operacionais)	Acréscimo de mais um nível hierárquico Eventuais dificuldades na definição da responsabilidade e autoridade Concorrência entre gestores no acesso aos recursos da organização

	Fácil medição do valor criado para cada uma das actividades	
Rede	Minimização da propensão ao oportunismo tais como custo de transacção e de agência (vide Cap. I, 1.3)	Risco de instabilidade das relações entre parceiros, horizontais ou verticais (porque reconhecimento das fraquezas mútuas) ⁸⁴ ou de inércia
	Combinação da confiança, hierarquia e motivação económica do mercado	Risco de vulnerabilidade ao comportamento oportunista (<i>ex post</i>) dos parceiros no cumprimento do contrato geralmente incompleto
	Dinâmica de criação do valor	Risco de custos escondidos de coordenação entre parceiros
Transversal	Melhor gestão do tempo	Exigência na definição e implementação dos processos
	Visão global dos processos de produção	Risco de complexidade no cálculo dos custos
	Adaptação no contexto de inovação permanente	
	Acompanhamento de criação do valor e controlo dos custos	

3.2.2 — ESTRUTURAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E FORMALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE COORDENAÇÃO

Mintzberg definiu seis partes fundamentais de uma estrutura: o topo estratégico, a linha hierárquica, o centro operacional, a tecnoestrutura, a logística e a ideologia. Estas determinam as seis configurações estruturais da organização⁸⁵.

a) - Tipos de configurações

- *Estrutura simples*: coordena-se pela supervisão directa, com a importância do topo estratégico; propícia num meio envolvente dinâmico;
- *Estrutura mecanicista*: coordena-se pelos processos de trabalho estandardizados, com a importância da tecnoestrutura; propícia num meio envolvente estável;
- *Estrutura profissional*: coordena-se pela estandardização das

capacidades, com a importância do centro operacional; propícia num meio envolvente complexo e estável;

- *Estrutura divisionalizada*: coordena-se pela standardização dos resultados, com a importância da linha hierárquica; propícia num meio envolvente dinâmico;
- *Estrutura inovadora*: ou adocracia (do *ad hoc*, para o efeito, a circunstância): coordena-se pelo ajuste mútuo, com a importância da logística; propícia num meio envolvente complexo e instável;
- *Estrutura missionária*: coordena-se pela standardização das normas, com a importância da ideologia; propícia num meio envolvente turbulento;
- *Estrutura politizada*: mais um poder do que uma estrutura.

Estas configurações resultam da predominância de tal ou tal outra força fundamental à qual a organização está submetida (centralização, racionalização, *balcanização*, profissionalização e colaboração).

b) - Mecanismos de coordenação das actividades

São seis mecanismos de coordenação do trabalho nas organizações, retomando a definição de H. Mintzberg.

Figura 3.29 - *Mecanismos de coordenação do trabalho*

1) <i>Ajuste mútuo</i>	Através da comunicação informal a nível operacional; <i>por exemplo</i> , entre dois contabilistas.
2) <i>Supervisão directa</i>	Através das inter-relações entre várias pessoas, uma dando ordens e instruções às outras; <i>por exemplo</i> , um contramestre orientando os operários.
3) <i>Standardização dos procedimentos de trabalho</i>	Especificação pela tecnoestrutura dos procedimentos de trabalho para as tarefas interdependentes e a sua utilização a nível do centro operacional; <i>por exemplo</i> , desenho e instrutivo de preenchimento dos documentos de base contabilísticos elaborados pelo Departamento de informática e Organização.

4) <i>Estandarização dos resultados</i>	Normalização pela tecnoestrutura dos diferentes outputs; <i>por exemplo</i> , especificações técnicas de um electrodoméstico.
5) <i>Estandarização das qualificações (e do saber)</i>	Através da formação especializada dispensada para a execução das tarefas; <i>por exemplo</i> , formação informática para utilizadores de um software de gestão de contas correntes.
6) <i>Estandarização das normas</i>	Partilha a nível da organização das mesmas crenças e valores, <i>por exemplo</i> , o culto do cliente de uma cadeia de lojas de electrodomésticos.



Ajuste mútuo



Supervisão directa

Estandarização:



— dos procedimentos de trabalho



— dos resultados



— das qualificações



— das normas

Contudo, apesar da existência de mecanismos de coordenação que decorre da formalização das relações de trabalho, coloca-se o problema de cooperação entre indivíduos da organização, de especialidades e serviços diferentes. Não há prescrição das regras de cooperação à semelhança das da coordenação. Portanto, a partilha das experiências e informação estratégica, a gestão dos acidentes e incidentes, etc. relevam das dimensões institucionais: cultural, organizacional, económica e social⁸⁶.

Figura 3.30 - *Vantagens e desvantagens da especialização do trabalho*

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Por causa do carácter repetitivo do trabalho, índice de produção elevado • Por causa do carácter baixo de requisitos exigidos para o trabalho: <ul style="list-style-type: none"> Índice salarial baixo Aprendizagem rápida dos trabalhadores Recrutamento fácil dos trabalhadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfação do trabalhador pode causar custos totais excessivos por causa de índices elevados: <ul style="list-style-type: none"> Rotatividade Absentismo Atrasos Greve Doenças ligadas ao trabalho Sabotagem • Baixa qualidade do produto por causa: <ul style="list-style-type: none"> Falta de motivação dos trabalhadores para produzir bens de alta qualidade Incapacidade do trabalhador de encarar a qualidade do produto na sua totalidade pelo facto de fazer apenas uma parte do produto.

Fonte: Norman Gaither, *Production and Operations Management, op. cit, p. 595.*

Os mecanismos de coordenação podem ser formalizados através dos manuais de procedimentos e por contratos de desempenho individual.

Caixa 3.17

Perestroika ou reestruturação

Ao conceber este programa de reestruturação, guardamos no espírito que foi nas empresas de base, que se situavam os principais processos económicos: lá onde eram criados os produtos, lá onde se materializavam as ideias científicas e as inovações tecnológicas. São os colectivos de trabalho que dão uma forma tangível às relações sociais e económicas, e nestes colectivos de trabalho que se entrecruzam os interesses pessoais, sociais e colectivos. Eles determinam em grande parte o ambiente político e social de todo o país. Também, tomadas em conta as nossas experiências do passado, que viram falhar as tentativas repetidas para reformar os escalões superiores de gestão sem apoio da base, por causa da resistência opíniatra do aparelho de gestão que se recusava a largar os seus numerosos direitos e prerrogativas. Temos de lidar recentemente com este tipo de resistência, e ainda temos de enfrentá-lo. Lá também, como nos outros domínios que toca a reestruturação, devemos combinar o que vem de cima com o que vem da base, isto é, dar ao movimento de reestruturação uma natureza profundamente democrática. Qual é a principal insuficiência dos antigos mecanismos económicos? É antes de mais a falta de estímulo interno puxando ao auto-desenvolvimento. Com efeito, através do sistema dos índices do plano, as empresas recebem recursos a fim de cumprir uma dada tarefa. Praticamente, todas as despesas estão cobertas, a venda da produção está essencialmente garantida e, o que é de uma grande importância, o salário dos empregados não depende do resultado final do trabalho colectivo, isto é, da realização das obrigações contratuais, da qualidade da produção e dos benefícios realizados.

Um tal mecanismo tem toda probabilidade de produzir um trabalho de qualidade medíocre, senão francamente mau, queiramos ou não. (...) Não podemos mais gerir os nossos negócios desta maneira. Os novos mecanismos económicos devem pôr ordem. Devem tornar-se uma poderosa alavanca, uma força motivadora para inteligentes melhorias da qualidade.

Mikhail Gorbatchev, *Perestroika*, Paris, Éditions J'ai lu, 1967, p. 118-119 (nosa tradução)

3.2.3 — AUTORIDADE, INFLUÊNCIA E PODER

A departamentalização definindo as ligações verticais e horizontais no seio da organização atribui a **autoridade** a alguns indivíduos. Trata-se de uma autoridade formal que se exerce no âmbito do cargo ocupado. Sem o seu pleno exercício, não há poder. Portanto, o **poder** é a capacidade de se fazer obedecer, isto é, de **influenciar** os outros. Assim sendo, podemos utilizar indiferentemente os conceitos de poder e de influência. De modo geral, cada membro de uma organização situado numa linha vertical ou horizontal pode receber ou dar ordem a um outro. Coloca-se assim o problema de obediência, isto é, que o outro aceite ou não essa ordem.

160

a) - Influência formal

Ao contrário do campo da política⁸⁷ onde podem existir várias influências todas elas com probabilidade de terem intensidade igual ou diferenciada, no campo de gestão existe a primazia da influência ou poder *formal*. Para Robert Dahl, é a influência manifesta. A acção de gestão pode ser contrariada por outro tipo de influência, a virtual, que tem várias fontes, principalmente, a preguiça do indivíduo a ser influenciada, falta de motivação, causa organizacional, acção sindical, etc.

As duas leis da mecânica de Isaac Newton permitem-nos configurar a noção de influência no exercício da autoridade:

- A primeira, *princípio de inércia*, estabelece que um corpo abandonado a si próprio sobre o qual nenhuma força exterior actua move-se segundo um movimento rectilíneo e uniforme;
- A segunda, *relação fundamental da dinâmica*, representada pela fórmula $F = ma$, em que m é a massa inerte, a , aceleração e F , a força agindo sobre o corpo: portanto, se F age sobre um corpo, este é acelerado, deformado ou muda de direcção. Estes efeitos podem decorrer simultaneamente.

Kurt Lewin fez uma definição newtoniana do poder: "O poder de *b* sobre *a* é o quociente da força máxima que *b* pode exercer sobre *a* pela resistência máxima que *a* pode opor"⁸⁸. Assim, podemos considerar que a efectivação da influência sobre um indivíduo, por exemplo, Nzuzi, depende da predisposição deste de ser influenciado, mas também da capacidade da pessoa, por exemplo, Nsimba, que vai exercê-la:

Por exemplo:

- ♦ Nzuzi fazendo A, apesar da acção de Nsimba para ele fazer B, ele continua fazer A: Nsimba não tem influência sobre Nzuzi;
- ♦ Nzuzi fazendo A, com a acção de Nsimba para ele fazer B, ele faz B: Nsimba tem influência sobre Nzuzi;

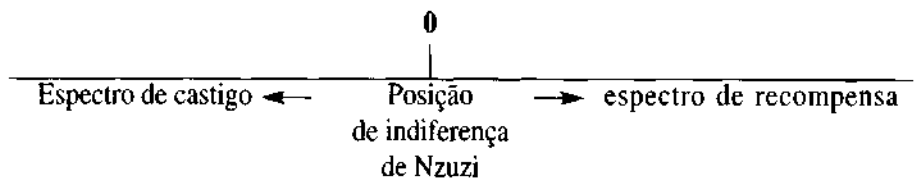
b) - Recursos do poder formal

O exercício da influência recorrendo aos recursos postos à disposição do gestor pode ser eficiente quando os outros, neste caso, os subordinados têm consciência da sua existência e da probabilidade da sua implementação. São os efeitos do exercício da influência que dá corpo ao poder.

No *continuum* da influência ou poder formal, existem dois extremos com respectivos recursos detidos eventualmente pelo gestor, recursos de poder relativos à recompensa e recursos do poder relativos ao castigo.

161

Figura 3.31 - Campo de poder do gestor



A efectivação do poder (caso de Nsimba) depende da percepção que têm os outros (caso de Nzuzi) da credibilidade e consequências da utilização destes recursos; portanto, têm efeitos de dissuasão ou de persuasão, isto é, de não se deixar influenciar ou se deixar influenciar.

c) - Fontes do poder interpessoal

O poder interpessoal pode ter várias bases. A eficiência do poder interpessoal depende da sua composição das suas bases, mais elas estão diversificadas mais o poder é sólido e perene. Retomando a classificação de John French e Bertram Raven, identificamos as seguintes fontes de poder⁸⁹:

- *Poder legítimo*: ou legal (M. Weber), formalizado (H. Mintzberg); capacidade de influência que resulta da posição hierárquica - *por exemplo*: o director financeiro;
- *Poder de recompensa*: capacidade de influência que resulta das recompensas distribuídas - *por exemplo*: a prerrogativa de apreciação do chefe directo na atribuição do cabaz de fim do ano;
- *Poder coercivo*: capacidade de influência que resulta das punições aplicadas; *por exemplo*: aplicação da lei de greve no caso dos trabalhadores grevistas;
- *Poder de perito*: capacidade de influência que resulta de uma competência reconhecida; *por exemplo*: o parecer de um jurista na interpretação dos regulamentos de funcionamento de uma instituição;
- *Poder de referência*: capacidade de influência que resulta da postura, comportamento, carisma, idade, etc.; *por exemplo*: a pessoa mais velha, mais eloquente, mais forte fisicamente, etc.

Porém, existem fontes diferenciadas do poder segundo o tipo de relações, verticais ou horizontais.

Figura 3.32 - Fontes do poder horizontal e vertical

Relações horizontais (entre departamentos)	Relações verticais (numa linha hierárquica)
<i>Dependência</i> : quando um departamento depende dos inputs produzidos por um outro (<i>por exemplo</i> , numa empresa comercial, o departamento de contabilidade depende do departamento de vendas).	<i>Posição formal</i> : o poder resulta da legitimidade da chefia.
<i>Recursos financeiros</i> : o departamento que mais contribui para trazer o que a organização precisa (<i>por exemplo</i> , clientes, dinheiro)	<i>Posse de recursos</i> : a chefia decide da alocação dos recursos e pode utilizá-los num esquema de castigo e recompensa

Centralização: o departamento que se encontra numa posição central do negócio da empresa (por exemplo, numa empresa de serviços informáticos, o departamento de software tem grande poder)

Insubstituibilidade: O departamento que exerce uma actividade que um outro não poder exercer

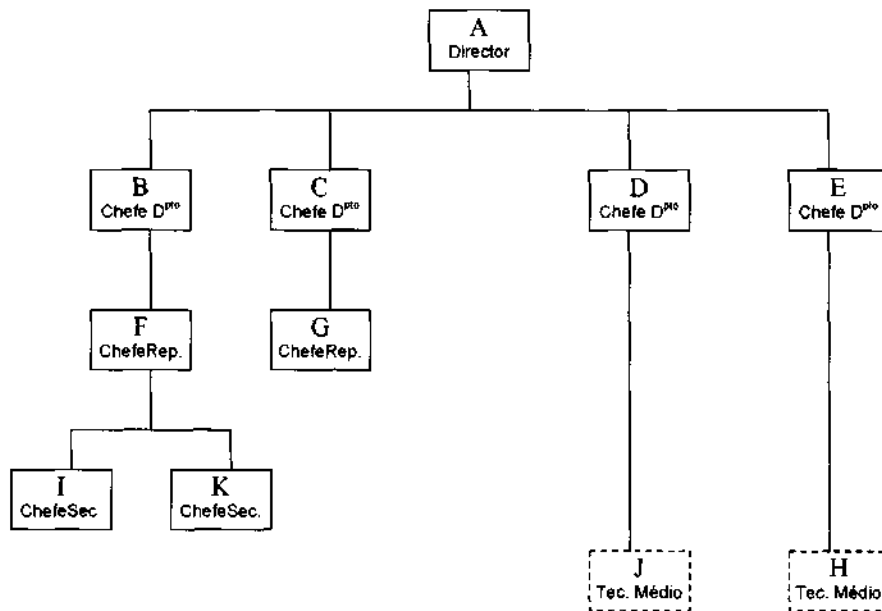
Capacidade de gestão da incerteza: quando um departamento tem a capacidade de não só antecipar sobre os acontecimentos negativos, obtendo informação prévia mas também prevê-los e conseguir reduzi-los.

Centralização na rede: a chefia ocupa uma posição central por deter informação estratégica

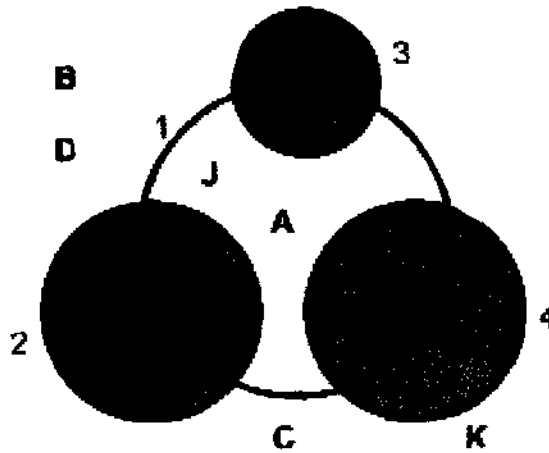
Fonte: Richard L. Daft, *Essentials of Organization Theory & Design*, South-Western, 2000, p. 192 (nossa tradução).

Geralmente, observa-se que uma estrutura informal resulta da capacidade de influência de uma ou um grupo de pessoas dentro ou fora da linha hierárquica de apropriar-se de uma parte ou todos os recursos estratégicos da organização.

Figura 3.33 - Organograma e sociograma correspondente



O sociograma traduz as relações numa estrutura informal.



3.2.4 — TRANSFERÊNCIA DA AUTORIDADE

Os constrangimentos organizativos podem levar o detentor da autoridade a transferi-la para uma outra pessoa.

a) - Responsabilidade

A **responsabilidade** significa a recepção por uma pessoa (subordinada) de uma outra (superior) a autoridade de exercer funções e actividades a fim de atingir objectivos definidos, com obrigação de se empenhar da melhor forma possível e de prestar contas. Faz-se a correspondência entre as tarefas cumpridas e a atitude da pessoa responsabilizada.

b) - Delegação

A delegação é um processo de transferência vertical (geralmente para baixo), pelo gestor, de autoridade e de responsabilidade do exercício de uma actividade. As razões de delegação são:

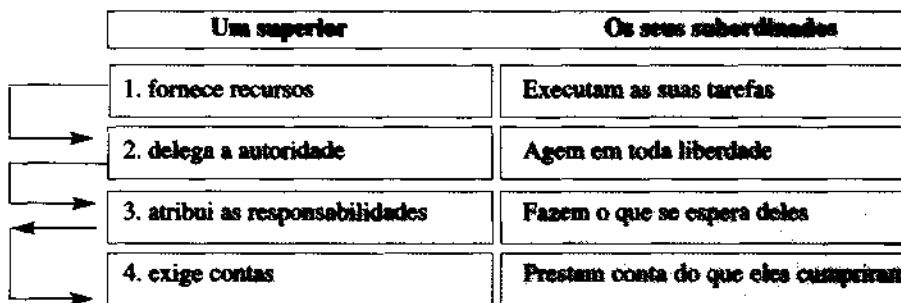
- maior rapidez nas acções e na tomada de decisões;
- treino e desenvolvimento do pessoal;
- aumento do nível de motivação;
- aumento do "moral" e da cooperação;
- melhores decisões e trabalho bem executado;
- desempenho das tarefas e funções complexas.

Mas podem existir limitações no processo de delegação:

- perda de controlo por falta de *feedback* apropriado
- risco de fracasso sem uma definição clara do grau de responsabilidade e de autoridade
- falta de correspondência da pessoa em que se delega.
- problemática por falta de adequação entre responsabilidade e autoridade.

Portanto, a delegação tem consequências funcionais e disfuncionais no que toca a realização dos objectivos da organização, contribuindo assim para sua realização ou para sua deformação⁹⁰.

Figura 3.34 - *Delegação da autoridade*⁹¹



c) - Centralização

A centralização consiste na maior retenção da autoridade pelos gestores de nível superior; neste caso, são os quadros que têm autoridade; enquanto a descentralização consiste na maior delegação da autoridade pelos gestores de nível superior; neste caso, são os subordinados que exercem a autoridade por delegação. A centralização ou descentralização pode depender de:

- Tamanho e complexidade da organização
- Dispersão geográfica
- Competência do pessoal disponível (com existência das competências técnicas ou de gestores intermédios)
- Sistema de comunicação adequado (a sua rapidez e viabilidade, podendo autorizar um significativo grau de centralização)
- Uso da informação e das novas tecnologias (mesmo no caso de dispersão geográfica).

Assim, podemos distinguir vários tipos de descentralização⁹²:

- *Vertical*: delegação da autoridade da chefia aos subordinados dentro da linha hierárquica;
- *Horizontal*: transferência da autoridade aos órgãos fora da linha hierárquica;
- *Selectiva*: dispersão da autoridade entre diferentes áreas da organização;
- *Paralela*: delegação da autoridade na mesma área.

Finalmente, podemos considerar o uso do poder nas organizações, de dois pontos de vista, como meio de atingir resultados pessoais ou como um processo normal de funcionamento para a tomada de decisão. O primeiro caso não exclui a integração dos interesses da organização e o segundo representa uma actividade política que consiste na aquisição, desenvolvimento, utilização do poder e recursos da organização. Assim, o gestor pode utilizar várias tácticas para aumentar o seu poder.

Figura 3.35 - Poder e tácticas políticas

Tácticas para aumento do poder de base	Tácticas para uso do poder	Tácticas para aumento da colaboração
Integrar áreas de alta incerteza	Construir coligações	Criar dispositivos de integração
Criar dependência:	Expandir redes	Utilizar confronto e negociação
Fornecer recursos	Controlar centros de decisão	Calendarizar a consulta entre grupos
Satisfazer contingências estratégicas	Aumentar legitimidade e peritagem	Praticar a rotação dos membros
	Dissimular o poder nas escolhas	Criar objectivos superiores

Caso 3.2 - Carlos Ghosn da Renault-Nissan

"A Renault AS e a Nissan Motor Co. decidiram estreitar os laços que as unem, aproximação que pode alterar o ranking dos fabricantes mundiais de automóveis. Cinco anos depois da consumada a aliança, a Renault planeia divulgar números cada vez mais pormenorizados das vendas e lucros por forma a consolidar os resultados do fabricante francês com os da Nissan, do Japão, e expandir a cooperação com a filial japonesa.

Nesta nova e importante etapa em direcção à criação de um novo gigante do sector automóvel, as duas empresas serão administradas como se fossem uma só a partir do próximo ano, quando o brasileiro Carlos Ghosn, o responsável pela significativa recuperação da Nissan, suceder a Louis Schweitzer no comando da Renault. Ghosn manterá o seu cargo na Nissan, enquanto Schweitzer permanecerá na Renault como presidente não executivo.

O grupo Renault/Nissan tem uma vasta aliança global, sendo a Nissan forte nos Estados Unidos e no Japão e a Renault na Europa. Mas as duas empresas continuam a ter as suas ambições

individuais, o que as leva a concorrer em mercados como a Europa. Apesar de o Clio da Renault e o Micra da Nissan concorrerem na mesma faixa de preço na Europa, a Renault está decidida a diferenciar a sua marca tornando-se, por exemplo, líder em questões de segurança.

As empresas já produzem veículos e fazem compras em conjunto, mas vão agora passar a trabalhar mais perto uma da outra, disse Schweitzer numa recente entrevista ao *Wall Street Journal*. Por exemplo, a Renault passará a contar com a ajuda da Nissan para revitalizar a sua tentativa de penetração no mercado de automóveis de luxo, em que a Nissan tem tido um desempenho mais positivo com a marca Infiniti. Schweitzer é também de opinião que a Renault tem capacidade para melhorar o seu desempenho a vender carros em novos mercados. "Isso vai provavelmente implicar o regresso aos EUA, mas só para depois de 2010", disse. A Renault abandonou o mercado americano há cerca de 20 anos.

Até agora, as duas empresas divulgam resultados em separado, embora a Renault possua 44 por cento da Nissan e a Nissan possua 15 por cento da Renault. Em 2003, segundo documentos divulgados no site da Web da Renault, as duas empresas registaram vendas consolidadas de 90 mil milhões de euros (7.200 milhares de milhões de kwanzas) e lucros de exploração de 7,8 mil milhões de euros (624 mil milhões de kwanzas).

A Renault planeia fornecer de uma forma gradual mais números consolidados, mostrando o volume de vendas por área geográfica e por produto, por exemplo, com o fito de proporcionar aos investidores uma visão mais clara da forma como a dupla se compara a outros pesos pesados do sector. "A Renault e a Nissan estão a demonstrar que conseguem reduzir custos e melhorar a rentabilidade", diz Mark Little, analista do sector automóvel do Deutsche Bank em Londres. "O facto pressiona outros fabricantes do sector".

A divulgação dos resultados que mostram as empresas como um grupo tem potencial para desestabilizar os níveis de classificação do sector automóvel. De mãos dadas, a Renault e a Nissan emergirão do fundo da lista dos dez menores do globo. Em 2003, as duas marcas combinadas venderam 5,4 milhões de automóveis em todo o mundo, superando a Volkswagen AG, que vendeu cinco milhões.

Em conjunto, a Renault e a Nissan poderão debilitar ainda mais o outrora formidável controlo que os três grandes fabricantes de Detroit exerciam sobre a indústria automóvel mundial, transformando-se no novo e potencial concorrente da Ford Motor Co na disputa do segundo e terceiro lugares. A Toyota Motor Corp ultrapassou a Ford no ano passado, passando a ser o segundo maior fabricante de automóveis dos EUA. A nível mundial, a Toyota posiciona-se logo abaixo da Ford mas reúne as condições necessárias para ultrapassar o fabricante americano ainda no decorrer deste ano.

A aproximação à Nissan tornou mais nítidos os fracos resultados da Renault, que têm necessariamente de ser melhorados, para tornar a combinação credível, diz Schweitzer. "As alianças não funcionam entre empresas que dão resultados e que não dão", diz. As margens dos lucros de exploração da Renault, de 3,7 por cento no decorrer do ano passado, ficaram muito aquém das da Nissan, que, com 11,3 por cento nos seis meses que decorreram até Setembro de 2003, é a mais alta da indústria automóvel. Schweitzer diz esperar que as margens de lucro da Renault se aproximem das da Nissan entre 2010 e 2015. (...) ⁹³.

Carlos Gibson Bichara, nascido em Porto-Velho, no Estado de Rondônia (Brasil), foi admitido, em 1996, como Director Geral Adjunto (PGA) responsável da pesquisa, das compras, da engenharia mecânica, da fabricação e da direcção Projecto Veículo, por Louis Schweitzer, PDG da Renault. À chegada, encontrou um isolamento extremo entre diferentes serviços, uma hostilidade e falta de cooperação entre os engenheiros e os comerciais.

O DGA começou por ignorar as hierarquias existentes e a sagrada regra de antiguidade para procurar informações. De seguida, criou sete "equipas transversas", espécie de comandos (incluindo

force), multiprofissionais, compostas por uma dezena de gestores jovens (entre 39 e 42 anos). Dirigida por um "piloto" ligado a um "padrinho", membro do Comité de direcção, cada uma das equipas recebeu do PGA uma missão precisa (por exemplo, racionalização das operações de compra de energia a fim de reduzir o preço de 30%). Mensalmente, a partir de 7h30', na ocasião do pequeno almoço reunindo padrinhos e pilotos, o PGA escuta, discute, avalia a motivação das equipas e delega a escolha dos meios.

Em março de 1999, na sequência do acordo de parceria entre Renault e Nissan (a Renault torna então 36,8 % do capital da Nissan), Ghosn, já com a reputação do "Dr. Jivaro", "Cost killer" é nomeado como responsável da Nissan, no Japão, prometendo uma renascença em três anos. A Nissan Motors ainda é um ramo adoentado da economia japonesa. Saturada de dívidas, a empresa está condenada a uma morte provável. Na Nissan, chamam-no "Seven-Eleven" porque Ghosn entra às 7 horas e sai às 11 horas da noite. Ao anúncio oficial do Nissan Revival Plan, em Outubro de 1999, consequência do diagnóstico da empresa que ele fez depois de ter discutido com centenas de empregados, escutando os subordinados, ignorando convenções constrangedoras, ele confirma o encerramento de cinco unidades fabris no arquipélago, o despedimento de 21.000 empregados até 2003 ou seja 14% do efectivo total, a redução das capacidades de produção de 2,4 milhões a 1,64 milhões de veículos, de custos de compras de 20%, de metade o número de fornecedores de peças e material (de 1.145 a 600 e dos equipamentos e serviços (de 6.900 a 3.400), o encerramento de 10% de balcões de vendas no Japão, a venda das suas participações em 1.394 sociedades, etc. Em 2000, Ghosn tornou-se presidente ("shachō") da empresa japonesa que, depois de sete exercícios de perdas, com a dívida acumulada estimada a 20 Bilhões de dólares e com a quota do mercado, no Japão, que baixou de 33% a 20%, realizou um benefício de cerca 2 Bilhões de dólares.

O "Gon-shachō" passa muito tempo a explicar os objectivos e os meios, introduz um sistema de remuneração, flutuante em função dos resultados da empresa e dos objectivos pessoais realizados, podendo atingir 35% do salário, e cria os stock-options para mais de quinhentos quadros superiores, etc. A Nissan tornou-se em tempo record uma das construtoras automóveis mais rentáveis no mundo.

Note-se que o número um japonês, Toyota, retirou à construtora americana Ford o lugar do segundo mundial do sector automóvel. As vendas do grupo japonês atingiram 6,78 milhões de veículos enquanto as vendas da Ford e de suas "filiais" (Volvo, Jaguar, Aston Martin e Land Rover) eram de 6,72 milhões. O outro gigante de Detroit, a General Motors fica o número um com 8,59 milhões. A GM e a Ford ocupavam as primeiras posições do ranking desde 1930!⁹⁴

Trabalho:

Caracterize o tipo de mecanismo de coordenação que Carlos Ghosn adoptou a fim de mobilizar as energias. Quais são as vantagens e os inconvenientes ?

Índice detalhado do Parágrafo 3.3

Direcção

3.3.1 — Estimulação da motivação

- a) - Teorias de conteúdo de motivação
 - Pirâmide das necessidades de Maslow
 - Teoria de três necessidades de Alderfer
 - Teoria dos factores motivadores e higiénicos de Herzberg
 - Teoria das necessidades adquiridas de McClelland
 - Caixa 3.18: Sentimento de reconhecimento segundo os filósofos*
- b) - Teorias de processo de motivação
 - Teorias não cognitivas
 - Condicionamento clássico
 - Condicionamento operante (teoria de reforço)
 - Condicionamento social
 - Teorias cognitivas
 - Teoria de expectativa de motivação
 - Teoria de dissonância
 - Teoria de equidade

169

3.3.2 — Gestão dos grupos e conflitos

- a) - Existência dos grupos
 - Grupos formais
 - Grupos informais
- b) - Origens e natureza dos conflitos
 - Conflito funcional ou construtivo
 - Conflito disfuncional ou destrutivo
- c) - Formas de resolução dos conflitos
 - Caixa 3.19: Resolução dos conflitos colectivos na legislação angolana*
- d) - Liderança nas organizações
 - Estilos de liderança segundo Likert
 - Estilos de liderança segundo Blake e Mouton
 - Caixa 3.20: Estilos de liderança segundo Paul Evans*

Estudo de caso 3.3 — ENAPO

3.3 — DIRECÇÃO

A direcção das organizações consiste no exercício de uma influência positiva sobre pessoas a quem incumbem as tarefas de execução de determinadas tarefas, individualmente ou no seio de um grupo de trabalho pré-existente. Assim, estudamos o que motiva e como motivar uma pessoa a trabalhar. Também, veremos as razões dos conflitos, inerentes aos grupos, a sua gestão assim como a forma como o gestor exerce a sua liderança.

3.3.1 — ESTIMULAÇÃO DA MOTIVAÇÃO

Apresentamos dois tipos de teorias sobre a motivação: as teorias de conteúdo e as teorias de procedimentos.

a) - Teorias de conteúdo de motivação

Retemos quatro das mais importantes teorias de conteúdo que descrevem a estrutura das necessidades individuais. Trata-se de pirâmide das necessidades de Abraham Maslow, teoria de três necessidades (ERG) de Clayton P. Alderfer, teoria de dois factores de Frederick Herzberg e teoria das necessidades adquiridas de David C. McClelland. Estas teorias explicam as causas da motivação, isto é, o que motiva uma pessoa a trabalhar;

• Pirâmide das necessidades de Maslow

As necessidades psicossociais ou secundárias, complexas e insaciáveis, a curto prazo, não podem ser satisfeitas enquanto as necessidades biológicas não estão. As necessidades biológicas, com um ciclo motivador rápido, são básicas a fim de contemplar as psicossociais que exigem um longo ciclo motivacional. Note-se que são as necessidades não satisfeitas que não motivam. É uma hierarquização ascendente.

Segundo Maslow⁹⁵, a teoria é holístico-dinâmica porque integra os elementos da tradição funcionalista de James e Dewey, o holismo de Wertheimer, Goldstein, psicologia de Gestalt e o dinamismo de Freud, Fromm, Horney, Reich, Jung e Alder.

As necessidades sociais, de segurança e fisiológicas, sendo animais, consideramos que a satisfação das necessidades de auto-realização e estima constitui um fomento de desenvolvimento do potencial humano.

- Teoria de três *necessidades de Alderfer*

Alderfer⁹⁶, concordando com Maslow mas insistindo um pouco mais sobre a hierarquização das necessidades, propõe três grupos de necessidades (ERG) implicando três grupos:

Figura 3.36 - *Três necessidades de Alderfer*

Teoria ERG de motivação	
<i>Crescimento (Growth)</i>	Criatividade individual ou Contribuições produtivas
<i>Relacionamento (Relatedness)</i>	Expressão social Relações interpessoais
<i>Existência (Existence)</i>	Alimentação Ar Água Salário Condições de trabalho

171

Há correspondência entre as hierarquias de Alderfer e de Maslow:

Figura 3.37 - *Comparação entre contribuições de Alderfer e Maslow*

<i>Necessidades de Alderfer</i>	<i>Necessidades de Maslow</i>
Crescimento	Auto-realização (criatividade), Estima (independência, prestígio, poder)
Relacionamento	Sociais (afeição, pertença, amor, afiliação, amizade)
Existência	Segurança (estabilidade, protecção, dependência), Fisiológicas (de sobrevivência: comida bebida, abrigo, sexo)

Os dois autores encaram pessoas em movimento dentro de diferentes grupos de necessidades segundo o esquema "**satisfação-progressão**", isto é, progride-se das necessidades mais baixas inteiramente satisfeitas para as necessidades mais altas (activa-se a necessidade mais alta uma vez que a mais baixa esteja satisfeita); mas, Alderfer também considera o processo de "**frustração-regressão**", isto é, quando uma pessoa fica continuamente frustrada nas tentativas de satisfazer necessidades de crescimento, as de relacionamento reemergem como a principal força de motivação obrigando o indivíduo a reorientar esforços para a satisfação das necessidades desta categoria inferior.

Do ponto de vista do comportamento do gestor, quando as necessidades superiores do subordinado não podem ser atendidas; por exemplo, por falta de recursos, convém tentar reorientar os esforços do subordinado para as necessidades de relacionamento e de existência. Neste caso, o gestor deve usar dos seus papéis interpessoais.

• Teoria dos factores motivadores e higiénicos de Herzberg

Os factores motivadores, considerados como factores de satisfação, referem-se ao próprio conteúdo do cargo. Os factores higiénicos, considerados factores de insatisfação, estão relacionados ao ambiente, quer dizer com o contexto do cargo. Para Herzberg, o facto de diminuir os inconvenientes do contexto do trabalho apenas reduz a insatisfação mas não aumenta a satisfação.

Figura 3.38 - Comparação entre a hierarquia das necessidades de Maslow e os dois factores de Herzberg

Dois factores de Herzberg	Hierarquia das necessidades de Maslow
Motivadores (realização, reconhecimento, responsabilidade, promoção, trabalho em si, possibilidade de crescer)	Auto-realização Estima
Higiénicos (salário, segurança no cargo, condições de trabalho e de controlo, status, políticas de organização e administração, qualidade, competência e relações com a supervisão, qualidade de relações interpessoais com os colegas, chefes hierárquicos e subordinados)	Social Segurança Fisiológica

O interesse prático da teoria bi-factorial consiste em considerar o problema de motivação no trabalho a partir de mais do que uma variável; *por exemplo*: um salário incompatível ou as péssimas relações interpessoais de um trabalhador com a sua chefia podem contrariar a possibilidade de crescimento, a assunção de responsabilidade, etc.

- Teoria das necessidades adquiridas de McClelland

A teoria distingue três destas necessidades são:

- a necessidade de **realização** (*achievement, n Ach*): aponta sobre a vontade de realização do indivíduo;
- a necessidade de **poder** (*power, n Pow*): expressa o desejo de um indivíduo ter influência sobre os outros, de controlar e os persuadir;
- a necessidade de **afiliação** (*affiliation, n Aff*): indica a vontade de estabelecer relações amigáveis com as pessoas.

McClelland⁹⁷ considera que uma pessoa com uma forte necessidade de realização será motivada para ter comportamentos apropriados a fim de satisfazer a mesma. Também propõe que o crescimento económico de uma sociedade seja baseado sobre o nível da necessidade de realização inerente à sua população e que as necessidades da pessoa sejam apreendidas no quadro organizacional e não organizacional.

173

Achamos relativa a hierarquização explícita ou implícita das necessidades. Por exemplo, numa sociedade com uma forte taxa de desemprego e subemprego, a satisfação da necessidade de segurança individual não seria necessariamente uma passagem obrigatória antes das necessidades sociais. Além disso, existe o que Sigmund Freud chama de "*paradoxo hedonista*" no homem: a satisfação é sempre passageira (mesmo se houver prolongamento na lembrança) porque aparecem outras necessidades a satisfazer.

Caixa 3.18

O sentimento de reconhecimento segundo os filósofos

No seu famoso livro "*O fim da história e o último homem*", Francis Fukuyama fazendo referências aos autores filósofos escreveu o seguinte sobre o desejo de reconhecimento: *o desejo de reconhecimento parece um conceito estranho e algo artificial, em especial quando se diz ser o principal motor da história da humanidade. O "reconhecimento" entra de tempos a tempos no nosso vocabulário, como, por exemplo, quando um dos nossos colegas se reforma e lhe é oferecido um relógio "em reconhecimento por anos de serviço". No entanto, normalmente não*

*pensamos na vida política em termos de uma "luta pelo reconhecimento". (...) O conceito subjacente ao "reconhecimento" não foi inventado por Hegel. É tão velho quanto a própria filosofia política ocidental e está relacionado com uma faceta profundamente familiar da personalidade humana. Ao longo de milênios não tem havido um termo consistente para referir o fenómeno psicológico do "desejo de reconhecimento": Platão falou de *thymos* ou "forças de ânimo"; Maquiavel, do desejo de glória do homem; Hobbes, de seu orgulho ou vã glória; Rousseau, de seu *amour-propre*; Alexander Hamilton, de seu amor pela fama; James Madison, de ambição; Hegel, de reconhecimento, e Nietzsche, do homem enquanto "besta de faces vermelhas". Todos estes termos se referem àquela parte do homem que sente a necessidade de dar valor às coisas - em primeiro lugar a si próprio, mas também às pessoas, acções ou coisas que o rodeiam. É a parte da personalidade que constitui a fonte fundamental das emoções de orgulho, cólera e vergonha; não é redutível ao desejo, por um lado, nem à razão, por outro.*

Fonte: Francis Fukuyama, *O fim da história e o último homem*, Lisboa, Gradiva, 2002, pp. 168-169.

b) - Teorias de processo de motivação

Dentro das teorias de processo que indicam como ou a forma de motivar uma pessoa a trabalhar, distinguimos dois conjuntos tipos, as teorias não cognitivas ("*behaviorismo*") e as teorias cognitivas.

• Teorias não cognitivas

A tese fundamental das teorias não cognitivas demonstra que o comportamento é determinado pelas necessidades, pressupostas, biológicas. Estas fornecem a energia e o hábito para uma acção e uma reacção do homem. Pressupõe-se que o homem orientado pelos seus sentidos age e reage instintivamente. Esta tese é implicitamente determinista porque considera a automaticidade na reacção do homem. As mudanças no comportamento decorrem da aprendizagem. Citamos três modalidades de aprendizagem:

- (a) **condicionamento clássico** (*reflexo condicionado* de Ivan Pavlov, psicólogo russo no princípio do século XX, e de J. Watson)⁹⁸: o caso do cão que sempre está com fome, primeiro, recebe a comida e de seguida toca o sino. Na sequência de várias experiências, observa-se que o cão saliva não apenas na presença da comida mas também na apresentação de outro estímulo antes de **comida** (*estímulo incondicionado*) ser colocada na boca. Portanto, a **salivação** produzida pela comida representa uma resposta incondicionada; enquanto a salivação provocada pelo **sino** (*estímulo condicionado*) é **condicionada** (ou **aprendida**). Neste caso, a sequência dos acontecimentos é independente do

- comportamento do sujeito, isto é da salivação. O estímulo é anterior ao comportamento e o sujeito não tem controlo sobre ele;
- (b) **condicionamento operante (teoria de reforço de BARRHUS F. SKINNER⁹⁹)**: a aprendizagem representa a consequência do comportamento que pode ser controlado alternando o reforço (qualquer objecto ou evento que aumenta ou sustenta a força de uma resposta dada por uma pessoa); a modificação do comportamento é uma aprendizagem individual através dos reforços positivos (recompensas) evitando os negativos (castigo); há manipulação dos comportamentos. A sequência ou modo operante é **A - B - C** onde A é o antecedente ou estímulo que precede o comportamento B, e C é a consequência, o resultado do comportamento. Os reforços comuns utilizados nas organizações são os louvores do chefe, o mérito repercutindo-se na folha de salário, transferência para um cargo desejado, etc.;
- (c) **aprendizagem social**: segundo *Albert Bandura* da Universidade de Stanford dando continuidade aos trabalhos de Skinner, o homem apreende observando e imitando os outros num determinado contexto social. Fala-se de *efeito Pigmalião* (na lenda grega, Pigmalião, rei de Chipre e escultor famoso, dedicado ao celibato, apaixonado pela estátua representando uma jovem, suplica a deusa Afrodite para lhe procurar uma mulher a imagem da estátua. A deusa deu vida à estátua com quem o Pigmalião casará, a Galateia, e terá com ela um filho, Pafo);

175

• Teorias cognitivas

Segundo estas teorias cognitivas, o homem tem um certo controlo sobre o estímulo. Portanto, consideram-se os processos internos do indivíduo, tais como a memória, a motivação. O subjectivismo é tomado em conta.

- (a) **a teoria de expectativa de motivação de Victor Vroom** estabelece uma relação directa entre meios e fins: o indivíduo adopta um determinado comportamento quando pensa que pode atingir o objectivo visado. A expectativa significa que existe uma probabilidade para que um acto particular seja seguido por um resultado particular. Três factores podem influenciar para a motivação do indivíduo para produzir, a saber, os *resultados esperados*, consequências prováveis do comportamento correspondendo às necessidades pessoais (**Valência**), a *percepção da relação* entre satisfação dos objectivos pessoais e

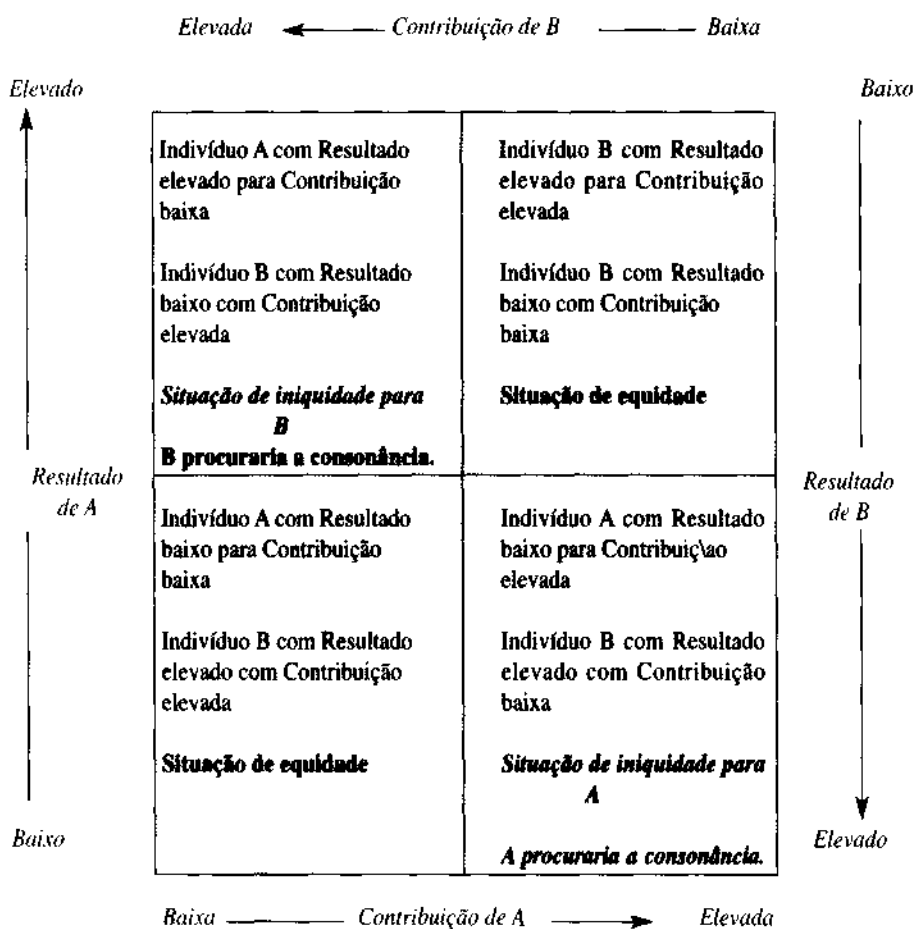
aumento da produtividade (**Instrumentalidade**), e a *percepção do indivíduo da sua capacidade de influenciar a sua própria produtividade (Expectação)*. *M* significando a motivação, a formulação da teoria é:

$$M = E \times I \times V$$

Portanto, da nulidade de qualquer destes três factores resulta a desmotivação. *Por exemplo*: quando um indivíduo está convencido de que os seus esforços não gerarão mais produtividade, então não se esforçará. Há riscos de frustração, de revolta, de desgosto, etc.

- (b) a **teoria de dissonância**¹⁰⁰ descreve a discrepância entre os componentes comportamental e cognitivo da atitude de um indivíduo perante a qual ele tenta procurar a **consonância**, isto é, reduzir a **dissonância** (contradições no universo cognitivo de um indivíduo). A fonte de motivação é a procura de anulação ou de redução da dissonância cognitiva. Distingue-se três relações em função do conhecimento que o indivíduo tem do seu meio envolvente:
- a relação é *consonante* quando o comportamento é consistente de acordo com a percepção do meio envolvente da pessoa: *A* implica psicologicamente *B* e *B* implica psicologicamente *A*;
 - a relação é *dissonante* quando ocorre na sequência de uma oposição entre os dois lotes de informações; o comportamento é inconsistente: *A* psicologicamente implica *B* e *B* não implica psicologicamente *A*;
 - a relação é *irrelevante* no caso de não existir implicação psicológica entre *A* e *B* nem entre *B* e *A*.
- (c) a **teoria da equidade de motivação**: baseada sobre a teoria de dissonância, trata-se de considerar no modelo de expectativa o sentimento de equidade de um indivíduo na relação entre as compensações (salário, regalias, *status*, etc.) e as contribuições (experiências, habilitações literárias, etc.) dele e dos outros, nas mesmas condições. Segundo J. Stacey Adams, R. Pritchard, J. Dittrich, o indivíduo procura alterar a inadequação percebida (positiva ou negativa) entre as suas contribuições-recompensas e das outros por um sentimento de raiva ou de culpabilidade.

Figura 3.39 - Teoria de equidade: comparação entre duas pessoas



177

A teoria de equidade usa quatro importantes termos:

- (a) a **pessoa** que percebe a equidade ou a iniquidade;
- (b) a **comparação** com uma referência: qualquer pessoa (s) ou grupo considerado pela pessoa como referência em função do rácio R/C ou Resultados / Entradas;
- (c) as **contribuições (entradas)** que representam as características trazidas pela pessoa ao cargo, adquiridas, tais como a experiência, habilidade, formação, etc. ou naturais, tais como a raça, sexo, idade, etc.;
- (d) os **resultados (saídas)** que a pessoa recebeu do trabalho: reconhecimento, salário, regalias sociais, etc.

Eis um exemplo de Mambu em relação a Muhongo:

C/R	Valores C/R (Ma)	Mambu	Muhongo	Valores C / R (Mu)
Habilitações literárias				
Literárias 12ª classe (C)	1	Sim	Sim	1
Experiência (C)	2	24 meses	Nada	0
Privilegio da loja especial dos responsáveis (R)	1	Sim	Sim	1
Salário anual (R)	4	50.000,00\$	60.000,00\$	5
		Resultado (1+4)	Resultado (1+5)	
		Contribuições (1+2)	Contribuições (1+0)	
		= 5/3 = 1,6	= 6/1 = 6,0	

Fonte: Adaptação pelo autor do caso "Jeff's Concept of Equity Theory" in Gibson, J. et alii. *Organization, op. cit.* pp. 193-195.

O quadro acima descreve uma situação de iniquidade em que Mambu, apesar da sua experiência, ganha menos do que Muhongo. Para restaurar a equidade, ele pode adoptar os procedimentos de mudança seguintes:

1. Mudança das contribuições: Mambu pode decidir investir mais tempo no trabalho, aumentar a cooperação com os outros, tomar iniciativa ou aceitar mais responsabilidade; ou pelo contrário, reduzir as contribuições pelas atitudes negativas;
2. Mudança dos resultados: Mambu pode decidir enfrentar o seu chefe e exigir o aumento de salário, os melhores desafios, etc.;
3. Mudança de pessoa de referência: em vez de Muhongo, Mambu pode procurar comparar as suas contribuições /resultados com as duma outra pessoa. Esta mudança pode restaurar a equidade;
4. Mudança da situação: Mambu pode abandonar o emprego a fim de eliminar os sentimentos de iniquidade, isto é, a dissonância cognitiva.

Queremos insistir sobre o indeterminismo acerca do comportamento humano nas organizações. O gestor adapta a sua acção tendo em conta as pessoas e as condições específicas do trabalho.

2.3.2 — GESTÃO DOS GRUPOS E CONFLITOS

O comportamento organizacional é uma resultante sistémica da associação dos comportamentos individuais e dos grupos. É um comportamento dos grupos que interagem e das actividades dentro destes: o grupo sendo definido como um conjunto de duas ou mais pessoas no qual o comportamento de um dos membros fica influenciado pelo comportamento dos outros membros. Portanto, trata-se de relações e influências interpessoais. Pois, um grupo pode ser encarado como uma percepção (a existência de cada membro confunde-se com a do grupo), como uma organização (com a existência dos papéis, normas), como uma estrutura de satisfação das necessidades individuais e finalmente como uma estrutura de interacção entre pessoas.

a) - Existência dos grupos

179

O aparecimento dos grupos no seio da organização decorre de razões estruturais e conjunturais. Do ponto de vista estrutural, a departamentalização da organização consiste na diferenciação horizontal e vertical no sentido de agrupamento das unidades de actividades semelhantes ou afins devido à complexidade do trabalho. Do ponto de vista conjuntural, as oportunidades (por exemplo, o crescimento económico) e as ameaças (por exemplo, a agressividade da concorrência, a crise económica) podem justificar uma determinada organização do trabalho. Portanto, existem:

- *grupos formais*, criados no âmbito da organização do trabalho a fim de realizar os objectivos fixados qualitativos, quantitativos e financeiros: *grupo de comando* ("command group"), definido nos organogramas (hierarquia e relações de autoridade) e *grupo de trabalho* ("task group"), que reúne alguns empregados a fim de realizar uma tarefa ou um projecto particular;
- *grupos informais* que surgem dos esforços, iniciativas dos indivíduos e, geralmente, se desenvolvem em torno das necessidades psicossociais, tais como o "elitismo", prestígio, pertença.

b) - Origens e natureza dos conflitos

Inerentes nas organizações, entre um indivíduo e o seu grupo, entre os grupos, entre um indivíduo e a organização, entre o grupo e a organização, os conflitos aparecem, evidentemente, onde existem:

- (a) debilidade na organização do trabalho: em termos nomeadamente de repartição das tarefas entre indivíduos ou grupos e de definição das relações orgânicas; *por exemplo*, a atribuição da mesma tarefa a dois indivíduos;
- (b) escassez dos recursos: finanças, espaço, equipamento, tempo; *por exemplo*, a distribuição de um número limitado de viaturas de função;
- (c) deficiência na definição e hierarquização da missão e objectivos da organização;
- (d) "ruído" nos circuitos de circulação de comunicação: objectivos estratégicos, ordens, directrizes mal interpretadas pelos actores;
- (e) vontade deliberada de uma pessoa ou grupo de pessoas de usufruir abusivamente dos recursos da organização, sobretudo num contexto de sistema predatório.

Teoricamente, dois postulados estão na base do sistema conflituoso¹⁰¹, as preferências ordenadas das unidades de base, supostas coerentes, e a alocação dos recursos escassos.

Porém, o conflito pode ser:

- *funcional ou construtivo*: do ponto de vista da organização, o confronto entre grupos pode participar no aumento da performance da organização, na libertação das energias, no fortalecimento dos sentimentos de identidade, no despertar a atenção para os problemas, no ajuste do poder entre as partes; *por exemplo*, conflito acerca do método de produção mais eficiente;
- *disfuncional ou destrutivo*: do ponto de vista da organização, o confronto entre grupos afecta a performance organizacional gerando os sentimentos de frustração, reforça a coesão de um grupo, desvia as energias, paralisa as actividades das partes, pode propiciar a subida de uma liderança autocrática; há riscos que os sentimentos de desconfiança perdurem para além do conflito.

c) - Formas de resolução dos conflitos

Pode-se encarar os conflitos a partir de vários pontos de vista:

- *tradicional*: evitar os conflitos, atitude pouco realista por causa da inerência dos conflitos nas organizações;
- *da acção*: saber gerir os conflitos porque são inerentes às organizações;
- *da interacção*: aceitar e saber suscitar os conflitos a fim de mudar e inovar.

Em função das circunstâncias prevalentes numa determinada altura (*por exemplo*, a correlação das forças entre as partes) se determina a via de resolução de um conflito: através de um compromisso, de uma atitude autoritária ou unilateral de uma das partes interessadas, de um abafamento ou de recurso aos órgãos competentes administrativos (tribunal administrativo, tribunal de contas, tribunal supremo, etc.). Geralmente, recorre-se a:

- *negociação*: tenta-se compreender as razões objectivas das partes sobre o fundo (compilação das informações sobre o problema conhecido ou "escondido") e razões *subjectivas* (incidências das personalidades sobre o processo negocial: quem procura potência pelo confronto e desafio; quem procura persuadir sob aparência de amabilidade, de cortesia; negociador sério (com precedentes no passado, solidez); cada uma utilizando algumas tácticas de negociação (presença de um "bom" e de um "mau" no grupo, "roer" pouco a pouco as concessões, solução do problema na totalidade, chantagem sobre a concorrência); negociador limitado (falta de confiança, indecisão); também, pode-se recorrer a um terceiro como mediano (imparcial);
- *estimulação* pela:
 - comunicação: injectando cuidadosamente informações (ameaças veladas: por redução do orçamento) através dos canais formais a fim de provocar ambiguidade, reavaliação e confronto);
 - integração das pessoas de fora dentro dos grupos com visão, valores, atitudes diferentes dos outros; é uma técnica pesada;
 - modificação da estrutura da organização;
 - estimulação das competições entre grupos propondo bónus, incentivos, trofeus, etc.

Caixa 3.19

Resolução dos conflitos colectivos de trabalho na legislação angolana

Segundo a Lei n.º 20-A/92 da Assembleia do Povo que se aplica às empresas privadas, mistas, estatais e cooperativas com mais de 20 trabalhadores, propõe-se, no que diz respeito à resolução dos conflitos colectivos de trabalho derivados da celebração ou revisão de acordos colectivos de trabalho, os seguintes processos:

- (a) Conciliação: o Ministério da A.P.S.S. convoca as partes;
- (b) Mediação: as partes solicitam ao MAPESS a designação de um mediano;
- (c) Arbitragem: com três árbitros dos quais dois nomeados por cada uma das partes e o Terceiro pelos árbitros das partes.

Fonte: Ministério da Administração Pública, Emprego e Segurança Social. *Colectânea de legislação do trabalho, 1991 - 1997*. Volume III, Luanda, 1998, p. 47 e ss.

Usando os conceitos da **teoria dos jogos**¹⁰², o desfecho de um conflito pode corresponder as seguintes estratégias em função dos objectivos atingidos ou não pelas partes concernentes:

- (a) a *soma é positiva* quando ganham as partes envolvidas (ganhar/ganhar);
- (b) a *soma é nula* quando uma das partes ganha e outra perde (ganhar/perder);
- (c) a *soma é negativa* quando todas as partes perdem (perder/perder).

Figura 3.40 - Estratégias de negociação

Ganhar/Ganhar	Ganhar/Perder
1. Considerar o conflito como um problema comum.	1. Apresentar o problema em termos de ganhar ou perder.
2. Prosseguir resultado conjunto.	2. Prosseguir resultado próprio de cada grupo.
3. Encontrar acordos criativos que satisfaçam ambas partes.	3. Forçar o outro grupo à submissão.
4. Comunicar de maneira transparente, honesta e correcta sobre as propostas, objectivos e necessidades do grupo	4. Fazer comunicação usando aldrabice, incorrecções e omissões sobre as propostas, objectivos e necessidades do grupo.
5. Evitar ameaças (para reduzir a agressividade da outra parte)	5. Usar as ameaças (para forçar à submissão).
6. Demonstrar flexibilidade na sua posição	6. Demonstrar grande inflexibilidade para com a posição da outra parte.

Fonte: Richard L. Draft, *Essentials of Organization Theory & Design*. South-Western, 2000, p. 192 (nossa tradução).

A teoria dos jogos pode-se aplicar na gestão das organizações em que as interacções têm um carácter repetitivo e levam as partes a adoptar comportamentos de tipo cooperativo. Assim, entram em linha de conta,

nas lógicas específicas, a ideologia, a reputação, a eventualidade de uso de medidas de retaliação pelos actores.

d) - Liderança nas organizações

Uma das características importantes do grupo é a presença de um membro que exerce uma influência positiva sobre os outros e que se distingue pelas suas iniciativas, empenho e atitudes. Ele marca o destino da colectividade. Ele é um líder, um gestor que num contexto de contingências diversas procura transformar a organização. Nos grupos formais, ele tem a sua legalidade do estatuto orgânico e a legitimidade da sua competência reconhecida pelos outros. Assim, ele está em situação de agir sobre as estruturas e os comportamentos. A transformação da organização começa pela escolha pelo chefe das pessoas capazes de assumirem missões cometidas. O líder não usa coerção ou pouco para influenciar pessoas.

Algumas máximas gerais	
Sun Tzu (Ano 500 a. C.)*	Maquiavel (1469-1527)*
<p>"Um soberano rodeado de pessoas certas prospera. Aquele que tal não conseguir cairá na ruína". (p. 62).</p> <p>"Um soberano de carácter e inteligente deve saber escolher o homem certo, confiar-lhe as responsabilidades e aguardar resultados". (p. 65).</p> <p>Sun Tzu indica cinco factores fundamentais, o primeiro a influência moral, o segundo a meteorologia (o tempo), o terceiro o terreno, o quarto o comando e quinto a doutrina.</p> <p>Um chefe deve saber inspirar uma influência moral, quero dizer aquilo que provoca a harmonia entre o povo e os seus dirigentes, tornando-o capaz de o levar a segui-los para a vida e para a morte sem pavor a perigos mortais. (p. 47). (...)</p> <p>Por comando quero dizer os atributos do general quanto à sabedoria, sinceridade, humanidade, coragem e exigência (...). Se for sabedor, um comandante é capaz de reconhecer a alteração das circunstâncias e, com rapidez, reagir-lhes. Se for sincero, os seus homens acreditarão nas suas recompensas e castigos. Se for humano, amará a humanidade, simpatizará com os outros e saberá apreciar-lhes o engenho e o esforço (p. 48) (...)</p>	<p>"Um príncipe deve mostrar que ama a virtú e deve honrar aqueles que são excelentes em qualquer arte". (p. 139). Anotação de Napoleão: "Multiplicar os privilégios inventados". (p.195).</p> <p>"Não é fácil a um príncipe sober escolher os seus ministros, os quais são bons ou maus segundo a sabedoria do príncipe. A primeira conjectura que se faz acerca de um príncipe e da sua mentalidade baseia-se nos homens que o rodeiam. Se são suficientes e fiéis, podemos sempre considerá-lo sensato, porque os soube achar suficientes e manter fiéis. Mas, quando assim não sucede, podemos admitir a possibilidade de um discernimento funesto, porque o seu primeiro erro consiste nessa própria escolha".(p. 141). Anotação de Napoleão: "Aquele que não conhece os homens e se deixa dirigir por outrem nas suas escolhas não sabe evitar isso". (p.196).</p>
<p>* Sun Tzu, <i>A Arte da Guerra</i>, Mem Martins, Publicações Europa-América, Economia-Gestão, 3.ª edição, 2000, 161 p.</p>	<p>* Maquiavel, <i>O Príncipe</i> (com comentários de Napoleão Bonaparte), Mem Martins, Publicações Europa-América, 2002, 202 p.</p>

A personalidade do gestor, pessoa que interioriza e implementa a estratégia é determinante na obtenção dos resultados esperados pela organização. Tal como na arte militar, o chefe da empresa, segundo o general francês Bigeard¹⁰³, *"é responsável do sucesso de seu combate ao mesmo título que os melhores chefes militares: observar, analisar, estudar as forças e as fraquezas dos concorrentes, contra-atacar às vezes com surpresa (...). ter sobretudo a certeza de que o que é válido hoje pode o não ser amanhã"*.

● Estilos de liderança segundo Likert

Geralmente, posicionando-se sobre o continuum que vai do "interesse orientado para a tarefa" (estilo autocrático) ao "interesse orientado para o elemento humano" (estilo deixa-andar), distingue-se cinco estilos de liderança, nomeadamente:

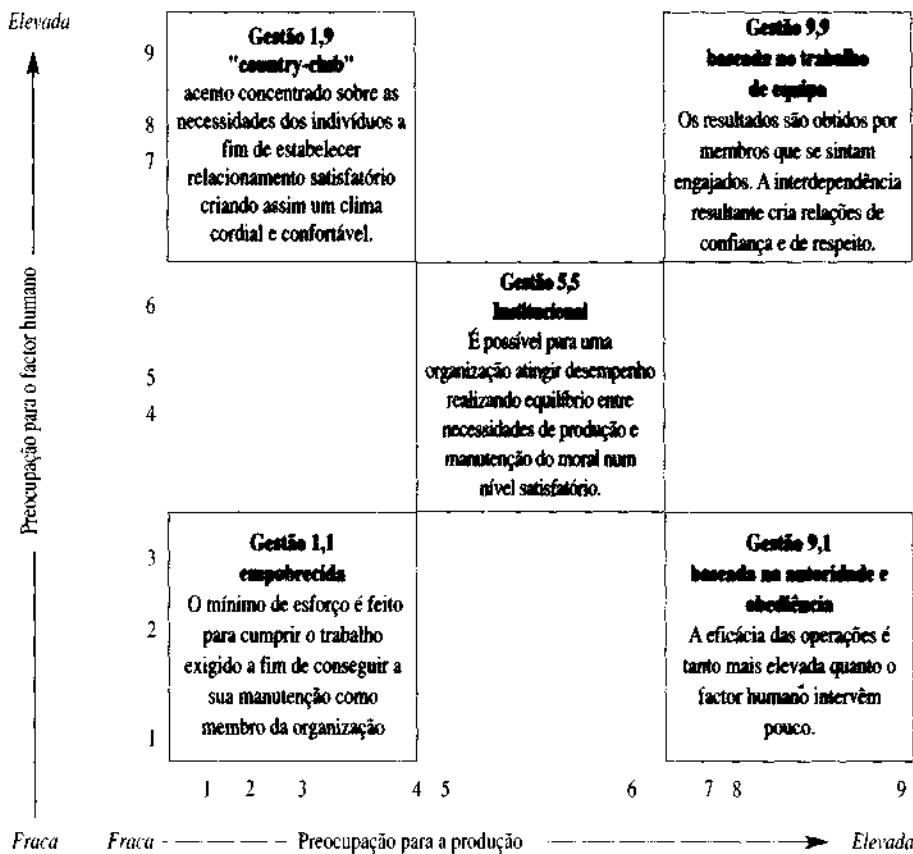
- **autocrático:** o gestor manda e os subordinados cumprem. A comunicação é descendente, de cima para abaixo;
- **paternalista:** o gestor usa o "pão" e o "pau" (stick and carrot). Há uma relação pessoal com os subordinados que não interagem.
- **democrático:** o gestor encoraja subordinados a participar na tomada de decisão. Há delegação e espaço para iniciativas. Concilia o humano ao técnico.
- **colegial:** inspira-se no método democrático. O gestor é um dos "pares", sócios. Adequado quando se trata de especialistas, advogados, médicos, engenheiros, etc.;
- **deixa-andar (*laissez faire*):** o gestor renuncia às suas responsabilidades, com objectivos de evitar problemas.

Note-se que o gestor no âmbito das Teorias X e Y de Douglas McGregor, segundo a tipologia acima, é respectivamente autocrata e democrata. Note-se que K. Lewin identificou três estilos de liderança, autocrático, democrático e deixa-andar.

● Estilos de liderança segundo Blake e Mouton

Blake e Mouton propõem uma grelha de duas dimensões, *Preocupação para a produção e Preocupação para o factor humano*, que visualiza a maneira de exercer a autoridade. Cada uma das dimensões indica em termos de propensão caracterial forte, isto é, o estilo dominante na liderança. Geralmente, um líder tem um estilo próprio a ele, mas em função das circunstâncias adopta outros estilos de substituição.

Figura 3.41 - Grelha de Blake e Mouton



Fonte: Robert R. Blake, Jane s. Mouton, La 3^e. dimension da management, Paris, Les Editions d'organisation, 1987, p. 40 (nossa tradução)

R. Blake e J. Mouton consideram seis elementos constitutivos cruciais para uma liderança eficaz: a iniciativa, a pesquisa dos factos, a convicção, a maneira de resolver os conflitos, a tomada de decisão e a análise crítica. No essencial, são componentes psicológicos ligados à personalidade do gestor na realização dos objectivos fixados do grupo e da organização.

Caixa 3.20

Estilos de liderança segundo Paul Evans

P. Evans caracteriza os estilos de liderança a partir de duas visões: uma, mais instrumental, casos das culturas anglo-saxónicas e outra, mais social, caso das *culturas latinas*.

No primeiro caso, a organização apenas serve para realizar uma tarefa, fazer dinheiro e criar valor para o accionista; nestas condições, é aceitável torpear a hierarquia quando se trata de uma execução rápida e eficiente de uma tarefa, funcionar numa estrutura matricial com duas chefias, ver um subordinado discordar do seu chefe;

No segundo, a organização define e estrutura as relações sociais; é uma estrutura de autoridade que exige o respeito da rede de relações sociais. Assim, considerando que a gestão consiste em conseguir resultados através de outras pessoas, em vez de, simplesmente, com base nos esforços de um só profissional, há necessidade de existir algum tipo de autoridade. P. Evans distingue três, cada uma sustentando um determinado estilo de liderança:

- ◆ Autoridade de posição ou estatutária para o líder tradicional: confia na hierarquia e no estatuto; assiste-se aos jogos de poder e à criação de reinos e feudos sociais, embora possibilite compromisso e lealdade;
- ◆ Autoridade de especialização para o líder perito: tem dificuldades em delegar tarefas importantes (portanto, tem tendência em se substituir aos subordinados porque pensa que sabe fazer melhor que eles faltando-lhe assim tempo e energia para "pensar e repensar" o negócio);
- ◆ Autoridade de liderança para o líder gestor: procura-se obter resultados através das pessoas com mais conhecimento especializado para se consagrarem ao desenvolvimento do negócio. Assim, delega tarefas às pessoas competentes. Incumbe a ele a escolha das pessoas certas nos lugares certos e não ao Departamento de Recursos Humanos, embora necessite do seu apoio.

Fonte: Ruben Eiras, entrevista de P. Evans, pp. 72-74, in *Ideias & Negócios*, n. 53, Novembro 2002.

Tendo em conta os constrangimentos difíceis que determinam, no tempo e espaço, o meio envolvente, propomos o gestor que se comporta em **líder estratégico**, capaz de utilizar os seus traços de carácter, tais como a inteligência, personalidade e habilidade, e integrar na sua estratégia várias vertentes:

- (a) *económica*, o líder estratégico visa o crescimento da organização;
- (b) *social*, ele preocupa-se com a satisfação das necessidades biológicas e psicossociais que participam no crescimento individual e organizacional;
- (c) *ecológica*, os factores "abióticos", "bióticos" e "antropológicos" estão tomados em conta pelo líder numa perspectiva global da acção de gestão.

Estudo de caso 3.3 - ENAPO

ENAPO-EP, empresa pública criada em 1977, exerce um monopólio na prestação de um serviço público. A situação económico-financeira é julgada relativamente estável, mas com debilidade observada de acordo com alguns rácios de gestão, nomeadamente, os de liquidez e de clientes, resultantes de um efectivo de pessoal pleotérico e dificuldades de cobrança junto dos seus clientes, principalmente os serviços do Estado.

Carlos Alberto da Cruz, de 52 de idade, Chefe de Departamento Técnico, com 5.º ano da antiga escola industrial e muita experiência, enquadra os recém admitidos com zelo e dedicação. O seu relacionamento com João Miguel Ebo, Director da área, de 49 anos de idade, sem curso superior, fica cordial e de respeito mútuo. O Departamento Técnico conta com cerca de 35 trabalhadores dentro dos quais técnicos com curso superior.

Ultimamente, o novo Director Geral, um economista, Adriano da Silva, nomeado há um mês, e decidido a "aniquilar os custos, aumentar a eficácia e a eficiência na utilização dos quadros para tornar a empresa mais rentável" tomou as seguintes medidas:

- reestruturação do Departamento Comercial reforçando o acompanhamento das cobranças;
- controlo dos procedimentos de aquisição das matérias primas, peças sobressalentes e outros equipamentos importados;
- supressão do transporte colectivo do pessoal da empresa instaurando um subsídio de transporte de 200 Kwanzas por trabalhador;
- redução da assistência médica e medicamentosa apenas ao núcleo familiar directo, isto é, cônjuge e seus filhos (os ascendentes e os netos, isto é, os descendentes dos seus próprios filhos não estão mais atendidos);
- substituição de João Miguel Ebo por um engenheiro de formação, de 28 anos de idade, uma "carraça que não larga a gente" como dizem os trabalhadores, técnico que Sr. Adriano da Silva trouxe para a empresa;
- despedimento do pessoal (cerca de 10%) principalmente no sector administrativo e de manutenção;
- etc.

Efectivamente, no fim do exercício, verificou-se uma significativa melhoria dos resultados económicos. Também, notarem-se alguns fenómenos: uma tendência ao aumento do absentismo e abandono da empresa por recém admitidos do Departamento Técnico, uma frequente ruptura de stocks do Centro Médico em produtos analgésicos, sedativos, etc.

Trabalho:

- 1) Caracterize o estilo de liderança do Director Geral, o Sr. Adriano !
- 2) Que estaria na base do aumento do absentismo e da saída dos novos trabalhadores?

Índice detalhado do Parágrafo 3.4**Controlo****3.4.1 - Processo de controlo**

- a) - Definição dos objectivos e normas de performance
- b) - Comparação entre normas definidas e resultados obtidos
- c) - Análise dos desvios e tomadas de medidas correctivas

3.4.2 - Formas de controlo

- a) - Controlo proactivo
- b) - Controlo contínuo
- c) - Controlo retroactivo

3.4.3 - Gestão por objectivos

- a) - Procedimento da GPO
- b) - Vantagens da GPO

3.4.4 - Técnicas de controlo

- a) - Controlo estratégico e controlo tático
- b) - Controlo operacional

188

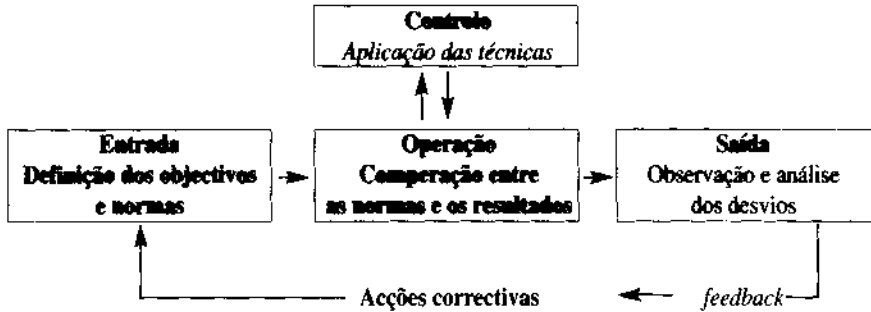
Estudo de caso 3.5 - WorldCom**3.4 — CONTROLO**

A função de controlo no processo iterativo de gestão consiste na avaliação dos resultados obtidos pela organização com vista a tomar medidas adequadas. É uma função que proporciona o retorno (*feedback*) dentro de uma relação sistémica que é a estratégia abrangendo o planeamento, a organização e a direcção. A entropia sendo a tendência natural à degradação do sistema, o controlo permite então assegurar a sua estabilidade. Portanto, o sistema de controlo implica a existência de normas de rendimentos e de sistema de análise de desvios, com o objectivo de tornar a empresa mais competitiva.

3.4.1 — PROCESSO DE CONTROLO

O processo de controlo inclui várias fases, nomeadamente, a definição dos objectivos e normas de performance, a avaliação dos resultados obtidos e comparação com as normas definidas, e a análise dos desvios e tomada das medidas correctivas.

Figura 3.42 - Esquema geral de controlo



a) - Definição dos objectivos e normas de performance

Trata-se de determinar com orientações de performance os níveis de qualidade ou de quantidade, preferivelmente medíveis. Geralmente, as normas estão acompanhadas de *níveis de tolerância* a fim de determinar a performance. Distinguem-se dois tipos de normas:

- As normas (*output standards*) que medem a performance no que diz respeito aos resultados obtidos, em termos de **quantidade, qualidade, custo e prazo**;
- As normas (*input standards*) que medem a performance em termos de esforço consentido na obtenção dos resultados em caso de dificuldades de medição dos resultados.

Produtos/Serviços	Objectivos	Resultados obtidos	Normas de performance	Níveis de tolerância
Tijolos	Aumentar a produção	985/dia	1000/dia	2 %
Arranque dos fornos	Respeitar o horário	7 horas 40 minutos	7 horas 30 minutos	+ 5 minutos
Pagamento dos salários	Pagar antecipadamente os salários	Dia 30 do mês	Dia 26 do mês	+ 4 dias
Pós-venda	Melhorar o atendimento dos clientes	135 queixa/mês	150 queixa/mês	55%

As normas de performance são factores determinantes sobre a motivação das pessoas que participam na operação (vide teorias de expectativa) quando elas são medíveis, realizáveis e suscitam uma informação de retorno sobre os resultados positivos alcançados.

As normas são:

- *Quantitativas*: determina-se as características do produto ou serviço em termos de unidades de medida que um indivíduo ou grupo de indivíduos deve realizar; *por exemplo*: produzir numa linha de enchimento cem grades de refrigerante por dia;
- *qualitativas*: a qualidade de um produto ou de um serviço pode ser determinada a partir dos anseios do cliente. Portanto, a representação que o cliente se faz do produto ou do serviço constitui um elemento importante. Muitas vezes, esta decorre da sugestão feita pelo produtor ou fornecedor através da imagem que veicula a publicidade ou a mensagem geralmente escrita que acompanha o produto ou um serviço aquando da sua apresentação ao cliente; *por exemplo*: zero reclamação para os electrodomésticos vendidos;
- *Financeiras*: determina-se o valor financeiro necessário à realização de actividades de produção de um determinado bem ou serviço; *Por exemplo*: determinar a \$ 200 o custo de produção de uma geleira.

Os níveis de qualidade ou de quantidade implicam variáveis que caracterizam a eficácia e a eficiência da organização na utilização dos recursos, tais como:

- ◆ as matérias primas: preço unitário de aquisição, quantidade consumida;
- ◆ a mão de obra directa: taxa salarial por hora, número de horas trabalhadas;
- ◆ os encargos fixos ou variáveis de fabrico;
- ◆ o tempo de atendimento numa fila (balcão de um banco, caixa de um supermercado, agência de viagem, etc.).

Figura 3.43 - Principais diferenças de características entre produtos e serviços¹⁰⁶

	Produtos	Serviços
<i>Natureza do output</i>	Tangível (forma física: carros, roupa, electrónica, computador, ...)	Intangível (forma não física: educação, seguro, saúde, serviço de um cabeleireiro, ...)
Uniformidade do <i>input</i>	Baixa	Alta
Intensidade de trabalho	Baixa	Alta
Uniformidade do <i>output</i>	Alta	Baixa
Contacto com os clientes	Pouco	Muito
Inventariação	Possível	Impossível
Tempo de realização	Longo	Curto
Medição da qualidade	Fácil	Difícil

Mas as normas devem ser realistas, precisas, isto é, medível (por exemplo: abaixo de 20 % em relação ao período anterior) permitindo a avaliação e a retroacção.

b) - Comparação entre normas definidas e resultados obtidos

191

Produtos/Serviços	Normas de performance	Resultados obtidos	Níveis tolerância	Desvios
Tijolos	1000/dia	985/dia	2 % (- 20 tijolos)	- 15 tijolos
Arranque dos fornos	7 horas 30'	7 horas 40'	3'	- 7
Pagamento dos salários	Dia 26 do mês	Dia 30 do mês	+ 4 dias	0 dias
Pós-venda	10 queixas/mês	9 queixas/mês	1 %	- 10 %

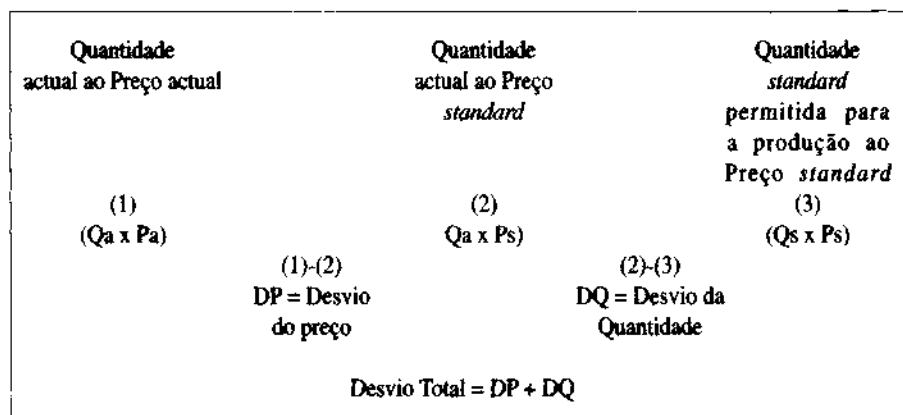
c) - Análise dos desvios e tomadas de medidas correctivas

Na sequência da avaliação, constata-se desvios que podem ser *favoráveis* ou *desfavoráveis*. A análise dos desvios leva à identificação das causas e a tomada de medidas pelo gestor, numa perspectiva de statu quo (manutenção da situação existente), de correcção ou de modificação da norma. *Por exemplo:*

Custos	Normas	Nível	Actuais	Desvios
Mão de obra directa	\$ 30.000	- 5%	\$ 55.500	\$ 27.000
Matérias directas utilizadas	\$ 95.000	- 2%	\$ 87.000	\$ 11.000

Os desvios calculados são todos favoráveis considerando o nível de tolerância aceites.

Figura 3.44 - Modelo geral de cálculo de desvio¹⁰⁷

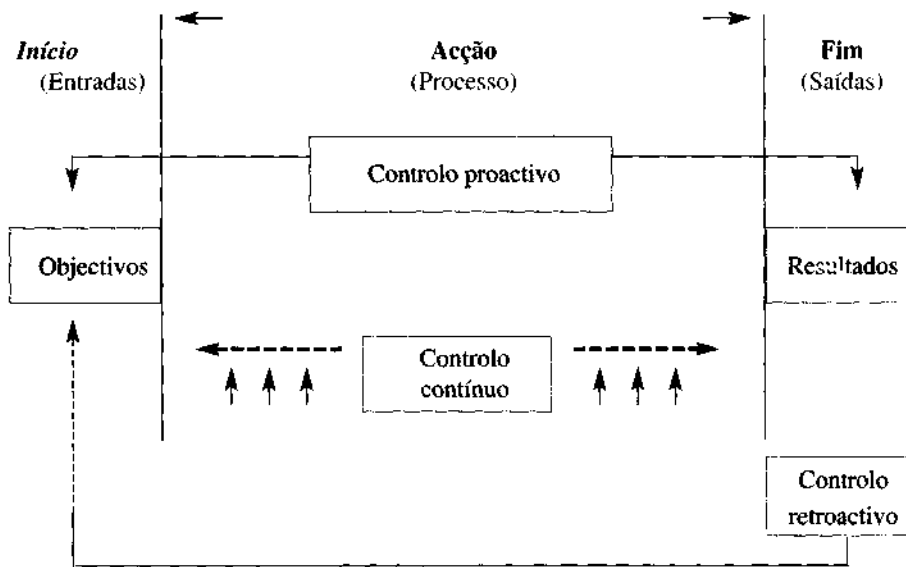


3.4.2 — FORMAS DE CONTROLO

O controlo do rendimento consiste numa avaliação implicando a comparação do rendimento obtido com as normas previamente definidas. A avaliação do rendimento é feita numa base diária, semanal, mensal ou anual e constitui fonte de informação dos gestores (relatórios escritos, documentos produzidos pelo computador, tais como gráficos, tabelas, diagramas, etc., exposição verbal, observações pessoais (quando se trata de uma situação particular).

O sistema de controlo utiliza os critérios que permitem reconhecer os custos e vantagens para determinar entidades, objectos de avaliação. Existem vários tipos de sistemas de controlo¹⁰⁸:

Figura 3.45 - Tipos de sistemas de controlo



a) - Controlo proactivo

É um controlo preventivo ou preliminar serve para garantir os objectivos e os recursos necessários antes do início da actividade. Por exemplo: um descritivo do posto de trabalho no processo de recrutamento (elaboração do anúncio de vaga); as normas de qualidade para gasosa, café, chocolate, etc. (menção sobre ingredientes);

b) - Controlo contínuo

Neste tipo de controlo (*steering control*), efectua-se o controlo durante a fase de realização de um processo. Neste caso, o controlo pode tomar várias formas, tais como a binária de "sim" ou "não" (*por exemplo*: numa linha de enchimento de refrigerante, o trabalhador retira ou deixa passar a garrafa do tapete rolante) ou a verificação da conformidade as normas a nível das fases julgadas importantes.

c) - Controlo retroactivo

É um controlo correctivo (*postaction control*). O gestor reage na sequência da análise das causas dos desvios pela tomada de medidas com vista ao statu quo (manutenção da norma) ou correcção (modificação da norma). As medidas correctivas preconizadas pelo gestores são:

- *imediatas* ("tratamento de urgência"): apenas o gestor intervém quando ocorrem incidentes e acidentes; muitas vezes, o preço a pagar torna-se mais caro do que uma acção preventiva;

- *permanentes* ("tratamento clínico"): o gestor dispõe de um sistema de vigília estratégica dotado de rácios (índices) que lhe permite acompanhar a situação da empresa segundo uma periodicidade programada.

Porém, o controlo pode ser **interno** ou **externo**. O controlo é interno quando os próprios trabalhadores ou grupos exercem o controlo sobre as suas actividades (na perspectiva da Teoria Y de McGregor). Neste caso, o auto-controlo é motivador. Também pode-se recorrer à peritagem externa.

Portanto, podemos reter como características de um sistema de controlo o seguinte:

- incidir sobre os elementos estratégicos e objectivos de performance (específicos, isto é, a serem cumpridos; quantificáveis, realistas e atingíveis nos prazos previstos);
- ser portador de uma informação exacta e oportuna: com a disponibilização da informação necessária na tomada de decisões;
- corresponder às necessidades dos gestores: com a participação na resolução dos problemas que a empresa enfrenta realmente;
- ser flexível: com uma implementação fácil e facilitada, e uma dinâmica da empresa;
- ter um custo razoável;

194

3.4.3 — GESTÃO POR OBJECTIVOS

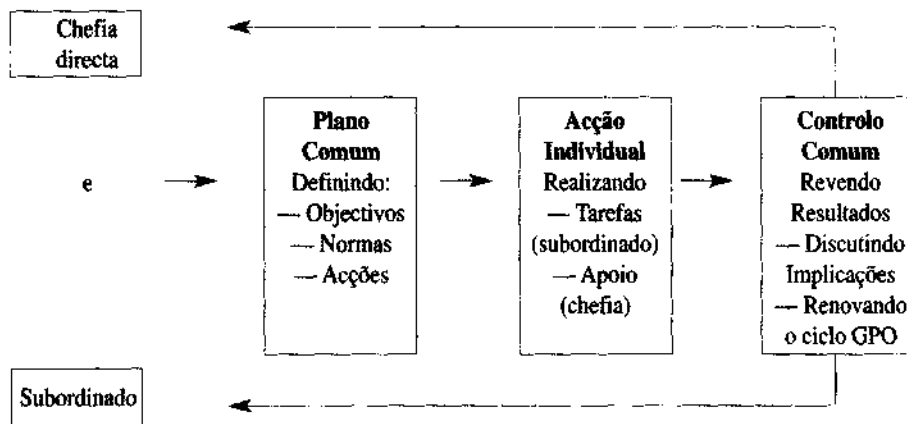
A gestão por objectivos (*Management By Objectives, MBO*) permite integrar as funções de planeamento e de controlo num procedimento de gestão de dia a dia. Descrito já, em 1954, por Peter Drucker¹⁰⁹, o conceito de Gestão Por Objectivos (GPO) pode ter na prática, hoje em dia, várias traduções, em termos de relações de trabalho entre o chefe directo e o seu subordinado¹¹⁰.

a) - Procedimento da GPO

Supõe-se a existência de um quadro contratual entre o chefe e o subordinado que define os **objectivos de performance** que concernem o melhoramento do desempenho, os **objectivos de desenvolvimento pessoal**

que visam o desenvolvimento do potencial individual (*por exemplo*: promoção da formação integrada) e os **objectivos de manutenção** que apostam num determinado nível de performance, mas também na ordem de prioridade destes, nos recursos necessários, nos prazos e mecanismos de realização. A gestão por objectivo integra os seguintes passos:

Figura 3.46 - Quadro integrado da GPO^{III}



Portanto, dentro deste quadro de concertação e comunicação encontram-se encaixados os objectivos gerais com objectivos específicos (sectoriais e individuais proporcionando retornos indispensáveis para as acções correctivas).

b) - Vantagens da GPO

A principal vantagem da GPO consiste na criação de um contexto que melhore as relações interpessoais entre o Chefe e o seu subordinado. O subordinado sabe o que o chefe espera dele e vice-versa. Focalizam-se mais sobre os resultados do que sobre as actividades. A GPO constitui uma fonte de motivação e um suporte a uma gestão participativa.

3.4.4 — TÉCNICAS DE CONTROLO

O gestor recorre a várias formas de controlo para avaliar os resultados das suas actividades segundo o nível em que ele se situa. O controlo é estratégico, tático (de gestão) e operacional.

a) - Controlo estratégico e controlo tático

Trata-se de assegurar a coerência dos objectivos de performance da organização numa perspectiva a longo e médio prazo. Para o efeito, o gestor recorre a técnicas específicas. O **benchmarking** é um instrumento de pilotagem que permite confrontar e comparar a performance da organização com a dos melhores de seus concorrentes, numa determinada função, actividade, produto ou processo, a fim de detectar os domínios de inovação. O objectivo é de igualá-los ou mesmo ultrapassá-los. A dificuldade consiste na definição dos indicadores.

Por exemplo: três empresas operadoras em telecomunicação:

Indicadores de referências	Empresas		
	A	B	C
Número total de pontos de vendas	68	13	45
Número de agentes distribuidores nas províncias	sim	Não	sim
Existência de uma política de marketing	12ª cl.	Curso superior	12ª cl.
Habilitações literárias do pessoal do departamento	não	não	sim
Atendimento ao público no fim de semana			

Existem vários tipos de *benchmarking*; citamos nomeadamente quatro¹¹²:

- *Benchmarking interno*: comparação entre órgãos da mesma organização (entre departamentos, entre direcções, entre equipas, etc.);
- *Benchmarking competitivo*: comparação com relação aos concorrentes sobre um determinado domínio (produto, sistema de distribuição, etc.);
- *Benchmarking funcional*: comparação com relação às empresas não concorrentes do mesmo sector;
- *Benchmarking genérico*: comparação com as empresas de sectores diferentes

Segundo J. Brillman, estes tipos de *benchmarking* podem proporcionar ganhos de desempenho de ordem, respectivamente, de 10 %, 20 % e 35 %.

b) - Controlo operacional

Trata-se do controlo sobre a utilização dos recursos da organização. A partir do orçamento, tradução, para um determinado período, em termos quantitativos e financeiros, dos recursos necessários para a realização de diferentes actividades (objectivos) planeadas. O orçamento é um conjunto de elementos previsionais que também podem servir de

"standards". Portanto, o confronto entre o real e o orçamento coloca em evidência os desvios. Note-se que existem duas categorias de orçamentos, nomeadamente, o *orçamento de exploração* e o *orçamento financeiro*:

- *Orçamento de exploração* consistindo em:
 - Orçamento de vendas
 - Orçamento de produção
 - Orçamento de serviços comercial e administrativo
 - Orçamento de mão-de-obra
 - Orçamento de materiais
 - Orçamento de energia
 - Orçamento de Investigação e Desenvolvimento
 - Orçamento de pessoal administrativo
 - Orçamento dos custos de transformação
 - Etc.

> Exemplo de orçamento de vendas:

A sua finalidade é determinar a quantidade e o valor total dos produtos a vender. Todos os demais orçamentos parciais são desenvolvidos em função do orçamento de vendas. Para se determinar as vendas futuras da empresa, é necessário elaborar a **previsão** de vendas. A **previsão** do volume de vendas depende de vários factores, tais como acções dos concorrentes, condições económicas, marketing, etc. Existem vários métodos para se estimar o volume de vendas futuras. Kotler¹¹³ agrupa as diferentes formas de previsão de vendas, em três métodos que são: o que se diz; o que se faz; e o que se fez.

197

- O método o que se diz: procura informações através de contactos com os consumidores, vendedores, revendedores, etc. Tem como instrumento básico os questionários e as entrevistas;
- O método o que se faz: é mais indicado quando se pretende lançar um novo produto. Esta técnica consiste no lançamento do produto em pequena escala, em determinada região escolhida como representativa do mercado total;
- O método o que se fez: utiliza conceitos matemáticos e estatísticos na determinação de fórmulas que expliquem o comportamento das vendas passadas da empresa, e que possam também ser explicadas para projecções futuras. Pode-se aqui apontar a análise de regressão e análise das séries cronológicas.

ORÇAMENTO DE VENDAS					
Ano 2003					
	1°	2°	3°	4°	Total
	Trimestre	Trimestre	Trimestre	Trimestre	
Quantidade Vendas esperadas (ton.)	1.000	3.000	1.500	4.000	9.500
Preço Unitário \$	10	10	10	10	
Total Receitas orçamentadas \$	10.000	30.000	15.000	40.000	95.000

➤ Exemplo de orçamento de produção

O orçamento de produção é elaborado em função do orçamento de venda. Tem como finalidade determinar a quantidade de produtos que devem ser produzidos. Ele consiste basicamente em um plano de produção, visando às vendas orçadas e aos stocks pre-estabelecidos. Como complemento ao orçamento de produção, citamos o orçamento de matérias-primas, orçamento de mão-de-obra directa, orçamento de custos indirectos de fabricação e orçamento de custos de produção.

ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO					
Ano 2003					
	1°	2°	3°	4°	Total
	Trimestre	Trimestre	Trimestre	Trimestre	
Quantidade de produtos	1.000	3.000	1.500	4.000	9.500
+ Existência de produtos acabados	1.500	750	2.000	2.500	2.500
Total de produtos acabados necessários	2.500	3.750	3.500	6.500	12.000
- Existência inicial #	800	1.500	750	2.000	800*
Quantidade a ser produzida	1.700	2.250	2.750	4.500	11.200

A existência de 800 toneladas do ano anterior transitou para 2003. * Existência de produtos acabados igual a 50% do trimestre a seguir. A previsão de vendas do 1° Trimestre de 2004 é de 5.000 toneladas; a existência é de 2.500.

- *Orçamento financeiro consistindo em:*

- Orçamento de capital
- Orçamento de caixa
- Estados financeiros pro forma

➤ Exemplo de orçamento de caixa

Visa estimar as entradas de caixa decorrentes de vendas e outras receitas e as saídas de caixa resultantes de despesas operacionais e outros gastos, isto é, procura apurar as sobras de caixa e dimensionar os recursos necessários para financiar as actividades de operações e investimentos. A projecção do fluxo de caixa permite identificar as prováveis faltas futuras de caixa, bem como os meses em que haverá excessos de numerário disponível. Serve também de base para a determinação das políticas de pagamento e recebimento da empresa.

Existem dois métodos básicos para a elaboração do orçamento de caixa: a método dos recebimentos e pagamentos, e o método dos resultados ajustados:

- No método dos recebimentos e pagamentos, há a considerar as entradas e saídas de caixa. As entradas de caixa ocorrem, na maioria das vezes, em consequência de vendas à vista, cobranças de contas a receber, juros de empréstimos e investimentos, vendas de imobilizado, etc. As saídas de caixa resultam das compras de matérias-primas, remuneração de mão-de-obra directa, gastos correntes, investimentos em imobilizado e do pagamento de dívidas e dividendos;
- O método dos resultados ajustados envolve a determinação dos fluxos de caixa partindo do lucro líquido; são feitos ajustes para itens não monetários incluídos no lucro líquido.

ORÇAMENTO DE CAIXA (Disponibilidade)			
Ano N			
I - Fluxo de Caixa das Actividades Operacionais	Ano N	Ano N+1	Ano N+2
Recebimentos de Clientes (1)	5.706.000		
Pagamentos a Fornecedores e Pessoal (2)	5.530.470		
Caixa Gerada Pelas Operações (3) = (1) - (2)	175.530		
Outros Recebimentos Operacionais (4)	0		
Outros Pagamentos Operacionais (5)	322.605		
Previsão de Impostos s/Lucro (6)	26.760		
Fluxo de Caixa das Act. Operacionais (I) = (3) + (4) - (5) - (6)	-173.835		
II - Fluxo de Caixa das Actividades de Investimento			
Desinvestimentos (1)	0		
Investimento em Imobilizado (2)	22.500		
Fluxo de Caixa das Act. de Investimento (II) = (1) - (2)	-22.500		
III - Fluxo de Caixa das Actividades de Financiamento			
Recebimentos de Actividades de Financiamento (1)	725.250		
Pagamentos de Actividades de Financiamento (2)	572.415		
Fluxo de Caixa das Act. de Financiamento (III) = (1) - (2)	152.835		
Variação das Disponibilidades = (I + II + III)	43.500		

Obs.: O ano N, é considerado o ano em curso. Os anos N+1 e N+2 são projecções para o futuro. Para a projecção do fluxo de caixa (orçamento de caixa), é necessário estimar-se as entradas de caixa (recebimentos) e as saídas de caixa. As estimativas de entradas de caixa são feitas após a definição da política de cobranças e tem por base o orçamento de vendas. As estimativas de saídas de caixa são feitas com base nos orçamentos de compras de matérias-primas, orçamento de mão-de-obra e de outras despesas. Do total das despesas, são subtraídos os valores referentes a itens não monetários, como é o caso das amortizações (depreciações) e as provisões.

♦ **Controlo orçamental:** consiste na avaliação dos desvios em relação às normas financeiras e de exploração numa base diária, semanal, mensal ou anual. Faz a ligação entre as funções de planeamento (previsão) e de controlo.

Podemos aplicar o modelo geral de cálculo de desvios nos casos de matéria-prima, mão-de-obra directa e encargos gerais variáveis.

Caixa 3.21

Aplicação do modelo de cálculo de desvios

Supomos que a empresa Sanco, Lda. definiu os seguintes standards de um de seus produtos:

- Matéria prima directa: 3 quilogramas a \$ 5,0/kg;
- Ultimamente, durante a seguinte actividade produtiva, aconteceu o seguinte: o Matéria prima directa comprada e utilizada na produção: 6.000 kg a \$ 5,10/kg
- Produção total: 1.900 unidades.

Quantidade actual ao Preço actual	Quantidade Actual ao Preço standard	Quantidade standard permitida para a produção ao Preço standard
(1) (Qa x Pa) 6.000 kg x \$ 5,10 = \$ 30.600	(2) (Qa x Ps) 6.000 kg x \$ 5,0 = \$ 30.000	(3) (Qs x Ps) 5.700 kg* x \$ 5,0 = \$ 28.500
(1) - (2) DP = Desvio do Preço \$ 600d	(2) - (3) DQ = Desvio da Quantidade: \$ 1.500d	
Desvio Total = DP + DQ \$ 2.100d		

Os desvios resultantes da diferença da quantidade e do preço são ambos *desfavoráveis*, respectivamente de \$ 1.500 (porque se utilizou a quantidade de 6.000 kg para o material contra 5.700 kg) e \$ 600 (porque se pagou o preço de \$ 5,10 em vez de \$ 5,0).

* 1.900 unidades x 3 kg/unidade = 5.700 Kg

Porém, supomos que a empresa Sanco, Lda. definiu os seguintes standards por cada unidade da produção total:

- Mão de obra directa: 2 horas a \$ 6,0/hora;
- Na produção de 1.900 unidades acabadas, o encargo de mão de obra directa realizado é de 4.100 horas a \$ 5,80/hora, ou \$ 23.780.

(1) (Qa x Pa)	(2) (Qa x Ps)	(3) (Qs x Ps)
4.100 horas x \$ 5,80 = \$ 23.780	4.100 horas x \$ 6,0 = \$ 24.600	3.800 horas* x \$ 6,0 = \$ 22.800
(1) - (2) DP = Desvio do Preço \$ 820f	(2) - (3) DQ = Desvio da Quantidade: \$ 1.800d	
Desvio Total = DP + DQ \$ 980d		

O desvio do índice da mão de obra é favorável (porque o preço por hora é de \$ 5,80 contra \$ 6,0) enquanto o da eficiência da mão de obra é desfavorável (porque, bem que superior, a quantidade de horas prestadas é de 4.100 contra 3.800).

* 1.900 unidades x 2 horas/unidade = 3.800 horas

Fonte: Lanny Solomon, Dick Vargo e Larry Walther, op. cit., p.948 e ss.

- ◆ **Controlo da produção:** concerne todas as actividades ligadas às operações, tais como a gestão de projectos, implantação dos meios de produção, previsão da demanda, gestão dos estoques e recursos da produção, nomeadamente humanos, etc. A gestão das operações cobre um campo diversificado das actividades de produção¹¹⁴.

➤ Exemplo de planeamento de projecto:

- **CPM (Critical Path Method, Método de Caminho Crítico)** cujo objectivo principal consiste em reduzir ao máximo a duração do projecto contra um custo mínimo adicional que o cliente quer bem pagar a fim de acelerar a execução das actividades, isto é, a conclusão do projecto. O CPM permite o planeamento e o controlo do projecto procedendo por etapas:
 - 1) Construção da rede CPM considerando as relações de precedências entre actividades, introduzindo se for necessário actividades fictícias;
 - 2) Identificação dos caminhos da rede e indicação do caminho crítico (caminho mais longo) que corresponde à duração do projecto;
 - 3) Cálculo das datas (mais cedo e mais tarde de início e de fim) das actividades e a folga: ES (*Earliest Start Time*), EF (*Earliest Finish Time*), FS (*Lastest Start Time*), LF (*Lastest Finish Time*) e S (*Slack*); segundo as seguintes fórmulas:
 - Datas mais cedo de início e de fim:
 $EF_k = ES_k + AT_k$
 $ES_k = \max \{EF \text{ dos precedentes imediatos da actividade } k\}$
 - Datas mais tarde de início e de fim:
 $LF_k = \min \{LS \text{ dos sucessores da actividade } k\}$
 $LS_k = LF_k - AT_k$
 - Folgas das actividades, $S = LF - EF = LS - ES$
 - 4) Cálculo dos tempo-custos achando, por actividade, as diferenças entre Custo Extraordinário (*Crash Cost*) e Custo Normal (*Normal Cost*), entre Tempo Extraordinário (*Crash Time*) e Tempo Normal da actividade (*Activity Time*) e Custo unitário para acelerar uma actividade;
 - 5) Redução do caminho crítico acelerando, por ordem crescente dos custos unitários, uma actividade de cada vez até achar a nova duração do projecto assim como o custo adicional correspondente.
- Aplicação do CPM:**

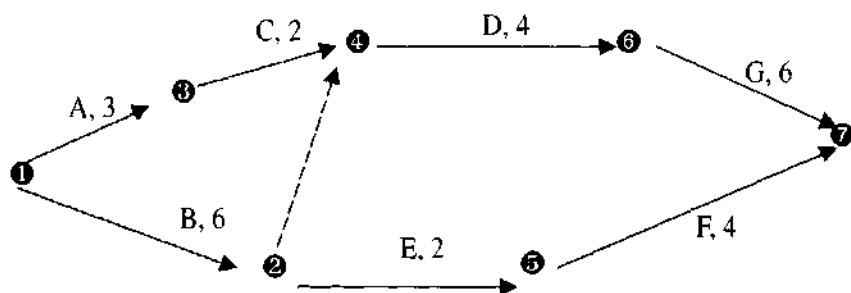
Por exemplo: Caso da criação de uma nova faculdade numa universidade pública.

Figura 3.47 - Tabela das actividades

Actividade	Código	Duração (meses)	Precedentes	Sucessoras
Criação e funcionamento duma comissão instaladora	A	3	-	C
Construção das infra-estruturas	B	6	-	D, E
Recrutamento e formação do pessoal não docente	C	2	A	D
Aquisição e instalação do material de escritório	D	4	B, C	G
Nomeação do corpo directivo e selecção do corpo docente	E	2	B	F
Aquisição e instalação do material didáctico (biblioteca, laboratórios)	F	4	E	-
Seleccção dos alunos e arranque do ano lectivo	G	6	D	-

Construímos a rede, ligando os nós que representam os eventos por seta, de esquerda para direita.

Figura 3.48 - Rede CPM



Identificamos os caminhos e indicamos do caminho crítico: são três caminhos:

Caminhos	Duração das actividades (meses)	Duração do projecto (meses)
B+D+G	$6 + 4 + 6 = 16$	16
B+E+F	$6 + 2 + 4 = 12$	
A+C+D+G	$3 + 2 + 4 + 6 = 15$	

O **caminho crítico** é **B-D-G**, isto é, o mais longo; a duração do projecto é de 16 meses.

Custo mensal para terminar cada actividade:

Actividade	CC - NC (1)	(1)AT - CT (2)* (1) / (2) <i>meses de redução</i>	Custo mensal para concluir
A	1.000	1	1.000
B	10.000	2	5.000
C	0	0	-
D	500	2	250
E	0	0	-
F	2.000	1	2.000
G	1.000	3	333

Procedemos a ordenação das actividades críticas segundo o custo mensal, por ordem crescente:

Actividade	Custo mensal para concluir \$
D	250
G	333
B	5.000

Com a aceleração de todas as actividades críticas resultam um novo prazo e um custo adicional por pagar:

Actividade	Custo mensal para concluir	Número de meses de aceleração	Custo adicional
D	250	1	250
G	333	3	1.000
F	2.000	1	2.000
B	5.000	2	10.000
A	1.000	1	1.000
		Total:	14.250

O novo prazo é de 10 meses, isto é, uma aceleração de 16 a 10 meses para um custo adicional de \$ 14.250.

> Exemplo de gestão de estoque: EOQ

- **EOQ (Economic Order Quantity)¹¹⁵**: é um método de quantidade económica que aplica a fórmula de Wilson em que E indica o número de artigos por encomenda, D o custo de lançamento da encomenda ou de aprovisionamento (despesas administrativas), C o custo de posse (juros do capital investido, aluguer do espaço, seguro, deterioração, obsolescência) e Q a demanda prevista de um dado artigo num determinado período;

$$E = \sqrt{\frac{2 \times Q \times D}{C}}$$

A EOQ procura otimizar o custo de armazenagem (ter menos possível de estoque) e de aprovisionamento (reabastecer menos frequentemente).

Nesta fórmula básica da EOQ, supõe-se o seguinte¹¹⁶:

- A demanda anual, os custos de lançamento e de aprovisionamento do material podem ser avaliados;
- O nível médio das existências para o material é a quantidade de encomenda dividida por 2; isto significa o seguinte: nenhum estoque de segurança está utilizado; as encomendas são atendidas no mesmo momento e duma vez; o material está utilizado segundo um índice uniforme, o material está esgotado na chegada da próxima encomenda;
- Os incumprimentos do cliente e outros custos são sem consequência;
- Não há desconto de quantidade.

• **Aplicação do método da quantidade económica:**

Supomos que Capatê, Lda, empresa de montagem de equipamentos electrónicos conta adquirir 4.000 microprocessadores (Q) durante um

ano. O custo de aprovisionamento (D), por unidade, é de \$ 20, e o de posse (C) de \$ 4. Indicar a quantidade e a periodicidade das encomendas:

$$\begin{aligned} Q &= 4.000 \text{ microprocessadores} \\ D &= \$ 20 \\ C &= \$ 4 \end{aligned}$$

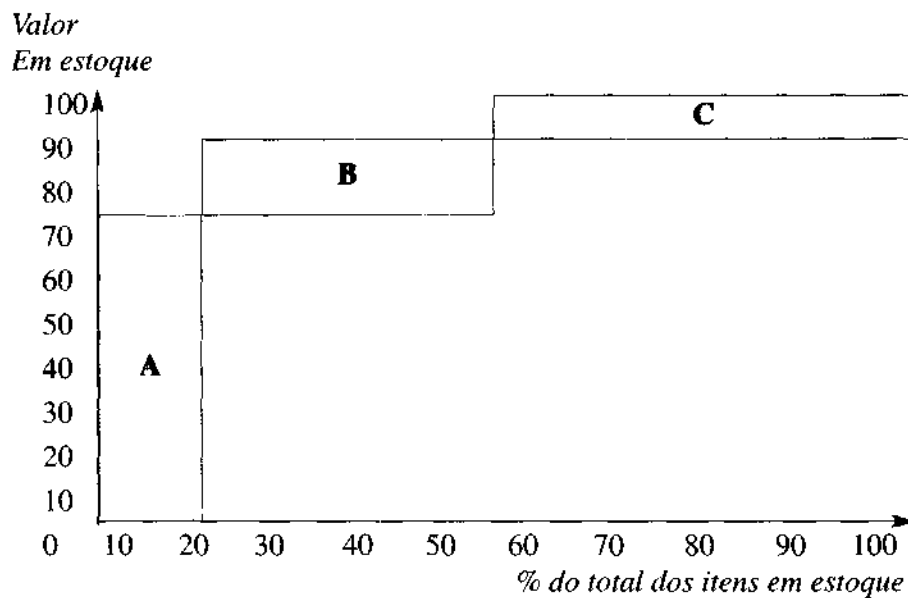
Aplicamos a fórmula básica: $E = \sqrt{\frac{2 \times 4.000 \times 20}{4}} = 200$ microprocessadores

Portanto, os abastecimentos serão processados todos os:
(365 dias x 200) / 4.000 = 18,25 dias.

> Exemplo de gestão de estoque: ABC

- Método ABC, seguindo o princípio de Vilfredo Pareto (Século XVIII)¹¹⁷, considera as proporções seguintes: grupo A representando 20% do número de artigos corresponde a 75% do valor em estoques, grupo B, 30%, isto é, a 20% do valor e grupo C, 50%, isto é a 5% do valor em estoque (vide gráfico). É um princípio de selecção: um pequeno número de actividades pode gerar uma parte maior de lucro).

Figura 3.49 - Classificação ABC do estoque



Aplicação do método ABC: Dados sobre o valor anual de um inventário:

Número do artigo	Valor anual (\$)	\$ do valor total
22	85.000	40,8
68	75.000	32,1
27	25.000	10,7
03	15.000	6,4
82	13.000	5,6
54	7.500	3,2
36	1.500	0,6
19	800	0,3
23	425	0,2
41	225	0,1
	233.450	100

Classificando os artigos, termos:

Classificação	Número do artigo	Valor anual (\$)	\$ do valor total
A	22, 68	170.000	72,9
B	27, 03, 82	53.000	22,7
C	54, 36, 19, 23, 41	10.450	4,4
		233.450	100

207

> Exemplo de gestão de estoque: JIT e Kanban

- o **JIT (Just-In-Time)**: é uma filosofia de gestão procurando eliminar qualquer desperdício, nomeadamente durante o processo de produção no contexto de uma equipa treinada. Associa-se bem com *Kanban* (cartão em japonês) que designa um sistema de informações relativas a ordens de fabrico e de abastecimento de estoques correspondentes.
- o **Kanban** que significa cartão, etiqueta, na língua japonesa, é um método elaborado no Japão depois da II Guerra Mundial por Sr. Ohno da Toyota Motor Company. Associado a JIT, trata-se de conter a tendência das pessoas em fazer a sobreprodução. Os *kanbans* são assim as ordens de fabrico circulando entre postos de trabalho e correspondendo às necessidades exactas do posto de trabalho a jusante.

➤ Exemplo de gestão de qualidade

● Gestão de qualidade

Qualidade: a qualidade é a tradução do nível de satisfação das normas, em termos de prazo, preço, característica técnica do produto¹¹⁸, serviço, etc. Citaremos como técnicas:

a amostragem: aplicada sobre os inputs e os outputs; o processo de controlo estatístico (Statistical Process Control, SPC) ao longo do processo de produção;

os gráficos de controlo: ilustrando os valores assumidos pelas amostras em relação aos padrões durante um determinado período.

Note-se que a "qualidade total" pode tornar-se proibitiva do ponto de vista da empresa por causa dos custos de controlo, tais como os custos administrativos, de prevenção, de defeito interno (recomeço do trabalho) e externo (serviços pós-venda em caso de garantia) e custos de oportunidade que ela gera.

ISO 9000, REFERÊNCIA INCONTESTÁVEL

A International Standardisation Organisation (ISO) é uma instância técnica de normalização da ONU agrupando organismos nacionais de normalização de 74 países. A ISO define as normas reconhecidas no mundo inteiro, para o controlo de qualidade, a família ISO 9000, aplicável a uma larga gama de indústrias e de serviços.

Quando uma empresa acha que a sua abordagem qualidade está dentro da norma, ela pode pedir junto de um organismo especializado a verificação a fim de emitir um diploma válido no mundo inteiro apresentando-se assim junto de seus clientes como fornecedor normalizado. Uma das três indicações seguintes pode constar no diploma:

- **ISO 9001:** a certificação concerne à organização e ao funcionamento do sistema qualidade e nem todas as etapas de fabricação de um produto ou de um serviço: concepção, desenvolvimento, produção, instalação e pós-venda;
- **ISO 9002:** concerne os procedimentos (process) de realização-produção, instalação e suporte pós-venda;
- **ISO 9003:** concerne o controlo e o ensaio final;
- **ISO 14002:** concerne o respeito do meio envolvente.

Por exemplo: um grupo automóvel no seu conjunto poderá pretender ao Label Isso 9001: desenvolve, fabrica e vende sob garantia. Uma das suas fábricas de produção pode apenas pretender a ISO 9002; o seu laboratório de ensaios a ISO 9003.

As condições de obtenção destes certificados são extremamente estritas. A empresa deve tudo especificar, indicar as responsabilidades de cada um, definir a sua política num documento-síntese - o *Manual qualidade* -, redigir os procedimentos descrevendo as tarefas de cada um, utilizar métodos estatísticos para analisar os defeitos e as suas causas. Deve também planificar verificações ou auditorias internas e periódicas.

Fontes: Tradução e adaptação pelo autor "ISO 9000, référence incontestable", in *Jeune Afrique* n.º 1934, de 3 aos 9 de Fevereiro de 1998, p. 99; Bob Kantner, *The ISO 9000*, Essex Junction, Oliver Wight Publications, Inc., 1994, 270 p.

➤ Exemplo de gestão de recursos humanos: absentismo

- O absentismo é um disfuncionamento caracterizado pela ausência do agente no posto de trabalho no momento da actividade de produção. Classificam-se os motivos de absentismo comparando o número de horas esperadas de trabalho com o número de horas de ausência registadas, calcula-se a taxa de absentismo, igual ao número de horas ou dias de ausência dividido pelo número de horas ou dias esperados (excluindo feriados e férias) num determinado período:

$$\text{Taxa de absentismo} = \frac{\text{Número de horas ou dias de ausência}}{\text{Número de horas ou dias esperados}}$$

■ Aplicação do indicador de absentismo¹¹⁹:

Avalia-se as horas de absentismo em referência ao número de horas esperadas que é o produto do número de horas diárias, do número de trabalhadores e da média de dias úteis anuais, isto é:

7h30' x 90 trabalhadores x (20 dias x 12 meses) = 162.000 horas esperadas.

Tipos de faltas	Número de horas esperadas	%
	162.000	100
Faltas colectivas:		
Atrasos ao arranque da linha	21.287,20	13,14
Falta de refeição	2.689,60	1,66
Desinfecção	1.804,00	1,11
<i>Sub-total:</i>	<i>125.780,80</i>	<i>15,91</i>
Faltas individuais:		
Justificadas	10.046,00	6,20
Injustificadas	8.223,24	5,07
<i>Sub-total:</i>	<i>18.269,24</i>	<i>11,27</i>
Total:	44.050,04	27,18

209

Portanto, a taxa de absentismo é de: $\frac{44.050,04}{162.000} = 27,18 \%$

Para calcular o **custo escondido** do absentismo, seguem-se os seguintes passos:

- Achar a margem bruta sobre os custos variáveis (MCV):
 MCV = encargos de funcionamento + mão-de-obra
 118.000.000 NKZ + 37.000.000 = 155.800.000 NKZ.

- Calcular a contribuição horária à margem sobre os custos variáveis (CHMCV) achando:
 - ◆ O número de horas esperadas por pessoa e por ano:
= 48 semanas x 37,5 horas = 1.800 horas.
 - ◆ O número de horas esperadas da Secção T.V.:
= 1.800 horas x 90 pessoas = 162.000 horas.
 - ◆ A CHMCV:
 $155.800.000 / 162.000 = 961,70$ NKZ ou 5 dólares americanos (ao câmbio do dia).
- O custo escondido causado pelo absentismo é de:
 $44.050,04 \times 5$ dólares americanos = 220.275,2 dólares americanos.

- **Controlo financeiro:** efectua-se a análise dos rácios financeiros a partir de dois documentos, a saber, o balanço e a conta dos resultados. As decisões sempre têm implicações financeiras. Propomos alguns rácios financeiros associados a outros instrumentos de gestão que dão uma visão mais global sobre a vitalidade da organização¹²⁰.

210

➤ Exemplo de um rácio de liquidez:

- **Rácio de liquidez geral:** é o mais utilizado; a liquidez indica a capacidade da empresa de respeitar os seus compromissos financeiros a curto prazo. O domínio dos fluxos de tesouraria, isto é, a manutenção do equilíbrio entre os de recebimentos e os de pagamentos obriga a empresa a tomar decisão do tipo: no caso dos fluxos excedentes, *proceder a uma participação financeira ou no caso dos fluxos deficitários, solicitar empréstimos*. O rácio de liquidez geral é igual a:

$$\frac{\text{Activo a curto prazo}}{\text{Passivo a curto prazo}} = \frac{\$ 500.000}{\$ 200.000} = 2,5 \text{ vezes}$$

O rácio de liquidez geral é também chamado de "fundo de maneo líquido". Note-se que o valor superior a 1, igual a 0 ou inferior a 1 indica o nível positivo, nulo ou negativo do fundo de maneo. Geralmente, igual pelo menos a 2, o rácio confirma a capacidade financeira da empresa. Mas, isto é relativo em função do sector¹²¹.

➤ Exemplo de um rácio de solvabilidade:

- **Rácio dívidas/total do activo:** permite avaliar o grau do endividamento da empresa, da sua dependência para com os credores:

$$\frac{\text{Total da dívida}}{\text{Total do activo}} \quad 2002: = \frac{\$ 745.000}{\$ 1.555.000} = 0,48 \%$$

$$2003: = \frac{\$ 2.850.000}{\$ 840.000} = 3,39 \%$$

O rácio de dívida/total do activo mostra como o dinheiro emprestado foi utilizado. Observa-se em 2003, assiste-se ao aumento da dívida (\$ 2.005.000 de mais), e a redução do activo. Geralmente, os bancos de crédito e os accionistas preferem um rácio mais fraco.

➤ Exemplo de rácio de exploração:

- **Rácio de rotação de estoques:** reflecte a rotação no movimento do estoques em termos de vendas:

$$\frac{\text{Custos de produtos vendidos}}{\text{Média das existências}} = \frac{35.000}{(3.400 + 3.100)/2} = 5,38 \text{ vezes}$$

O rácio elevado significa o aumento de vendas se no mesmo tempo a média das existências diminui. Isto significa neste caso que há uma rotação do estoque em cada 67 dias (365 dias divididos por 5,38 vezes).

211

➤ Exemplo de um rácio de rentabilidade:

- **Rendimento do total do activo (*Return on investment, ROI*):** avalia a rentabilidade a partir de um determinado nível de investimento, isto é, a eficiência dos recursos utilizados na realização dos benefícios.

$$\frac{\text{Benefícios depois impostos}}{\text{Total do activo}} = \frac{\$ 1.250.000}{\$ 19.500.000} = 6,4 \%$$

Isto significa que por cada \$ 1 do activo investido, a empresa gerou \$ 0,064 de rendimento. Este rácio corresponde ao produto da taxa de rotação do activo com a margem beneficiária.

Estudo de caso 3.4 - WorldCom

A WorldCom é a segunda companhia americana de telecomunicações de longa distância e operadora da metade do tráfico Internet com cerca de 20 milhões de clientes. Criada em 1985 por um hoteleiro canadiano imigrado para Clinton (Mississippi, Estados Unidos), Bernard Ebbers. A WorldCom especializou-se em *discount* telefónico e posicionou-se como concorrente dos gigantes como AT&T e British Telecom. Assim, graças ao *boom* da internet e a desregulamentação neste sector, nasceu o mito inventado pelos analistas do fundador da WorldCom: um *cow-boy* em *santiags*, com salário mirífico e 408 milhões de dólares emprestados a empresa a taxa de juro muito inferior para comprar as acções WorldCom. A subida da empresa é espectacular: 70 aquisições em quatro anos, uma rede de 150.000 quilómetros de linhas telefónicas, compra de CompuServe, pioneira em correio electrónico, UUNet, primeira rede Internet privatizada, etc.

Em Maio de 2002, o patrão e fundador da empresa, o famoso Bernard Ebbers foi demitido pelo Conselho de Administração por causa da queda dos preços na bolsa e acumulação de 41 Bilhões de dólares. No dia 25 de Junho, uma auditoria de rotina revela que a empresa já falsificava as suas contas há pelo menos quinze meses com 4 Bilhões de dólares de despesas correntes convertidas em investimentos a fim de evitar as perdas. É a queda: 17.000 dos 85.000 trabalhadores da empresa vão ser despedidos, milhares de pequenos portadores do título transformado em valor seguro de seu plano de reforma viram este passar de 10 dólares a 9 centavos, os fornecedores de informática e de serviços recusando assegurar a manutenção sem pagamento cash, as empresas locais recusando o acesso aos assinantes sem pagamento prévio, a liquidez da empresa fundiu-se. Os fundos de pensão dos funcionários americanos, primeiros compradores de obrigações encontraram-se assim ameaçados. No dia 21 de Julho, a empresa pôs-se sob a protecção do Capítulo 11 da lei americana sobre a falência.

Trabalho

Indique os rácios de gestão que serviram de alerta sobre a situação da WorldCom!

Capítulo 4: Gestão e Sociedade

Capítulo 4 — GESTÃO E SOCIEDADE

4.1 — Gestão e economia

4.1.1 - Domínio da microeconomia

4.1.2 - Domínio da macroeconomia

4.2 — Gestão e ética

4.2.1 - Ética de gestão

4.2.2 - Gestão da ética

Neste último capítulo, convém concluir situando a economia e a ética em relação à gestão. Num caso, trata-se de esquematizar os mecanismos de escolhas individuais e colectivas e no outro, de abordar os problemas dos comportamentos e das acções do gestor do ponto de vista da ética e das suas consequências sociais nas organizações e na sociedade.

Índice detalhado do Parágrafo 4.1

Gestão e Economia

4.1.1 — Domínio da microeconomia

- a) - Sobre o comportamento do consumidor
- b) - Sobre o comportamento da firma

4.1.3 — Domínio da macroeconomia

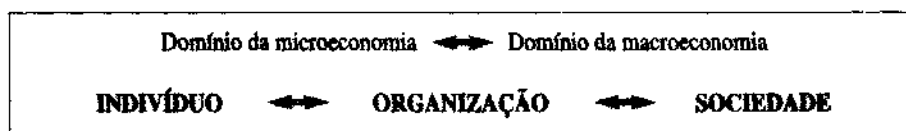
- a) - Políticas económicas
- b) - Aplicações

Estudo de caso 4.1 — Acção sindical

4.1 — GESTÃO E ECONOMIA

Colocamos no centro de uma dupla determinação, no sentido filosófico da palavra, a organização, em relação ao indivíduo, por um lado e à sociedade, por outro. A organização representa um suporte catalisador das interacções entre o indivíduo e a sociedade.

Figura 4.1: Posição-centro da organização no campo da economia



Fonte: Kiamvu Tamo, *Elementos do diagnóstico socio-económico do sector público*, Luanda, Capaté, 2001, p. 23.

Do ponto de vista da economia, a gestão das organizações constitui o elo de ligação que integra num conjunto socio-económico as actividades que relevam do domínio da microeconomia e as da macroeconomia¹²². A gestão e a economia são dois lados de uma mesma moeda porque ambas estudam o problema da escassez de recursos face à multiplicidade dos objectivos. Genericamente, a empresa-máquina dos tayloristas (F. Taylor) parece corresponder à mecânica económica dos neoclássicos (L. Walras, W. Pareto): o comportamento racional, a maximização do rendimento do trabalhador com o comportamento racional e a maximização da utilidade do consumidor. Ora, o trabalhador também é um consumidor. Entre o domínio da microeconomia e o domínio da macroeconomia, achamos que a gestão das organizações representa uma ponte, um *bridge* (alusão ao no *bridge de Keynes*).

217

4.1.1 — DOMÍNIO DA MICROECONOMIA

A microeconomia sendo o ramo da ciência económica que estuda as escolhas individuais da firma, do consumidor, do lar e analisa como os preços e as remunerações se realizam no mercado, a gestão torna-se indispensável porque permite determinar a combinação mais satisfatória em termos de rendimento e de produtividade dos meios materiais e humanos. É um contexto de "economia do mercado" onde os agentes económicos estão motivados pela perseguição de seus interesses individuais.

Contudo, a visão tradicional microeconómica baseada sobre a racionalidade individual (teoria económica neoclássica) é completada por novos desenvolvimentos teóricos que contemplam outros problemas, tais como a incerteza (a informação imperfeita), os contratos (teoria da agência), as instituições, etc. Portanto, sustentam o raciocínio microeconómico principalmente os conceitos de racionalidade, de optimização e de utilidade como no caso da gestão. Também, o *homo economicus* tornou-se o *homo strategicus*.

A Mão invisível e a Mão Visível	
Adam Smith*	Alfred D. Chandler, Jr.*
<p>Em ciência económica, coloca-se o problema de coordenação e conciliação dos interesses individuais, autónomos e o interesse geral. É o mercado que permite os ajustes dos comportamentos em função das informações e lucros variáveis. Donde o "deixa-andar", o <i>mão invisível</i> resultando duma ordem natural, espontânea que todavia necessita um quadro institucional para o seu funcionamento: respeito pelos contratos, estabilidade da moeda, direito de propriedade, etc.</p>	<p>As forças do Mercado formam a <i>mão invisível</i> e os gestores que constroem ou dirigem grandes conjuntos económicos hierarquizados e multidivisionários representam os dedos, isto é, a parte visível da mão. Hoje em dia, são mais gestores assalariados do que gestores donos. Com o advento deste <i>managerial capitalism</i> que coordena o fluxo de bens e serviços e aloca os recursos financeiros, a concorrência apenas pode ser imperfeita.</p>
<p>* <i>Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations</i></p>	<p>* <i>La main visible des managers</i>, Prefácio de Jean-Michel Saussais, Paris, Economica, 1988, 635 p.</p>

218

a) - Sobre o comportamento do consumidor

Trata-se de analisar a estrutura das despesas, a escolha da combinação dos bens destinados ao consumo, etc. As preferências do consumidor podem muito bem ser representadas sob forma quantitativa.

John von Neumann e Oskar Morgenstern definem um tipo de utilidade com componente subjectiva em termos de ganhos e perdas. Trata-se de **utilidade cardinal**, uma medida do valor utilizado na avaliação das situações implicando riscos e constitui a base da escolha. É diferente da noção de utilidade ordinal tal como utilizada em microeconomia. As hipóteses de base da utilidade cardinal são:

- cada indivíduo procura o que é útil ao seu prazer, maximizar ou otimizar o seu prazer;
- cada indivíduo fará uma série de cálculos sobre a utilidade ou a desutilidade de tal ou tal outro bem;
- antes de mais, as escolhas são individuais.

Os postulados de base da utilidade cardinal são:

- 1) se o resultado A é preferido em relação ao resultado B então a utilidade do resultado A, $U(A)$ é maior do que a utilidade do resultado B, $U(B)$. Se o resultado B é preferido ao resultado C então $U(B) > U(C)$. Então a considerarmos que as preferências são transitivas, o resultado A será preferido ao resultado C portanto $U(A) > U(B) > U(C)$.
- 2) se o decisor é indiferente entre o resultado B com certeza e a lotaria (evento aleatório com dois resultados) na qual ele recebe o resultado A com a probabilidade p e o resultado C com a probabilidade $1 - p$, então podemos concluir que $U(B) = pU(A) + (1 - p)U(C)$ ou **função de utilidade de von NEUMANN**.

Valor monetário esperado e Utilidade cardinal

Num concurso televisivo, um indivíduo acabou de ganhar \$ 5.000. Uma nova oportunidade de concorrer foi-lhe oferecida: levar os seus ganhos (isto é, recusar-se a jogar de novo) ou devolver os \$ 5.000 jogando em escolher um dos dois envelopes, um que contém uma quantia de \$ 20.000 e um outro com a mensagem dizendo "Volte sempre". O risco de ficar com os \$ 5.000 ou de tirar um ou outro envelope é de 50 %.

	S ₁ envelope c/ lotarias	S ₂ envelope c/ a mensagem	VME
d ₁ , jogar	20.000	- 5.000	7.500
D ₂ , não jogar	5.000	5.000	5.000
P (s _i)	0,5	0,5	1,0

219

$$VME_1 = (20.000 \times 0,5) + (- 5.000 \times 0,5) = 10.000 - 2.500 = \$ 7.500$$

$$VME_2 = (5.000 \times 0,5) + (5.000 \times 0,5) = 2.500 + 2.500 = \$ 5.000$$

Em aplicação da função da utilidade cardinal, o nosso indivíduo deve escolher entre duas possíveis decisões, $U(B) = pU(A) + (1 - p)U(C)$:

- B (d₂, não jogar), com certeza, ou
- a lotaria¹²³, evento aleatório, proporcionando ganhos A e C, respectivamente com probabilidades p e $1 - p$. Consideramos que dada a escolha directa, o ganho A (envelope com a quantia de \$ 20.000) é preferido a B e por sua vez é preferido a C (envelope com a mensagem).

Neste caso, não é o VME que determina a escolha (VME_1), mas a utilidade do indivíduo altamente subjectiva (diferente de um indivíduo a outro e mesmo para o mesmo indivíduo em circunstâncias diferentes) que permite uma comparação relativa das preferências numa escala de utilidade: $U(\$ 0) = 0$ "util" e $U(\$ 20.000) = 100$ "utis"; por exemplo, \$ 5.000 sendo o ganho de indiferência, teremos:

$$U(5.000) = (0,50) (\$ 20.000) + (1 - 0,50) (\$ 0)$$

$$= (0,50) (100) + (0,5) (0)$$

$$= 50 \text{ "utis"}$$

Portanto, na escala de utilidade do jogador, a distância do intervalo de \$ 0 a \$ 5.000 é igual à distância de \$ 5.000 a \$ 20.000.

b) - Sobre o comportamento da firma

Trata-se de estudar a escolha da natureza e do volume dos produtos a oferecer, dos factores de produção necessários, da fixação dos preços e dos rendimentos. Assim, a função da produção descreve como se transformam em produtos os factores produtivos tais como o capital, a terra, o trabalho e a capacidade de gestão, associados à experiência acumulada e à tecnologia. Também, o processo produtivo pode necessitar de transformação dos produtos intermédios em produtos com valor superior.

Produção e Vantagem comparativa

Sejam dois fazendeiros que não trocam com o mundo exterior. O *fazendeiro A* tem cem ares e pode cultivar dois tipos de culturas, o trigo e a palhada. Com um are de cultura de trigo, ele produz 50 toneladas; um are destinado à palhada proporciona-lhe 2 toneladas. O *fazendeiro B* também tem 100 ares mas a sua terra não está tão boa. Cada are proporciona-lhe, respectivamente, 20 toneladas de trigo e 1 tonelada de palhada. Note-se que embora a terra do *fazendeiro A* seja de melhor qualidade, o *fazendeiro B* tem uma vantagem comparativa na produção da palhada. Com efeito, o rácio de toneladas de palhada em relação à tonelada de trigo por are é de $2 / 50 = 0,04$ para o *fazendeiro A* e de $1 / 20 = 0,05$ para o *fazendeiro B*. O *fazendeiro A* tem uma vantagem comparativa na produção de trigo porque o rácio de toneladas de trigo em relação às toneladas de palhada na sua terra é de $50 / 2 = 25$ quando é de $20 / 1 = 20$ para o *fazendeiro B*. Uma maneira eficaz de organizar a produção é que o *fazendeiro A* se "especialize" na produção do trigo e que o *fazendeiro B* se "especialize" na produção da palhada. Se o *fazendeiro A* consagra toda a sua terra ao trigo e o *fazendeiro B* à palhada, então a produção total de trigo será de 5.000 toneladas e a da palhada de 100 toneladas. Suponhamos que eles decidem produzir apenas 4.000 toneladas de trigo: eles a produzir em 4.000 toneladas de trigo, a quantidade máxima de palhada que juntos podem produzir será obtida se o *fazendeiro A* consagra 80 ares ao trigo e 20 ares à palhada enquanto o *fazendeiro B* os 100 ares à palhada. Suponhamos que eles decidam produzir 6.000 toneladas de trigo. Neste caso, a quantidade máxima de palhada que eles podem produzir será obtida se o *fazendeiro A* consagrar toda a sua produção ao trigo e se o *fazendeiro B* consagrar 50 ares ao trigo e 50 ares à palhada.

Adaptação pelo autor de Theodore C. Bergstrom, Hal R. Varian, 2. *Exercices de microéconomie*, Bruxelles, De Boeck Université, 2000, p. 123 e ss.

4.1.2 — DOMÍNIO DA MACROECONOMIA

A macroeconomia sendo o ramo da ciência económica que estuda a agregação dos comportamentos individuais dos agentes económicos a nível de uma nação e ainda mais, o comportamento do poder público; o gestor público tanto como qualquer gestor deve corresponder às exigências comportamentais em termos de papéis, aptidões e de

desempenho. Perante a escassez dos meios e a multiplicidade dos objetivos, há que gerir, isto é, planear, organizar, mandar executar e controlar. É um contexto de "mercado político" onde o calendário político (eleições, reeleições) determina as políticas económicas, perseguindo os interesses pessoais sob a capa do interesse geral¹²⁴.

a) - Políticas económicas

A política económica tem incidências sobre as organizações e a sua gestão e serve para lutar contra os desequilíbrios. O papel do Estado consiste em elaborar a política económica na procura da maximização do bem-estar geral, papel contestado tanto pela análise marxista como pela escola liberal porque consideram que o Estado não é agente neutro nem do ponto de vista de classes nem do ponto de vista de instância dirigente submetida ao calendário eleitoral (*Teoria do ciclo eleitoral*), às influências dos grupos de pressão ou lobbies (*Teoria da pesquisa de renda ou rent seeking*).

Além disso, convém assinalar a complexidade da economia em termos de:

- Globalização financeira;
- Existência no seio de uma economia nacional de disparidades entre indivíduos e grupos em termos de perspectivas de emprego e de remuneração; note-se uma modificação de comportamentos em subtilidade e versatilidade dos indivíduos (*por exemplo*, com outros hábitos de consumo) e dos agentes institucionais (*por exemplo*, com o recurso aos mercados financeiros);
- Aceleração na abertura da economia devido à mundialização;
- Peso dos constrangimentos dinâmicos próprios à política económica, principalmente ligados ao tempo (as consequências aparecem mais tarde).

b) - Aplicações

As organizações não escapam às consequências das políticas económicas sejam elas favoráveis ou desfavoráveis:

- Numa fase de recessão com a diminuição do crescimento, a política que preconiza o aumento das despesas públicas pode estimular a demanda global através do relançamento do consumo gerando o pleno emprego de meios de produção

(efeito multiplicador *keynesiano*): *por exemplo*, a política de New Deal do Presidente americano Franklin Roosevelt nos anos 30; o aumento das despesas públicas pode relançar as importações e afectar assim a taxa de câmbio, etc.;

- Uma manipulação muito frequente das taxas de juro cria desconfiança junto dos operadores financeiros que vão certamente integrar o prémio de risco nos empréstimos;
- A inexistência de um sistema fiduciário de pagamento gera transtornos na gestão da tesouraria das empresas.

Efeito multiplicador de Keynes numa economia aberta

	PIB		Rendimento		Poupança		Consumo
1. etapa	100	→	100	→	20	→	80
2. etapa	80	→	80	→	16	→	64
3. etapa	64	→	64	→	12,8	→	51,2
4. etapa	51,2	→	51,2	→	10,2	→	41
Etc.							

Dos 100 bilhões iniciais da produção resultam os aumentos sucessivos do PIB, rendimento, poupança e consumo.

O PIB é igual à demanda interna mais a demanda externa líquida:

$$(1) \text{ PIB} = C + I + G + X - M$$

Onde C = consumo privado, c = propensão marginal a consumir (em % do PIB), I = Investimento privado, G = Despesas do governo (serviços colectivos e investimentos públicos), X = Exportações, M = Importações, m = propensão marginal a importar (em % do PIB).

Seja uma relação estável entre as importações e o PIB como também entre o consumo e o PIB:

$$(2) M = m \cdot \text{PIB}$$

$$(3) C = c \cdot \text{PIB}$$

Combinando as relações (1), (2) e (3):

$$\text{PIB} = c \cdot \text{PIB} + I + G + X - m \cdot \text{PIB}$$

$$\text{PIB} - c \cdot \text{PIB} + m \cdot \text{PIB} = I + G + X$$

$$\text{PIB} (1 - c + m) = I + G + X$$

$$\text{PIB} = [1 / (1 - c + m)] \cdot (I + G + X)$$

O multiplicador é $[1 / (1 - c + m)]$: a propensão a importar aumenta o denominador. Por exemplo, no caso de uma propensão a consumir igual a 0,8 e a de importar igual a 0,25, o multiplicador é $[1 / (1 - c + m)] = [1 / (1 - 0,8 + 0,25)] = 1 / 0,45 = 2,22$.

Estudo de caso 4.1 - Acção sindical

No fim do mês de Dezembro de 2001, o quadro macroeconómico do país aponta os seguintes indicadores segundo o balanço preliminar do programa do Governo para o ano de 2001: a taxa de inflação média mensal até ao mês de Setembro de 2001, medida pelo Índice de Preços no Consumidor (IPC) da Cidade de Luanda, foi de 6,3% (12,2% em 2000), acumulada de 73,0% (180,9% em 2000) e anual de 126,9% (305,0 em 2000); no mesmo período de 2001, em relação ao dólar americano, a depreciação mensal do Kwanza, moeda nacional, foi de 43,2%, no mercado formal (134,6 em 2000) e de 41,7, no mercado informal (148,1% em 2000). Tomando em conta a estrutura de consumo do índice de preços no consumidor do INE (Instituto Nacional de Estatística), verifica-se o peso predominante do grupo "Alimentação, Bebidas e Tabaco" em relação a outros no cabaz de consumo¹²⁵, validando assim a *lei de Engel*. Um determinado sindicato reclama um aumento de 100% dos salários e a sua indexação à taxa de inflação.

Trabalho

Justifique a reivindicação salarial pela parte do sindicato neste contexto por argumento a favor e contra!

Índice detalhado do Parágrafo 4.2

Gestão e Ética

4.2.1 — Ética de gestão

- a) -Referências externas
- b) -Marcos etográficos internos

4.2.2 — Gestão da ética

- a) -Peso da obrigação dos resultados
- b) -Responsabilidade social

Estudo de caso 4.2 — Arimax

4.2 — GESTÃO E ÉTICA

Consideramos o *ethos* da gestão como sendo um conjunto de condutas, de instintos, de emoções e de crenças susceptível de libertar as energias necessárias aquando da utilização dos recursos postos à disposição da organização na realização de uma parte ou todos os objectivos desta. As consequências das acções do gestor incidem tanto sobre a organização e sobre os indivíduos que aí trabalham como sobre a sociedade. Portanto, na realidade, verifica-se uma discrepância entre os princípios e regras éticas tais como estão formuladas e a prática nas organizações. Neste parágrafo, pretendemos apresentar algumas balizas aplicáveis no domínio da gestão que participam na idealização do comportamento do gestor. São códigos de essência universal e local.

4.2.1 — ÉTICA DE GESTÃO

Tentamos construir um quadro de referências que possibilite a qualificação do comportamento do gestor em relação às normas universal e localmente definidas no exercício das actividades de gestão.

a) - Referências externas

São regras de origem estrangeira universalmente aceites e outras construções teóricas que servem de referências para apreciar os comportamentos dos indivíduos e das organizações. Citamos, a título de exemplo, a Declaração Universal dos direitos do homem e do cidadão, a Carta Africana dos Direitos dos Homens e dos Povos, as convenções internacionais ratificadas no quadro da Organização Internacional do Trabalho (OIT), das conferências específicas (Kyoto, Rio de Janeiro, etc.) e as disposições normativas estrangeiras.

➤ *Declaração Universal dos Direitos Humanos*

A Declaração Universal dos Direitos Humanos foi adoptada e proclamada pela resolução 217 A (III) da Assembleia Geral das Nações Unidas em 10 de Dezembro de 1948. É uma norma de referência de carácter universal, um ideal comum a ser atingido por todos os povos e todas as nações.

Declaração Universal dos direitos humanos

(...)
Artigo 7.

Todos os são iguais perante a lei e têm direito, sem qualquer distinção, a igual protecção da lei. Todos têm direito a igual protecção contra qualquer discriminação que viole a presente Declaração e contra qualquer incitação a tal discriminação.

(...)
Artigo 12.

Ninguém será sujeito a interferências na sua vida privada, na sua família, no seu lar ou na sua correspondência, nem a ataques à sua honra e reputação. Toda pessoa tem direito à protecção da lei contra tais interferências ou ataques.

(...)
Artigo 18.

Toda pessoa tem direito à liberdade de pensamento, consciência e religião; este direito inclui a liberdade de mudar de religião ou crença e a liberdade de manifestar essa religião ou crença, pelo ensino, pela prática, pelo culto e pela observância, isolada ou colectivamente, em público ou em particular.

(...)
Artigo 23.

§1. Toda pessoa tem direito ao trabalho, à livre escolha de emprego, a condições justas e favoráveis de trabalho e à protecção contra o emprego.

§2. Toda pessoa, sem qualquer distinção, tem direito a igual remuneração por igual trabalho.

§3. Toda pessoa que trabalha tem direito a uma remuneração justa e satisfatória, que lhe assegure, assim como à sua família, uma existência compatível com a dignidade humana, e a que se acrescentarão, se necessário, outros meios de protecção social.

§4. Toda pessoa tem direito a organizar sindicatos e a ingressar-se neles para a protecção de seus interesses.

(...)
Artigo 24.

Toda pessoa tem direito a repouso e lazer, inclusive a limitação razoável das horas de trabalho e a férias periódicas remuneradas.

(...)
Artigo 25.

§1. Toda pessoa tem direito a um padrão de vida capaz de assegurar a si e a sua família saúde e bem-estar, inclusive alimentação, vestuário, habitação, cuidados médicos e os serviços sociais indispensáveis, e direito à segurança em caso de desemprego, doença, invalidez, viuvez, velhice ou outros casos de perda dos meios de subsistência em circunstâncias fora de seu controlo.

§2. A maternidade e a infância têm direito a cuidados e assistência especiais. Todas as crianças, nascidas dentro ou fora de matrimónio, gozarão da mesma protecção social.

(...)

Fonte: *Declaração Universal dos Direitos Humanos*, Biblioteca Virtual de Direitos Humanos, Universidade de São Paulo, Documentos das Nações Unidas.

<http://www.direitoshumanos.usp.br/documentos/tratados/internacionais>.

➤ *Declaração do Rio de Janeiro sobre o meio ambiente e o desenvolvimento:*

O princípio de precaução

(...)

Princípio 15

Para proteger o ambiente, medidas de precaução devem ser largamente aplicadas pelos Estados segundo as suas capacidades. Em caso de risco de danos graves ou irreversíveis, a ausência de certeza científica absoluta não deve servir de pretexto para remeter para mais tarde a adopção de medidas efectivas visando a prevenir a degradação do ambiente. **Numa aplicação extensiva, citamos o caso de vaca louca:** Em Novembro de 2000, na Europa, em geral, e em França, em particular, a psicose provocada pela descoberta segundo qual a utilização da farinha animal na criação bovina estava na origem do aparecimento da encefalopatia espongiforme bovina, levou alguns industriais do agro-alimentar, da restauração escolar nomeadamente, a aplicar o *princípio de precaução*. Foi proibida a venda e a distribuição de carne bovina nos restaurantes escolares. O *princípio de precaução* consiste na tomada de medida conservativa perante a iminência de um perigo. A responsabilidade penal da entidade gestora pode eventualmente ser engajada.

Fonte: Conferência das Nações Unidas sobre o meio ambiente e o desenvolvimento, reunião de Rio de Janeiro de 3 aos 14 de Junho de 1992.

➤ *Outras disposições normativas:*

O assédio no trabalho

Verifica-se a adopção de dispositivos legais que procuram a preservação da privacidade e integridade psicossocial do indivíduo nomeadamente o assédio na base do sexo e do trabalho. O guião¹²⁶ da comissão do Congresso americano, primeiro na matéria, define os contornos do assédio sexual no local do trabalho nos termos seguintes:

(a) *O assédio na base do sexo é uma violação da Secção 703 do Título VII*

Os princípios de justiça de John Rawls¹²⁷

O princípio de igual liberdade: cada pessoa deve ter um direito igual ao sistema o mais estendido de liberdades com bases iguais para todos, que seja compatível com o mesmo sistema de outros.

O princípio de diferença: as desigualdades sociais e económicas devem ser organizadas de maneira a que ao mesmo tempo, possa razoavelmente esperar-se que elas sejam vantagem de cada um.

O princípio de igualdade equitativa de oportunidades: que estas desigualdades sejam ligadas a posições e a funções abertas a todos.

O economista indiano, Prémio Nobel de economia 1998, Amartya Sen¹²⁸, aposta no desenvolvimento ao qual ele associa o princípio de igualdade de oportunidades para todos de John Rawls. Ele considera que o desenvolvimento humano integra várias dimensões, cada uma com a importância relativa de acordo com os condicionalismos contextuais específicos psicossociais e geofísicos; uma delas é a *dimensão ética*.

b) - Marcos etográficos internos

São marcos susceptíveis de influenciar o comportamento dos indivíduos. Retomamos alguns elementos dos textos jurídico-constitucionais e regulamentares corporativos que formulam princípios do ponto de vista do direito do indivíduo, decorrendo dos princípios universais:

➤ *Lei Constitucional: Direitos e deveres fundamentais do cidadão:*

Os princípios de não discriminação, de respeito humano, ...

Artigo 16°

1 - Todos os cidadãos são iguais perante a lei e gozam dos mesmos direitos e estão sujeitos aos mesmos deveres, sem distinção de sua cor, raça, etnia, sexo, lugar de nascimento, religião, ideologia, grau de instrução, condição económica e social. (...)

Artigo 23°

Nenhum cidadão pode ser submetido a tortura nem a outros tratamentos ou punições cruéis, desumanos ou degradantes.

Artigo 24°

1 - Todos os cidadãos têm o direito de viver num meio ambiente sadio e não poluído. (...)

Artigo 26° (...)

2 - Nenhum cidadão pode ser prejudicado no seu emprego, na sua educação, na sua colocação, na sua carreira profissional ou nos benefícios sociais a que tenha direito, devido ao desempenho de cargos políticos ou do exercício de direitos políticos. (...)

Artigo 31°

O Estado, com a colaboração da família e da sociedade, deve promover o desenvolvimento harmonioso da personalidade dos jovens e a criação de condições para a efectivação dos direitos económicos, sociais e culturais da juventude, nomeadamente, no ensino, na formação profissional, na cultura, no acesso ao primeiro emprego, no trabalho, na segurança social, (...)

Artigo 33°

1 - O direito à organização profissional e sindical é livre, garantindo a lei as formas do seu exercício. (...)

Artigo 34°

1 - Os trabalhadores têm direito à greve.

Fonte: Lei Constitucional da II República de Angola, Luanda, "Título II Direitos e Deveres Fundamentais".

> Lei Geral do Trabalho: Direitos fundamentais dos trabalhadores:

O direito ao trabalho

Artigo 3.º (Direito ao trabalho)

1. Todos os cidadãos têm direito ao trabalho livremente escolhido, com igualdade de oportunidades e sem qualquer discriminação baseada na raça, cor, sexo, origem étnica, estado civil, condição social, ideias religiosas ou políticas, filiação sindical ou língua.
2. O direito ao trabalho é inseparável do dever de trabalhar, excepto para aqueles que sofram diminuição de capacidade por razões de idade, doença ou invalidez.
3. Todos os cidadãos têm direito à livre escolha e exercício de profissão, sem restrições, salvo as excepções previstas por lei.
4. As condições em que o trabalho é prestado devem respeitar as liberdades e a dignidade do trabalhador, permitindo-lhe satisfazer normalmente as suas necessidades e da sua família, proteger a sua saúde e gozar condições de vida decentes.

Artigo 6.º (Direitos conexos com o direito ao trabalho)

(...)

- a) a liberdade sindical e conseqüente direito à organização e ao exercício da actividade sindical;
- b) o direito de negociação colectiva;
- c) o direito à greve;
- d) o direito de reunião e de participação na actividade da empresa. (...)

Artigo 164.º (Não discriminação e garantias do trabalhador)

1. O empregador é obrigado a assegurar para um mesmo trabalho ou para um trabalho de valor igual, em função das condições de prestação da qualificação e do rendimento, a igualdade de remuneração entre os trabalhadores sem qualquer discriminação com respeito pelas disposições desta lei.

(...)

Fonte: Lei Geral do Trabalho, Luanda, Imprensa Nacional, UEE, 2000, Artigos 3.º e 6.º, pp. 15 e 16.

➤ *Código Penal: Crimes contra a honestidade:*

Crimes contra a honestidade, ...

(...)

Artigo 390°

(Ultraje público ao pudor)

O ultraje público ao pudor, cometido por acção, ou a publicidade resulte do lugar ou de outras circunstâncias de que o crime for acompanhado, e posto que não haja ofensa individual da honestidade de alguma pessoa, será punido com prisão até seis meses e multa até um mês.

Artigo 391.°

(Atentado ao pudor)

Todo o atentado contra o pudor de uma pessoa de um ou outro sexo, que for cometido com violência, quer seja para satisfazer paixões lascivas, quer seja por outro qualquer motivo, será punido com prisão. (...)

Artigo 392.°

(Estupro)

Aquele que, por meio de sedução, estuprar mulher virgem, maior de doze ou menor de dezoito anos, terá a pena de prisão, maior de dois a oito anos.

Fonte: Código penal, Anotações de Orlando Rodrigues e Grandão Ramos, Universidade Agostinho Neto, Faculdade de Direito, Edição Faculdade de Direito, 224 p.

231

➤ *Código Civil: Bons costumes, deveres, responsabilidade e remuneração do gestor:*

Responsabilidade civil do gestor

Artigo 280°

(Requisitos do objecto negocial)

1. É nulo o negócio jurídico cujo objecto seja física ou legalmente impossível, contrário à lei ou indeterminável.
2. É nulo o negócio contrário à ordem pública, ou ofensivo dos bons costumes.

Artigo 465.°

(Deveres do gestor)

O gestor deve:

- a) Conformar-se com o interesse e a vontade, real ou presumível, do dono do negócio, sempre que esta não seja contrária à lei ou à ordem pública, ou ofensa dos bons costumes;

- b) Avisar o dono do negócio, logo que seja possível, de que assumiu a gestão;
- c) Prestar contas, findo o negócio ou interrompida a gestão, ou quando o dono as exigir;
- d) Prestar a este todas as informações relativas à gestão;
- e) Entregar-lhe tudo o que tenha recebido de terceiros no exercício da gestão ou o saldo das respectivas contas, com os juros legais, relativamente às quantias em dinheiro, a partir do momento em que a entrega haja de ser efectuada.

Artigo 466.º

(Responsabilidade do gestor)

1. O gestor responde perante o dono do negócio, tanto pelos danos a que der causa, por culpa sua, no exercício da gestão, como por aqueles que causar com a injustificada interrupção dela.
2. Considera-se culposa a actuação do gestor, quando ele agir em desconformidade com o interesse ou a vontade, real ou presumível, do dono do negócio.

Artigo 1198.º

(Gratuidade ou onerosidade do mandato)

(...)

1. Se o mandato for oneroso, a medida da retribuição, não havendo ajuste entre as partes, é determinada pelas tarifas profissionais; na falta destas, pelos usos; e, na falta de urnas e outros, por juízos de equidade.

Fonte: Código Civil, Universidade Agostinho Neto, Faculdade de Direito, Luanda, 2001, 564 p.

➤ **Valores e deveres do serviço público: Pauta deontológica**

A Pauta deontológica do serviço público define valores essenciais, deveres para com os cidadãos, deveres especiais para com a administração e deveres para com os órgãos de soberania que impendem sobre os trabalhadores públicos:

- **Valores essenciais:**
 - * Interesse público;
 - * Legalidade;
 - * Neutralidade;
 - * Integridade e Responsabilidade;
 - * Competência.
- **Deveres para com os cidadãos:**
 - * Qualidade na prestação do serviço público;
 - * Isenção e Imparcialidade;
 - * Competência e Proporcionalidade;
 - * Cortesia e Informação;
 - * Proibição.

- **Deveres especiais para com a administração:**
 - * Serviço público;
 - * Dedicção;
 - * Autoformação, Aperfeiçoamento e Actualização;
 - * Reserva e Discrição;
 - * Parcialidade;
 - * Solidariedade e Cooperação.

 - **Deveres para com os órgãos de soberania:**
 - * Zelo e dedicação;
 - * Lealdade.
- Fonte: *Legislação sobre a Administração Pública, Ministério da Administração Pública, Emprego e Segurança Social, Volume 1, 1991-1994, 2.ª Edição, Lisboa, 1997, pp. 557-560.*

No intuito do estabelecimento das relações de confiança entre os serviços públicos e os cidadãos, pauta-se a conduta dos trabalhadores da Administração Pública pelos princípios, valores e regras que têm com sustentáculos a justiça, a transparência e a ética profissional e social, para além das obrigações estatutárias.

Juramento de Hipócrates

233

Ces, Século V ?*	1948*
<p>"Eu juro, por Apolo, médico, por Esculápio, Higiene e Panacea, e tomo por testemunhas todos os deuses e todas as deusas, cumprir, segundo meu poder e minha razão, a promessa que se segue: estimar, tanto quanto a meus pais, aquele que me ensinou esta arte; fazer vida comum e, se necessário for, com ele partilhar meus bens; ter meus filhos por meus próprios irmãos; ensinar-lhes esta arte, se eles tiverem necessidade de aprendê-la, sem remuneração e sem compromisso escrito; fazer participar dos preceitos, das lições e de todo o resto do ensino, meus filhos, os de meu mestre e os discípulos inscritos segundo os regulamentos da profissão, porém, só a estes. Aplicarei os regimes para o bem do docente segundo o meu poder e entendimento, nunca para causar dano ou mal a alguém. A ninguém darei por prazer, nem remédio mortal, nem um conselho que induza à perda. Do mesmo modo não darei a nenhuma</p>	<p>« No momento de ser admitido entre os membros da profissão médica, tomo o compromisso solene de consagrar a minha vida ao serviço da humanidade. Mantereire perante os meus mestres o respeito e o reconhecimento que lhes são devidos. Exercerei a minha arte com consciência e dignidade. Considerarei a saúde de meu doente como a minha primeira preocupação. Respektarei o segredo que me foi confiado. Mantereire, com toda a possibilidade dos meios de que disponha, a honra e as nobres tradições da profissão médica. Os meus colegas serão meus irmãos. Não permitireire que considerações de religião, de nação, de raça, de partido social venham interpor-se</p>

<p><i>mulher uma substância abortiva. Conservarei imaculada minha vida e minha arte. Não praticarei a talha, mesmo sobre um calculoso confirmado; deixarei essa operação aos práticos que disso cuidam. Em toda a casa, afentrarei para o bem dos docentes, mantendo-me longe de todo o dano voluntário e de toda a sedução sobretudo longe dos prazeres do amor, com as mulheres ou com os homens livres ou escravizados. Aquilo que no exercício ou fora do exercício da profissão e no convívio da sociedade, eu tiver visto ou ouvido, que não seja preciso divulgar, eu conservarei inteiramente secreto. Se eu cumprir este juramento com fidelidade, que me seja dado gozar felizmente da vida e da minha profissão, honrado para sempre entre os homens; se eu dele me afastar ou infringir, o contrário aconteça."</i></p> <p>* Hippocrate, <i>De l'Art médical</i>, Paris, Librairie Générale Française, 1994, pp. 82-83.</p>	<p><i>entre o meu dever e o meu doente. Guardarei o respeito absoluto pela vida humana, desde a concepção. Mesmo perante ameaças, não admitirei fazer uso dos meus conhecimentos médicos contra as leis da humanidade. Faço solenemente estas promessas, livremente, sob palavra de honra.</i></p> <p>* Fórmula de Genebra adoptada pela Associação Médica Mundial em 1948.</p>
---	---

Portanto, tentamos agrupar um conjunto de princípios e enunciados normativos que permitem guiar e avaliar a conduta ética do gestor em diversas circunstâncias.

4.2.2 — GESTÃO DA ÉTICA

A gestão da ética representa a vertente prática da ética de gestão, incorporando os condicionalismos subjectivos, tais como os valores e crenças religiosas, culturais, ideológicas e traços de carácter do gestor, e objectivos, tais como a concorrência, a sobrevivência da organização, etc.

a) - Peso da obrigação dos resultados

Os constrangimentos do meio envolvente obrigam o gestor a mais realismo e pragmatismo no exercício da sua função. Isto pode ser suficiente para justificar os desvios relativos à ética de gestão.

Coloca-se um verdadeiro problema de filosofia moral quando se trata de situar a primazia entre o indivíduo e a organização; a gestão desta

sendo por essencial a orientação para um objectivo, lucrativo ou não. No caso em que a organização está numa circunstância (falência, greve, concorrência desleal, etc.) em que a sua existência está ameaçada, o gestor deve a todo custo cumprir com os imperativos categóricos estipulados ? Portanto, é pela gestão que se garante a perenidade das organizações.

As práticas da Microsoft

Já aplicado, em 1911, no caso da Standard Oil de John Rockefeller que foi subdividida em 32 entidades, o procedimento antitrust lançado pela administração Clinton (mais nove Estados) há cinco anos contra a Microsoft se termina em 2002 sem grandes prejuízos. A empresa de Bill Gates, número um mundial do software, acusada por causa de abuso de posição dominante, isto é, de quase monopólio, escapou ao veredicto de desmantelamento horizontal (em duas entidades: num lado, os sistemas de exploração Windows, que equipam cerca de 90 % dos computadores no mundo, noutro, os logiciais, nomeadamente o navegador Internet Explorer). Portanto, os acusadores de Bill Gates exigiam que a Microsoft colocasse no mercado uma versão limitada de seu sistema Windows retirando a maioria de seus logiciais integrados e relevasse o código fonte do navegador Internet Explorer e desenvolvesse o seu software integrado Office para o sistema livre Linux.

O compromisso encontrado entre a firma e o governo americano de Bush proíbe a Microsoft, durante pelo menos cinco anos, de celebrar com os fabricantes de computadores contratos estipulando a utilização exclusiva de seus produtos, e de disponibilizar mais informações técnicas sobre os seus sistemas *Windows*.

A Linux é o pano encarnado da Microsoft. Com o software Linux, os utilizadores são co-proprietários do produto porque podem tocar à vontade no código fonte. Segundo algumas línguas, Bill Gates costuma distribuir os cheques por ocasião das suas deslocações ao estrangeiro, para estancar a onda Linux.

Fontes: Jornal *Le Monde*, edição internacional, selecção semanal, Sábado 9 de Novembro de 2002, p. 10; revista *Le Point*, "Linux, le cauchemar de Microsoft", 1 de Agosto de 2003, n.º 1611, pp. 46-48.

b) - Responsabilidade social

Preconizamos, à semelhança de M. Weber¹²⁹ no que diz respeito ao ethos da política, um *ethos* da gestão¹³⁰ que deve ter em consideração, aquando de actos específicos, as suas consequências não só sobre a organização mas também sobre a sociedade e o indivíduo, visando a performance económica, social, ecológica, etc.; a económica sendo a básica para a organização porque proporciona os recursos necessários¹³¹. É o *homo strategicus*. Portanto, a responsabilidade social é a pedra angular da ética da gestão.

Fábula: O bom comerciante e a menina

Num sábado, no fim do dia, Sr. Baudu, de pé na porta de sua loja antiga, vê chegar uma menina manuseando um porta-moedas usado. O velho comerciante não a conhece, mas pouco depois consegue descobrir quem são os pais. Sabe que têm uma festa e que falta o açúcar decorativo para o bolo. O senhor indica o pacote de açúcar e o preço, oito kwanzas. A menina procura no fundo do porta-moedas e encontra uma nota de cinquenta kwanzas, várias vezes dobrada. A menina que apenas sabe contar entrega a nota sem desdobrar como ensinam as boas maneiras. Baudu dá-lhe o troco, quarenta dois kwanzas fazendo-lhe uma festa na cabeça e desejando-lhe uma boa sobremesa. Baudu deve fechar a loja; o dia não foi de grandes negócios. Remetendo o troco certo à menina, apesar das receitas escassas, Baudu foi "moral". Mas porquê fez isso? Talvez para ter um cliente fiel, ou o receio de que os pais a verificar pudessem descobrir a trapça, mesmo se ele alegasse um erro, a suspeita ficaria e o rumor iria correr. Baudu seria visto como um gatuno e o negócio acabaria.

Mas o raciocínio de Baudu é diferente. Fez o troco certo porque é normal. Talvez que não tivesse pensado no que é moral. Aqui, o normal e o moral confundem-se. Baudu pode dormir tranquilo, é um homem de "moral" (justo), honesto, mas não um honesto homem. O seu negócio anda mal!

Com o mesmo resultado, num caso, Baudu agiu por dever remetendo o troco certo, noutro, teria agido de acordo com o dever perspectivando o futuro. Num caso foi moral, noutro inteligente. Eis a diferença entre a moral e a ética. Esta anedota contada no século XVIII é da autoria de Emmanuel Kant.

Fonte: Alain Etchegoyen, *La valse des éthiques*, Paris, Les éditions François Bourin, 1991, pp. 67-72 (nosso resumo e adaptação).

Assim, a actividade de gestão, parafraseando Weber, pode ser subordinada a duas máximas diferentes e opostas de maneira irredutível: a actividade orientada pela ética de convicção (em alemão, *gesinnungsethisch*) ou orientada pela ética de responsabilidade (em alemão, *verantwortungsethisch*). No caso da ética de responsabilidade, o gestor encara as consequências previsíveis de suas acções sobre o indivíduo e a sociedade (vide Figura 4.1, o nosso paradigma relativo à relação entre a gestão e os domínios da economia), mas no caso da ética de convicção, ele age segundo a sua consciência sem consideração pelas consequências cuja responsabilidade será imputada aos outros. Diremos que a responsabilidade, no primeiro caso, é transcendental e no segundo, imanente. A responsabilidade social releva de uma atitude inteligente do homem que assume os efeitos que resultam de seus actos. Noutras palavras, a boa causa não pode justificar as consequências desastrosas.

Contudo, tendo em conta a complexidade do meio envolvente — E. Morin¹³² fala de «*ecologia da acção*», a ética pode sustentar os actos de gestão das organizações integrando, numa perspectiva de responsabilidade

social assumida, duas vertentes, uma deontológica e outra teleológica, uma cumprindo com a regra e outra com a razão social da organização.

Boa governação	
Estados	Organizações (unidades activas)
<p>Na perspectiva do desenvolvimento humano, a boa governação é governação democrática. E a governação é democrática quando:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Os direitos humanos e as liberdades fundamentais das pessoas são respeitados, o que lhes permite viver com dignidade. ● As pessoas têm opiniões em relação às decisões que afectam as suas vidas. ● As pessoas podem responsabilizar quem decide. ● As interacções sociais são governadas por normas, instituições e práticas inclusivas e justas. ● As mulheres e os homens são parceiros nas esferas privada e pública da vida e da tomada de decisões. ● As pessoas não são discriminadas com base na raça, etnia, classe, género ou qualquer atributo. ● As necessidades das gerações futuras estão reflectidas nas políticas actuais. ● As políticas económicas e sociais correspondem às necessidades e aspirações das pessoas. ● As políticas económicas e sociais visam a erradicação da pobreza e o alargamento das escolhas que todas as pessoas têm na sua vida. <p><i>Fonte: PNUD, Relatório do Desenvolvimento Humano 2002, Qucluz, Mensagem, p. 51.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestão participativa. ● Respeito à Lei Geral do Trabalho. ● Diálogo com os parceiros sociais. ● Existência de um sistema de avaliação periódica dos resultados, seguido de sanções (pela assembleia dos sócios, assembleia dos trabalhadores, etc.). ● Existência de um referencial de cultura da empresa, deontologia, etc. ● Gestão socio-económica: <ul style="list-style-type: none"> ■ Mobilização das competências. ■ Responsabilidade social. ■ Retribuição do desempenho de acordo com o contrato personalizado. ■ Adequação formação/cargo. ■ Convergência entre plano individual de realização e plano de desenvolvimento da empresa.

CASO 4.2 - ARIMEX

A ARIMEX é uma empresa pública vocacionada para a comercialização de produtos metálicos para a construção civil (varão, tubos, etc.). A empresa é constituída por 48 trabalhadores distribuídos em três departamentos dependendo directamente do Director Geral. Devido à elevada dívida externa da empresa para com os seus fornecedores avaliada em 3.710.000 Usd., um novo conselho de administração foi instalado tendo como Director Geral o jovem Pedro Bungu, antigo responsável do Departamento de Finanças que muito recentemente frequentou um seminário de capacitação na área de gestão no INAPEM para assumir os destinos da empresa. Ele estava muito ciente das dificuldades que havia de enfrentar no futuro.

Logo que iniciou as suas novas funções, Sr. Bungu reuniu com os três responsáveis de departamento anunciando claramente que o principal objectivo era melhorar a sua performance publicitando mais os produtos, cumprindo o horário do trabalho, reduzindo a massa salarial a fim de ir amortizando o mais rápido possível a dívida.

Durante a sua chefia do Departamento das Finanças convidou três vezes a sua subordinada Mariana da Conceição Binda para irem passar o fim de semana numa cidade vizinha para além fronteira; por três vezes, ela recusou. Mariana, com cinco anos de antiguidade, é técnica média que cumpre com eficácia e eficiência as tarefas que lhe são incumbidas.

Com a sua subida como Director Geral da empresa, Sr. Bungu, sabendo das debilidades constantes de saúde da D. Mariana justificando as suas ausências, diz-lhe, num tom autoritário, o seguinte: "Você deve ir ao hospital fazer a consulta e trazer-me os resultados das análises clínicas até à próxima semana a fim de eu tomar uma decisão". A Sr.^a Mariana, numa Quarta-feira, de manhã, foi ao hospital e fez as análises tendo acusado o vírus de HIV. Ficou totalmente frustrada ao saber que era seropositiva pensando no emprego em que já estava sendo ameaçada dada a perseguição impiedosa do Sr. Director e ao futuro dos seus filhos. Então, à tarde, fora dela, decidiu confiar-se a uma amiga:

- "Ó Graça, o meu chefe está me pedindo os resultados das análises clínicas, mas acontece que acusei vírus HIV, então o que posso fazer?"
- "Bem, mana São, estimula-te! Tira este espírito de perseguida. Nessa situação você não tenha medo, vá e entregue-lhe os resultados e se ele tomar uma decisão de despedimento, recorre aos órgãos competentes e expõe o teu caso. A Sida é uma doença transmissível por via sexual, transfusão de sangue ou por objectos cortantes. Eu, por exemplo, a tua amiga, posso comer contigo no mesmo prato. Não há razões de te desmoralizar".
- "Obriga amiga pelo conselho e pelo esforço. Diz-se que o melhor amigo é aquele que nos aparece nos momentos difíceis".

A Sr.^a Mariana nos dias subsequentes ia triste ao serviço. Na Segunda-feira, ela levou os resultados das análises e entregou-os ao Chefe:

- "Chefe aqui estão os resultados".
- "Sim Senhora!, Meta-os por cima da minha secretária e pode sair que eu depois mandarei chamá-la".

Sr. Bungu abriu o envelope e ao aperceber-se da situação, matou-se de risos e convocou logo uma reunião de emergência com todos os responsáveis de Departamento na sala de reuniões. Logo, informou: "A Sr.^a Mariana está com uma doença muito perigosa que é a Sida. Portanto, ela vai ter uma morte lenta. Eu, como Director Geral da Empresa,

decido a redução gradual do seu salário, a interdição de frequentar o refeitório até à sua demissão daqui a três meses sem direitos”.

Na Terça-feira, ela foi chamada ao Gabinete do Director Geral tendo lhe dito o seguinte: “Eu estou satisfeito pelos resultados. Era isso que eu esperava e nada posso fazer, pode sair, vá esperando o seu salário”. Findo o mês, ao ir receber o salário, deparou com uma diferença de 300 Kwanzas. Foi com toda cortesia e humildade ter com o responsável do Departamento das Finanças o Sr. João Diogo. Como explicação, tendo este respondeu-lhe: “Você aqui não reclama nada. Se quiser saber algo convém ir ter com o seu médico e não me aborreça”.

A D. Mariana saiu do Gabinete do seu chefe chorando e logo de imediato regressou à casa para nunca mais voltar a trabalhar.

Trabalho:

Qualifique o comportamento do Director Geral em referência às normas sociais ou legais conhecidas!

Apêndice: Estudos de casos

CAPÍTULO 1	GESTÃO E ORGANIZAÇÃO
------------	----------------------

<i>Estudo de caso 1.1 — Gedeão</i>

- 1) De acordo com a tipologia dos recursos da organização, identifique e explique cada um dos recursos utilizados por Gedeão para ganhar a batalha aparentemente desigual!

Citamos alguns recursos utilizados por Gedeão:

a) Materiais:

Buzinas, cântaros, tochas, camelos, tendas, espadas,...

b) Imateriais:

Relações extra-organizacionais (com o Senhor);

Recursos humanos: recrutamento, selecção dos combatentes (massa cinzenta e mão de obra)

Informação: reconhecimento do terreno, explicação do sonho do guarda, etc.

241

- 2) Caracterize o trabalho realizado por Gedeão!

É a gestão dos recursos materiais e imateriais:

- *Planificou os objectivos (a tomada do arraial) no quadro de uma missão (libertação do Israel) e tomou decisões estratégicas (espionagem do arraial, momento da batalha, selecção dos combatentes, etc.);*
- *Organizou os recursos com mobilização e alocação dos meios disponíveis a fim de atingir a missão (libertação do Israel) e os objectivos (tomada do arraial) com a constituição de um exército de 300 homens;*
- *Dirigiu a organização (povo de Israel) motivando os homens seleccionados;*
- *Controlou os resultados obtidos em relação aos objectivos previamente definidos.*

- 3) O que representa do ponto de vista teórico a comunidade que o Gedeão conduziu à vitória?

A comunidade que Gedeão conduziu à vitória, o povo de Israel, é uma organização porque tinha uma estrutura, meios e objectivo comum.

Estudo de caso 1.2 — Maria Velela

- 1) Identifique e explique as principais funções e papéis de Maria Velela no âmbito do comité organizador do evento!

Maria Velela é a coordenadora do comité de organização, isto é, deve exercer as funções de uma gestora. Ela vai:

- *planear*, definir os objectivos, conceber o programa, prever os recursos necessários e o cenário da manifestação;
- *organizar*, criar os grupos, nomear os respectivos responsáveis, definir os mecanismos de funcionamento (coordenação), e delegar algumas responsabilidades; alocar os recursos;
- *dirigir* (mandar), mobilizar os membros dos grupos, motivá-los (recompensar e castigar); liderar;
- *controlar*, verificar o cumprimento dos objectivos e analisar a utilização dos recursos afectados.

Os papéis por ela assumidos são:

- *Interpessoais*: líder, agente de ligação;
- *Informacionais*: agente de difusão, porta-voz;
- *Decisionais*: empreendedor, regulador, distribuidor de recursos e negociador.

- 2) Enumere e explique as funções de cada membro escolhido do comité organizador !

Apontamos quatro ou cinco funções em função do número dos membros do comité organizador; cada um com uma específica:

- *Venda de bilhetes*: saber quantos bilhetes serão vendidos, prever o formato do bilhete, definir as modalidades de venda de bilhetes (balcão único, preço diferenciado, etc.); etc.
- *Publicidade do evento*: difundir a ocorrência do evento junto

dos estudantes da Faculdade e não só; conceber cartazes de promoção e de convites; etc.;

- **Escolha do local, banda musical e menu do cocktail:** *prever um local mais acessível que permita o convívio, não distante da cidade por causa do transporte; uma banda musical que a juventude aprecia, tipos de comida e bebida a serem consumidos, etc.;*
- **Elaboração do programa da "soirée":** *prever o encadeamento dos acontecimentos e nomes dos intervenientes, etc.;*
- **Preparação dos discursos:** *diagnosticar os problemas que a Faculdade enfrenta, solicitar o engajamento e participação dos estudantes na vida académica, agradecer aos docentes pelo sacrifício, etc.*

3) *Quais são as aptidões exigidas à Maria Velela e que ela possui? Explique!*

Consideramos que Maria Velela possui ou deve possuir estas aptidões porque ela já é a Secretária da AAFEC para os assuntos sociais:

- **Aptidão técnica:** *três anos de exercício desta função proporcionam experiência;*
- **Aptidão em relações interpessoais:** *saber lidar com as pessoas num meio envolvente estudantil de grande agitação;*
- **Aptidão conceptual:** *a sua capacidade de imaginar o decorrer da "soirée" e as suas consequências, etc.;*
- **Aptidão de comunicação:** *Maria Velela saberá partilhar com os outros membros do comité organizador o seu entusiasmo na organização do evento.*

243

Estudo de caso 1.3 — Peter Hartz de Volkswagen

1) *Caracterize o programa de Peter Hartz com a implementação de mais uma iniciativa no domínio da gestão!*

O programa de Peter Hartz é uma acção de inovação pois propiciou um novo método de trabalho que gerou um melhoramento do desempenho económico e social da empresa. Peter Hartz é um gestor, empreendedor, isto é, um inovador, no sentido de J. Schumpeter.

2) Justifique este programa 5.000 x 5.000 do ponto de vista teórico (corrente clássica, humana e integrativa)!

a) *Corrente clássica*

- **Abordagem científica:** na organização científica do trabalho de F. Taylor, como neste programa, preconiza-se a importância da selecção e formação do pessoal assim como a recompensa da produtividade pelo pagamento dos prémios;
- **Abordagem administrativa:** neste programa, as funções definidas por H. Fayol estão contempladas assim como as operações fundamentais (comercial, financeira, técnica, etc.). Fayol estão contempladas. A iniciativa, um dos catorze princípios gerais de Fayol também está encorajada;
- **Abordagem burocrática:** neste programa, procura-se a racionalização das relações sociais (recrutamento de um determinado tipo de trabalhador), segundo M. Weber. Também, reconhece-se a figura de P. Hartz, como chefe carismático.

b) *Corrente humana*

- **Escola das relações humanas:** Elton Mayo sublinhou a importância do factor afectivo que, neste caso, verifica-se na atenção prestada a estes grupos do programa 5.000 x 5.000;
- **Teorias das necessidades e motivações:** segundo a satisfação das necessidades de auto-realização (M. Klein) e primárias conforme a pirâmide das necessidades definida por A Maslow. A selecção pela V.W. para este programa pode ser considerada como um factor motivacional para os admitidos (F. Herzberg);
- **Abordagem organizacional:** segundo a Teoria Y de Mc. Gregor, pode-se considerar que o programa 5.000 x 5.000 proporciona um contexto propício de tomada de iniciativas, de criatividade, etc.

c) *Corrente integrativa*

- **Abordagem sociotécnica:** a criação dos grupos de trabalho semi-autónomos demonstra a existência de influências entre o sistema social e o sistema técnico;
- **Abordagem sistémica:** a V.W. é um sistema aberto que reage aos acontecimentos do seu meio envolvente (o desemprego);
- **Abordagem contingencial:** a criação dos grupos semi-autónomos representa uma adaptação das estruturas da V.W. aos acontecimentos do seu meio envolvente;

- **Reengineering:** a iniciativa sobre o procedimento operativo (grupos responsáveis do projecto desde a fabricação até à comercialização) participa no repensamento constante da V.W.;
- **Abordagem cultural:** este caso mostra a combinação dos elementos do modelo anglosaxónico (responsabilização e iniciativa) com os do modelo renano (disciplina, obediência, trabalho "arbeit");
- **Teoria dos custos de transacções:** por exemplo podemos supor que a responsabilização dentro das equipas autónomas tenha um impacto sobre os custos de vigilância, de incitação e de obrigação.

CAPÍTULO 2 ORGANIZAÇÃO E MEIO ENVOLVENTE

Estudo de caso 2.1 - Lactiangol

1) Classifique a organização Lactiangol segundo os critérios estudados e explique!

245

- **Classificação teórica:** é um conjunto estruturado complexo, capitalista embora o Estado angolano tenha acções;
- **Classificação jurídica:** é uma sociedade, com um conselho de administração, de economia mista;
- **Classificação económica:** faz parte do sector secundário (unidade agro-industrial);
- **Classificação funcional:** é uma média empresa com 210 trabalhadores;
- **Classificação orgânica:** é uma organização simples com predominância dos gestores do topo.

Estudo de caso 2.2 — South African Breweries (SAB)1) *Eis*• *a matriz SWOT (SAB)*

Pontos fortes (Strengths) 47 % de QM N.º 2 da caneca 44.000 consumidores/min. Aliança c/ Grupo Castel Grandes capacidades financeiras com investimentos realizados no estrangeiro (Estados Unidos, América central, Europa central, etc.) Capacidade em gestão (estratégica)		Pontos fracos (Weakness)
SWOT		
Oportunidades (Opportunities) Mercados emergentes (Fim do bloco soviético) Aquisição da Miller (USA) África francófona (com Castel) Propensão para modelo ocidental na Europa central (queda da preferência para Vodka) Fim do Apartheid		Ameaças (Threats) Fragilidade do Rand (mas, moeda fraca pode estimular exportações)

• *a matriz SWOT (vide Estudo de caso 2.1 Lactiangol)*

Pontos fortes (Strengths) Disposição de uma tecnologia moderna Apoio financeiro público (organismos públicos: BNA, BCI, Ministério das Finanças) Forte diversificação de produtos (leite e derivados) Produtos frescos produzidos em excelentes condições higiénicas		Pontos fracos (Weakness) Dificuldade na execução do orçamento do Estado
SWOT		
Oportunidades (Opportunities) Aumento do consumo pela população dos produtos leiteiros Aposta do governo na substituição das importações em produtos leiteiros e outros alimentares líquidos (batidos, natas, concentrados de sumos e frutas Parceria com o Ministério da Educação no âmbito do Programa merenda escolar e apoio a crianças necessitadas		Ameaças (Threats) Concorrência das importações e produtos caseiros baratos Poder de compra da população angolana

- a matriz SWOT (APPLE, Macintosh, vide caso 3.1)

<p>Pontos fortes (Strengths) Liderança de Steve Jobs (criador, inovador); Inovação dos produtos (leitor de disketes, gravador de DVD integrados, etc.); Colaboração de Jonathan Ive, um "designer" fora de série, considerado como um Giorgio Armani (um famoso costureiro italiano) da informática; Lançamento de novos produtos: leitora de disketes, gravador de DVD integrados, tecnologia sem fio Airport, programação da música sobre um computador, etc.; Importância do orçamento destinado à Investigação aplicada (6 a 8 % do volume de negócios); Existência dos dispositivos de aconselhamento e assistência dos utilizadores (sites Internet, associações)</p>		<p>Pontos fracos (Weakness) Fiabilidade duvidosa dos programas (presença de bugs) Incompatibilidade ainda existente dos programas Apple com o mundo PC;</p>
	SWOT	
<p>Oportunidades (Opportunities) Fidelidade dos utilizadores (que representam 5 % do conjunto de utilizadores de computadores); Acordo com a Microsoft; Comunicação (imagem de David contra Golias); Segmento em expansão e muito lucrativo das profissões liberais: consultórios médicos, advogados, arquitectos, agências imobiliárias, etc.</p>		<p>Ameaças (Threats) Presença dos grandes <i>standards</i> (referências e concorrentes) da informática, principalmente IBM e Microsoft; Fim de diferenciação com os produtos Microsoft (homogeneização com os produtos Microsoft); Imitação dos concorrentes</p>

- a matriz ESCEPT (SAB, vide Estudo de caso 2.2)

Variáveis económicas Instauração da economia de mercado Intervenção do BM, FMI nestes países de mercados emergentes Depreciação do Rand	Variáveis sociais Reivindicações sociais baixas Delinquência económica	Variáveis culturais Propensão ao consumo de cerveja nestes mercados emergentes Mimetismo do modo de vida do Ocidente
Variáveis ecológicas Tecnologia industrial antiga poluente	Variáveis político-legais Queda do Muro de Berlim (democracia liberal com alternâncias políticas) Candidaturas à União europeia Acordos jurídicos (aliança estratégica, legislação comercial e financeira sobre os investimentos estrangeiros) Fim do Apartheid na África do Sul Fragilidade democrática	Variáveis tecnológicas Defesa das patentes

- a matriz SWOT da RENAULT (vide Estudo de caso 3.2)

Pontos fortes (Strengths) Estratégia agressiva de comunicação dos resultados comerciais e financeiros Aliança estratégica com a Nissan Futura administração de um gestor inovador (brasileiro Carlos Ghosn) Posição forte no mercado da Europa Líder em questões de segurança

Pontos fracos (Weakness) Debilidade no mercado de automóveis de luxo Fracos resultados comerciais e financeiros em relação à Nissan
--

SWOT

Oportunidades (Opportunities) Abertura do mercado dos EUA e do Japão
--

Ameaças (Threats) Concorrência com a outra parceira (o Clio contra o Micra da Nissan)

A matriz SWOT da Nissan (vide Estudo de caso 3.2 Carlos Ghosn)

<p>Pontos fortes (Strengths) Estratégia agressiva de comunicação dos resultados comerciais e financeiros Aliança estratégica com a Renault Administração por um gestor inovador (o brasileiro Carlos Ghosn) Posição favorável no mercado dos EUA e do Japão Desempenho no mercado de automóveis de luxo (marca Infiniti) Fortes resultados comerciais e financeiros em relação a Renault</p>	<p>Pontos fracos (Weakness) Debilidade nas questões de segurança</p>
<p>Oportunidades (Opportunities) Abertura do Mercado da Europa</p>	<p>Ameaças (Threats) Concorrência com a outra parceira (o Micra contra o Clio da Renault) Concorrência com a Ford e GM e a Toyota (n.º 1 japonês e n.º 2 mundial)</p>

SWOT

CAPÍTULO 3 GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Estudo de caso 3.1 — O mundo da APPLE (Macintosh)

1) Desenhe a matriz A. D. Little posicionando e interpretando a situação estratégica dos produtos APPLE, tais como PC, DVD integrado e SO (Sistema Operativo)!

		Ciclo de vida			
		Início	Crescimento	Maturidade	Declino
Posição competitiva	Dominante	1	2	3	4
	Forte	5	6	7 PC	8
	Favorável	9	10 DVD	11 SO	12
	Pode ser defendida	13	14	15	
	Marginal	17			

Interpretação das posições competitivas:

Zonas brancas (8, 11, 12, 14, 15 e 17): desenvolvimento (taxa de crescimento, quota do mercado, volume de negócio);

Zonas escuras (16, 18, 19 20): abandono;

Zonas cinzentas (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10 e 13): desenvolvimento selectivo ou reorientação.

Estudo de caso 3.2 — Carlos Ghosn da Renault-Nissan

Caracterize o tipo de mecanismo de coordenação que Carlos Ghosn adoptou a fim de *mobilizar* as energias. Quais são as vantagens e os inconvenientes?

O Director Geral Adjunto, DGA, da Renault, começou por ignorar as hierarquias existentes e a sagrada regra de antiguidade para procurar as informações. De seguida, criou sete "equipas transversas", espécie de comandos, multiprofissionais, compostas por uma dezena de gestores jovens (entre 39 e 42 anos). Dirigida por um "piloto" ligado a um "padrinho", membro do Comité de direcção, cada uma das equipa recebeu dele uma missão precisa (por exemplo, racionalização na compra de energia para uma redução de 30% do preço). Mensalmente, desde 7h30', na ocasião do pequeno-almoço reunindo padrinhos e pilotos, o DGA escuta, discute, avalia a motivação das equipas e delega a escolha dos meios.

É um procedimento apropriado num meio envolvente complexo e instável, que proporciona flexibilidade e participação de todos os decisores de qualquer nível. Contudo, tem que ser negociado para evitar resistência à mudança dos lesados.

Estudo de caso 3.3 — ENAPO

Caracterize o estilo de liderança do Director Geral, o Sr. Adriano!

O estilo de liderança do Sr. Adriano é autocrático na medida em que os colaboradores não estão associados no processo de tomada de decisão. O novo director conseguiu resultados económicos mas socialmente parece existir problemas com a rotação do pessoal, o absentismo e a frequência do Centro médico. Os ganhos económicos estão absorvidos pelas "perdas sociais" (custos escondidos importantes).

Que estaria na base do aumento do absentismo e da saída dos novos trabalhadores!

Consideramos que a gestão do director origina frustrações e stress junto dos trabalhadores.

Estudo de caso 3.4 — WorldCom

Indique os rácios de gestão que serviram de alerta acerca da situação da WorldCom !

São o valor do título da empresa na Bolsa e os rácios de liquidez e de solvabilidade.

CAPÍTULO 4 GESTÃO E SOCIEDADE

Estudo de caso 4.1 — Acção sindical

Justifique a reivindicação salarial pela parte do sindicato neste contexto pelo argumento a favor e contra!

251

Os indicadores de gestão macroeconómica, nomeadamente a taxa de inflação, mostram que há deterioração do poder de compra dos trabalhadores. Isto pode justificar a reivindicação do Sindicato. Contudo, o risco de entrar numa espiral inflacionista é mesmo grande se entretanto não houver aumento da produtividade a nível das organizações tanto públicas como privadas. Porém, uma indexação para uma categoria socio-profissional pode provocar uma reacção em cadeia das outras reclamando a mesma. Portanto, pode-se fazer apelo ao sentido de responsabilidade social dos sindicalistas, por uma certa moderação.

Estudo de caso 4.2 — Arimex

Qualifique o comportamento do Director Geral em referência às normas deontológicas ou legais conhecidas!

O comportamento do Director Geral constitui uma violação do directo da cidadã (Lei Fundamental), um crime contra a honestidade, um assédio sexual, um assédio moral, etc.

GLOSSÁRIO GERAL

Acidente	De <i>acidere</i> , em latim; acontecimento perturbador que ocorre, fortuitamente, no decorrer da actividade laboral, na sequência de uma utilização não programada do tempo.
Aptidão	Traço biológico ou aprendido que permita a uma pessoa de realizar uma actividade mental ou física.
Autoridade	Poder formal de mandar ligado a uma posição hierárquica numa organização.
Capitalismo	Sistema económico caracterizado pela propriedade privada da infra-estrutura, pela iniciativa privada, pela procura de lucro e pelo papel do mercado.
Complexidade	Estado de super-aditividade que caracterizam as interrelações entre os componentes de um sistema.
Conflito	Contradição entre indivíduos ou grupos de indivíduos a propósito da ordem de prioridades dos objectivos e de alocação dos recursos.
Consórcio	Agrupamento das organizações a fim de empreender em juntas uma determinada operação.
Controlo	Função da gestão, isto é, conjunto de tarefas que consistem em avaliar os resultados obtidos na sequência da gestão com objectivos preconizados.
Custo oculto (<i>coût caché</i>)	Penalização qualitativa, quantitativa e financeira devido a disfuncionamento.
Decisão	Acto de gestão relativo a escolha duma solução a um problema identificado.
Deontologia	Código moral que define as normas de conduta de uma categoria socio-profissional.
Departamentalização	Procedimento de estruturação da organização segundo as funções, produtos, tipos de cliente, zonas territoriais, projectos, processos de produção e unidades de negócio.
Deslocalização	Transferência para um outro sítio geográfico, em busca de um maior rendimento, do capital e das fábricas.
Desvio	Discrepância verificada entre a norma e a realização em termos de quantidade, qualidade, moral, etc.
Dimensão infra-liminar	Componente das envolventes da organização que abarcam fenómenos não manifestos em alusão ao conceito de subliminar em psicologia.
Direcção	Função da gestão, isto é, conjunto de tarefas que consistem em mandar nos indivíduos que fazem parte da organização e a regular as suas relações sociais e técnicas.
Disfuncionamento (<i>dysfonctionnement</i>)	Anomalia no funcionamento da organização; na prática, é o desvio entre o funcionamento observado e o funcionamento desejado ou otórfuncionamento (do grego <i>orthos</i> , directo, recto).
Empresa global	Empresa operando em vários países segundo uma visão estratégica a nível do mundo.

Empresa internacional	Empresa operando em vários países numa relação centro-periferia, casa-mãe e filiais.
Empresa multinacional	Empresa operando em vários países segundo uma estratégia que considera os constrangimentos locais.
Estatuto	Posição que situa vertical e horizontalmente um indivíduo numa organização.
Estratégia	Escolha de critérios de decisão que se integram na actuação e estrutura da organização, numa perspectiva a longo prazo, as variáveis do meio envolvente interno e externo.
Eficácia	Relação entre os resultados obtidos e os objectivos visados.
Eficiência	Relação entre os resultados obtidos e os meios utilizados (eficiência dinâmica, eficiência estática, eficiência "X").
Ética	Comportamento do gestor guiado por obrigação de considerar as consequências dos seus actos.
Fayolismo	Modelo de organização e de administração das empresas preconizado por Henri Fayol baseado em seis tipos de operações fundamentais: técnica, comercial, financeira, de contabilidade, de segurança e de administração.
Fordismo	Método de produção inspirado por Henry Ford que prolonga o taylorismo preconizando a produção de massa em cadeia (tapete rolante e linha de montagem).
<i>Franchising</i>	Aliança de colaboração entre organizações na qual uma coloca a disposição da outra um conjunto de produtos e a assistência técnica necessária.
254 Gestão	Ciência das decisões estratégicas e táticas nas organizações; prática (arte) destas decisões de maneira deliberada com vista a atingir os objectivos da organização e utilizando os meios apropriados.
Gestor	Pessoa em qualquer nível da organização que tem autoridade formal de utilizar os recursos a contribuir para a realização dos objectivos da organização.
Influência	Aptidão de persuadir os outros seguir as suas sugestões por motivos positivos; a influência é a demonstração do uso do poder.
Inovação	Invenção de uma forma nova de trabalhar, produzir ou de um novo serviço, novo produto no sentido do melhoramento.
Liderança	Capacidade dum indivíduo de influenciar outros indivíduos na prossecução dum objectivo.
Meio envolvente	Conjunto de factores económicos, políticos, jurídicos, sociais, culturais que pesam mais ou menos sobre as actividades das organizações
Mercado	Espaço de encontro entre a oferta e a demanda que leva à formação de preço
Mercado emergente	Espaço económico novo caracterizado pelas suas capacidades de produzir ou consumir produtos e serviços.
Mundialização (<i>Globalization</i>)	Extensão a nível global dos circuitos de produção das empresas, dos fluxos financeiros e dos intercâmbios comerciais e culturais.

Norma	Critério técnico ou social que constitui elementos de referência em comparação com o resultado de produção ou de comportamento na organização.
Organização (1)	Conjunto técnico-social estruturado prosseguindo determinado objectivo.
Organização (2)	Função da gestão, isto é, conjunto de tarefas que consistem em agrupar as tarefas e definir os procedimentos de interacção entre os componentes numa organização
Papel	Conjunto de comportamentos que os outros membros de uma organização esperam de uma pessoa pelo facto de ele ter um determinado estatuto.
Performance	Situação de adequação máxima entre a eficácia e a eficiência na obtenção dos resultados visados pelo gestor.
Planeamento	Função da gestão, isto é, conjunto de tarefas que consistem em projectar ou prever o futuro da organização.
Poder	Aptidão que possui um indivíduo numa relação interpessoal assimétrica de mandar fazer coisas aos outros.
Racionalidade	Lógica sustentando o comportamento de um actor de um determinado sistema considerando os custos e as vantagens.
Recursos	Meios da organização necessários para exercer as suas actividades.
Reengineering	Procedimento consistindo em repensar constantemente a forma de organização do trabalho.
Sistema	Conjunto de órgãos estruturados em interacção para realizar determinada função.
Socialismo	Sistema económico caracterizado pelo papel predominante do Estado, pela administração da economia em torno do plano (preços, produtos, factores de produção, etc.).
Taylorismo	Forma de organização de trabalho e de produção que procura o aumento da produtividade descobrindo a via mais eficiente, <i>the one best way</i> . Baseado na organização científica de trabalho, preconiza a separação das tarefas de concepção e as de execução; as tarefas produtivas são igualmente decompostas em gestos simples.
Toyotismo	Forma de organização do trabalho e da produção aplicada na Toyota, inspirado por Taichi Ohno que combina o <i>Just in time</i> com a técnica de circulação de cartões chamada Kanban e a autonomia, sistema que permite, por motivo de avaria ou defeito, interromper o processo de produção a qualquer moment
Utilidade	Aptidão de um bem para satisfazer uma necessidade.

BIBLIOGRAFIA GERAL

- ALBAGLI, Claude,
HENAULT, Georges, *La création d'entreprise en Afrique*, Vanves, Edicef, 1996, 207 p.
- ALLOUCHE, José,
SCHMITT, Geraldine, *Les outils de la décision stratégique*, T.1 - Avant 1980, Paris, La découverte, 1995, 123 p.
- ANSOFF, Igor, *Stratégie du développement de l'entreprise*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1989, 287 p.
- ATAMER, Tugrul,
CALORI, Roland, *Diagnostic et décisions stratégiques*, Paris, Dunod, 1993, 716 p.
- BERNIER, Bernard,
VEDIE, Henri-Louis, *Initiation à la microéconomie*, Paris, Dunod, 1998, 262 p.
- BLAKE, Robert R.,
MOUTON, Jane S., *La 3^e. Dimension du management*, Paris, Les éditions d'Organisation, 1987, 283 p.
- AQUILANO, Nicholas J.,
CHASE, Richard B., *Production and Operations Management. A Life Cycle Approach*, Fifth Edition, Boston, Irwin, 1989, 942 p.
- DAHL, Robert, L. *Analyse politique moderne*, Paris, Editions Robert Laffont, S.A, 1973, pp. 47-90.
- DEFALVARD, Hervé, *La pensée économique néoclassique*, Paris, Dunod, 2000, 126 p.
- FRANK, Robert H., *Microeconomia e comportamento*, Terceira Edição, McGraw-Hill, Lisboa, 1998, 745 p.
- GAITHER, Norman, *Production and Operations Management*, Fifth Edition, The Dryden Press, Fort Worth, 1992, 836 p.
- GIBSON, James L.,
IVANCEVICH, John M.,
DONNELLY, Jr., James H., *Organizations, Behavior, Structure, Processes*, 8th ed., Boston, Massachusetts, Irwin, 1994, 802 p.
- KOENIG, Gérard, *Management stratégique*, Paris, Editions Nathan, 1993, 400 p.

- MAQUIAVEL, Nicolas, *O Príncipe*, Mem Martins, Publicações Europa-América, 2ª edição, 2002, 202 p.
- MARCH, James - M., SIMON, Herbert - A. *Organizations*, 2. edição, Cambridge, Massachussetts, 1993, 380 p.
- MARCHESNAY, Michel, *La stratégie*, Paris, Chotard et Associés Editeurs, 1986, 248 p.
- MATTÉ, Jean-Charles
BARB-BRANDOUY, Olivier, *Analyses stratégiques*, Paris, Economica, 249 p.
- MINTZBERG, Henry, *Le management. Voyage au centre des organisations*. Paris, Les Editions d'Organisation, 1990, 570 p.
- PORTER, Michael, *Vantagem competitiva*, Lisboa, Editorial Campus, 14ª Edição, 512 p.
- RAINEY, Hal G., *Understanding & Managing Public Organizations*, 2.ª edição, San Francisco, Jossey-Bass, 1997, 423 p.
- Revista Sciences Humaines, "La mondialisation en débat", Hors-Série, nº 17, Junho/Julho 1997, 79 p.
- ROJOT, Jacques,
BREGMANN, Alexander, *Comportement et Organisation*, Paris, Vuibert, 1989, 352 p.
- SAINSAULIEU, Renaud *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Dalloz, 1987, 390 p.
- SAVALL, Henri,
ZARDET, Véronique, *Ingénierie stratégique du Roseau*, Prefácio de Serge Pasquier, Paris, Economica, 1995, 517 p.
- SILEM, Ahmed
SILEM, Ahmed
(sob a direcção), *Encyclopédie de l'économie et de la gestion*, Paris, Hachette, 1991, 592 p.
- SOUSA, António de, *Introdução à gestão*, Lisboa, Editorial Verbo, 1990, 343 p.
- SUN TZU, *A Arte da Guerra*, Mem Martins, Publicações Europa-América, 3.ª edição, 2000, 161 p.
- TEIXEIRA, Sebastião, *Gestão das organizações*, Alfragide, Editora McGraw-Hill, 1998, 237 p.
- VIENNEY, Claude, *L'économie sociale*, Paris, Editions La Découverte, 1994, 126 p.

¹⁰² Robert Ducean Luce, Howard Raiffa, *Games and Decisions. Introduction and Critical Survey*, New York, John Wiley&Sons, Inc., 1957, p. 94 e ss.

¹⁰³ David Rogers, *Les stratégies militaires aux affaires*, prefácio do Generak Bigeard, First Inc., 1989, 380 p.,

¹⁰⁴ *Ibidem*.

¹⁰⁵ Kiamvu Tamo, *Elementos do diagnóstico socio-económico do sector público*, Prefácio de Henri Savall, Luanda, Capatê, 2001, pp. 47-48.

Parágrafo 3.4 - Controlo

¹⁰⁶ Adaptação das figuras de António de Sousa, in *Introdução à gestão. Uma abordagem sistémica*, Lisboa, Verba, 1990, p. 6 e de Norman Gaither, in *Production and Operations Management, op. cit.*, p. 57.

¹⁰⁷ Adaptação da figura de Lanny Solomon, Dick Vargo e Larry Walther, *Accounting Principles, Instructor's Edition, Saint-Paul*, Third Edition, West Publishing Company, 1990, p. 947.

¹⁰⁸ Adaptação da figura de Pierre G. Bergeron, *La gestion dynamique : Concepts, méthodes et applications.*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 2ª edição, 1995, p. 641.

¹⁰⁹ Peter Drucker, *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*, Heinemann, 1974, 839 p.

¹¹⁰ Kiamvu Tamo, *Elementos do diagnóstico socio-económico do sector público*, Prefácio de Henri Savall. Luanda, Capatê, 2001, pp. 127-128.

¹¹¹ Adaptação da figura de John R. Schermerhorn, Jr., *Management*, New York, John Wiley & Sons, Inc., 8ª edição, p. 193.

¹¹² Jean Brillman, *As melhores práticas de gestão no centro de desempenho*, Prefácio de Octave Gélénier, Lisboa, Edições Sílabo, 2000, p. 289 e ss.

¹¹³ Philip Kotler, *Administração de Marketing*, São Paulo, Atlas, 1974, capítulo 7.

¹¹⁴ Norman Gaither, *Production and Operations Management, op. cit.*, p. 48 e de Richard B. Chase, Nicholas J. Aquilano, *Production and Operations Management.. A Life Cycle Approach, op. cit.*, p. 8.

¹¹⁵ Jae K. Shim, Joal G. Siegel, *Modern Cost Management & Analysis*, Hauppauge, Barron's, Second Edition, 2000, pp. 298-303.

¹¹⁶ Norman Gaither, *op. cit.*, p. 404 e ss.

¹¹⁷ Richard B. Chase, Nicholas J. Aquilano, *op. cit.*, pp. 604-606: no Século XVIII, na sequência de um estudo sobre a riqueza, em Milão, na Itália, descobriu-se que 20% da população controlava 80% de riqueza; um princípio, hoje em dia, em aplicação nos sistemas de inventário.

¹¹⁸ Kiamvu Tamo, *Ibidem*

¹¹⁹ Kiamvu Tamo, *op. cit.*, pp. 110-113: a unidade monetária em vigor era o Novo Kwanza (NKZ).

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

NOTA PRÉVIA

- ¹ Sun Tzu, *A Arte da Guerra*. Mem Martins. Publicações Europa-América, Economia-Gestão, 3.ª edição, 2000, p. 46.

CAPÍTULO I – GESTÃO E ORGANIZAÇÃO

Parágrafo 1.1 Gestão e recursos da organização

- ² Kiamvu Tamo, *Elementos do diagnóstico socio-económico do Sector Público. Para o desenvolvimento humano nas empresas e organizações angolanas*, prefácio do Prof. Henri Savall. nota prévia do Prof. Manuel Nunes Júnior, Luanda, Capatê, 2001, 165 p.
- ³ Henri Savall, *Enrichir le travail humain: l'évaluation économique*, Prefácio de Jacques Delors, Paris, Economica, 1989 (1.ª edição 1975), 275 p. ; Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, London, William Heinemann Ltd, 1974, p. 39 e ss.
- ⁴ Os Anglo-saxões falam de 6M: Materials, Machinery, Money, Man, Management, Market.
- ⁵ Na teoria e prática da gestão das organizações, a celeridade, isto é, a redução do tempo de operação sempre foi e é considerada como um dos mais importantes parâmetros na procura da produtividade: Frederick W. Taylor (1856-1915) insiste sobre o ritmo mais rápido para os operários cronometrando os seus movimentos; também, Henri Fayol (1841-1925) se mostra preocupado, aquando do seu discurso na sessão de encerramento do Congresso Internacional das minas e metalurgia (23 de Junho de 1900) pelo tempo consumido nas tarefas administrativas (*vide* p. 127 na obra de H. Fayol). Demonstra a tendência de passar através da escada, isto é de não respeitar a hierarquia quando se trata de comunicar entre colegas de mesmo nível (p. 39). Leia a análise sobre a percepção do tempo nos contextos da **monocronia** e **policronia**, e a sua prática (Kiamvu Tamo, *op. cit.*, p. 42 e pp. 70-73).
- ⁶ O *Lobbying* ou *lobbismo*, literalmente "estar nos corredores" é uma pratica que consiste em recorrer à influência de um actor externo para defender o interesse da empresa na perspectiva de uma decisão a ser tomada.
- ⁷ Henry Fayol, *Administration industrielle et générale*, préface de Jean-Pierre Détrie, présentation de Pierre Morin, Dunod, 1. Edition, Paris, 1918 (*cf.* Edition 1999, 133 p.).

259

Parágrafo 1.2 – Atributos do gestor das organizações

- ⁸ Segundo a psicologia *gestaltista* (Psicologia das Formas ou *Gestaltheorie*), a percepção se organiza relativamente aos conjuntos, ou Formas, e não aos elementos isolados (portanto, um grupo de estrelas é percebido como uma constelação); do ponto de vista da teoria dos sistemas, a gestão seria um conjunto, aberto, de componentes especializados em interações ou em interdependências (L. Von Bertalanffy).

- ⁹ Neste caso, o estatuto é a posição que um indivíduo ocupa sobre uma das dimensões da organização, vertical (relações hierárquicas) e horizontal (relações *inter pares*). Também, a dimensão técnica confere estatuto (a peritagem reconhecida de um indivíduo no seio da organização). A um estatuto podem corresponder vários papéis - *por exemplo*, em função das circunstâncias, um indivíduo ocupando uma determinada posição social, como no caso de *uma assistente numa creche*, que exerce vários papéis, o de uma mãe, de uma educadora, etc.
- ¹⁰ Henry Mintzberg, *Le management. Le voyage au centre des organisations*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1990, pp. 32-43; *Mintzberg on Management. Inside our Strange World of Organization*, New York, The Free Press, 1989. Também, note que a análise de Mintzberg que classifica os papéis do gestor, minimiza as funções "fayolianas" do gestor e contradiz as conclusões de Peter Drucker sobre o mesmo tema. Este compara o gestor a um chefe de orquestra. Aliás, outros investigadores contestaram, nomeadamente, Pierre Lemaître (cf. *Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1994, p. 67-74*), com a interessante reacção de H. Mintzberg refutando os argumentos. Ele diz que o que o preocupa não é o que Fayol escreveu mas sim o que ele não escreveu. Considera as posições de seus detractores como conservadoras.
- ¹¹ Peter Drucker considera que a gestão e o empreendedorismo são duas virtudes irmãs. Um empreendedor que não saiba gerir matará o negócio e um gestor que não saiba inovar está sempre a prazo (in *Expresso Negócios*, 31 de Outubro de 1998, p. 18). P. Drucker (in *À propos du management*, Paris, Editions Village Mondial, 2000, pp. 70-81) cita sete fontes de oportunidades da inovação,
- internas: *eventos inesperados* (a compra pela Biblioteca municipal de Nova York, em 1933, dos computadores da IBM quando à partida eram destinados aos bancos. Segundo Thomas Watson, fundador e, muito tempo, director daquela empresa, foi uma oportunidade inesperada), *incompatibilidades* (evolução na indústria de construção naval com a utilização de porta-contentores), *necessidades em procedimentos e mudanças dos sectores de actividade e dos mercados* (a publicidade moderna inventada por Adolph Ochs da New York Times, Joseph Pulitzer da New York World e William Randolph Hearst); e
 - externas: *mudanças demográficas* (a perspectiva da diminuição da oferta de mão-de-obra com a longa escolarização dos jovens com curso superior, fez com que o Japão investisse na robótica), *mudanças de percepção* ("como um copo meio cheio e meio vazio": uma percepção pessimista da vida dos Americanos permitiu a proliferação das revistas sobre a saúde; computador percebido como um electrodoméstico, etc.) e o *novo saber* (científico, técnico ou social: por exemplo, a teoria de banco de negócios formulada pelo Claude Henri, conde de Saint-Simon, durante a era napoleónica aplicada apenas em 1826 por irmãos Jacob e Isaac Pereire do Crédit Immobilier, retomada pelo americano J. P. Morgan do J. P. Morgan & Company em Nova York, o alemão Georg Siemens do Deutsche Bank de Berlim e o japonês Shibusawa Eiichi).
- ¹² No Jornal francês *Le Monde* (Edition Internationale, Sélection hebdomadaire, Samedi 8/7/200, pp. 1 e 8) retomando os propósitos do jornal *Herald Tribune*, sob título "*La destruction créatrice à l'heure du Net*", escreveu: Nem Keynes, nem Friedman, nem Marx, nem Hayek. O mestre a pensar económico do início deste novo milénio tem por nome Joseph Schumpeter. O *Herald Tribune* escolheu, recentemente, consagrar não menos de três páginas ao economista austríaco falecido há cinquenta anos. Vê-se mesmo o regresso em graça economista: enquanto durante o ano 1991, cinquenta artigos faziam referência a Schumpeter, nos cinco primeiros meses de 2000, mais de cem artigos lhe foram consagrados. Citando a declaração da personalidade económica e financeira mais influente e respeitada da planeta, Alan Greenspan, o presidente da Reserva federal americana dizia: a economia americana conhece o que um eminente professor de Harvard, Joseph Schumpeter tinha há cinquenta anos chamado de *destruição criadora*, o processo contínuo pelo qual as tecnologias emergentes caçam as antigas. As inovações, segundo o economista, são ao mesmo tempo responsáveis dos

progressos e da instabilidade do capitalismo. Que se tratasse das tecnologias, produtos, métodos de produção e de distribuição, elas são o principal motor do crescimento e um excelente escudo contra a inflação, graças aos ganhos de produtividade que elas proporcionam.

- ¹³ Kiamvu Tamo, *Elementos do Diagnóstico Socio-Económico do Sector Público. Para o desenvolvimento humano nas empresas e organizações angolanas*. Luanda, Capaté, 2001, p. 74; e infra parágrafo 1.2.4 (Evolução das teorias de gestão).
- ¹⁴ O antropólogo americano Edward T. Hall (*La dimension cachée*, Paris, Seuil, 1971, p. 61-71) considera que o aparelho sensorial do homem comporta duas categorias de receptores: os receptores a distância (olhos, ouvidos, nariz) ligados aos objectos remotos, e os receptores imediatos que exploram pelo toque os objectos próximos através da sensação que dão a pele, a mucosa e os músculos.
- ¹⁵ Kiamvu Tamo, *opus citatum*, pp. 45-48.
- ¹⁶ Jesús Huerta de Soto, "La teoría de la eficiencia dinámica", in *Procesos de Mercado*, Revista europea de economía política, Volumen 1, número 1, Primavera 2004, pp. 11-71.
- ¹⁷ ISEOR (Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations) criado por Henri Savall é um centro de pesquisas em ciências de gestão, associado à Université Jean Moulin Lyon 3 e à Ecole de Management Lyon (França) que desde 1976 realiza investigações experimentais nas empresas e organizações implementando o *management* socio-económico baseado na procura da performance que concilia a dimensão económica à dimensão social.
- ¹⁸ Jesús Huerta de Soto, *La escuela austríaca. Mercado y creatividad empresarial*, Madrid, Editorial Síntesis, 2000, 202 p.; A Escola austríaca (com os autores como Menger, Bohm-Bawerk, Mises e Hayek) preconiza do ponto de vista empresarial a eficiência dinâmica.
- ¹⁹ Frederick W. Taylor, *La direction scientifique des entreprises*, prefácio de Louis Danty-Lafrance, Paris, Dunod, 1971, p. 17 e ss. No seu depoimento perante uma comissão da Câmara dos Representantes, em Janeiro de 1902, F. Taylor expõe as causas que estão na base do desenvolvimento deste sistema de trabalho. Porém, contra as objecções sobretudo pela parte dos professores acerca do uso da palavra ciência para uma coisa "terra à terra", ele cita o eminente cientista, Presidente Mac Laurin do Instituto de Tecnologia de Boston, que define a ciência como sendo o conhecimento classificado e organizado relativo a qualquer sujeito. Considera que ele, Taylor, classificou os conhecimentos dos operários e transformou-os em leis científicas.
- ²⁰ Taylor faz o reparo segundo o qual o operário médio de hoje vive melhor do que os reis há 250 anos graças, numa certa medida, a esta divisão do trabalho.
- ²¹ Henri Fayol, *opus citatum*, pp. 19-47.
- ²² Max Weber, *Economie et Société, 1, Les catégories de la sociologie*, Paris, Plon, 1971, 411 p.
- ²³ Vide Capítulo 3, *Funções da organização, 3.3.1 – Estimulação da motivação*, p. 170.
- ²⁴ Abraham H. Maslow, "A Theory of Human Motivation", in *Psychological Review*, 50, 1943. *Motivation and Personality*, 2. Edition, New York, Harper & Row, Publishers, 1970, p. 33 e ss.
- ²⁵ Ludwig von Bertalanffy, *Théorie générale des systèmes*, Prefácio de Ervin Laszlo, Paris, Dunod, 1993, p. 33.

- 26 No domínio da ciência política, foi David Easton o primeiro a definir o quadro metodológico na base da análise sistémica (*A Framework for Political Analysis*, Englewood Cliffs, 1965).
- 27 Paul Lawrence, Jay Lorsch. *Adapter les structures de l'entreprise*. Paris, Les éditions d'organisation, 1986, pp. 196-197 (nossa tradução): " (...) Um organismo social tem semelhança com um organismo humano: assim, crescendo, torna-se mais complexo; então, tornando-se mais complexo, os seus diferentes órgãos exigem uma interdependência mais crescente e a sua vida torna-se imensa se acrescentar as vidas de todos os órgãos que o compõem ... Em ambos os casos, há integração crescente acompanhada por uma heterogeneidade crescente. O gestor que conhece bem o conceito de diferenciação deve estar mais atento a esta evolução. Pode utilizá-lo a fim de afinar a sua capacidade de escolha inteligente entre os critérios de departamentalização fundados sobre a complexidade crescente das tarefas e as tendências parkisonianas das grandes empresas. O nosso estudo mostra que o recorte e a diferenciação em unidades organizacionais adaptadas à natureza das tarefas e às características do meio envolvente contribuem para bons resultados".
- 28 A D. Chandler Jr. mostra que a estratégia e a estrutura constituem um todo indissociável (in *Stratégies et structures*, Paris, Editions d'organisation, 1989). Porém, numa outra obra (*La main invisible des managers, une analyse historique*. Paris, Economica, 1988, 635 p.), o autor realça a importância da "Mão invisível", a classe de gestores (hierarquias organizadas) que vai suplantar as forças do Mercado (a "Mão invisível" de Adam Smith). Daí a importância das inovações organizacionais.
- 29 Michael Ballé, *Reengineering des processus*, prefácio de Michel Marissal, Paris, Dunod, 2000, p. 9.
- 30 James Champy, *Reengineering du management*, Paris, Dunod, 1995, 236 p. O reengineering é um estado de espírito: o filósofo americano Ralph Waldo Emerson estigmatiza a nossa propensão de levar connosco "este cadáver da memória", e Thomas Jefferson (3.º Presidente dos Estados Unidos, 1801-1809) falou da "mão morte do passado".
- 31 AL Gore (sob a direcção), *Reinventar a administração pública*, tradução de José Magalhães, Lisboa, Quetzal Editores, 1996, p. 162.
- 32 Daniel A. Wren, *The Evolution of Management Thought*, 4th ed., John Wiley & Sons, 1994, pp. 360-376: antes de Ouchi, Lyndall Urwick definiu a sua Teoria Z que tenciona preencher alguns vazios que ele apontou na Teoria Y de McGregor a saber:
- os indivíduos precisam saber os objectivos da organização e como o seu trabalho vai contribuir para atingi-los;
 - eles precisam saber se os seus esforços serão recompensados e se contribuirão para a realização dos objectivos.
- 33 Pierre G. Bergeron, *La gestion dynamique*, Montréal, Gaëtan Morin Editeur, 1995, p. 57.
- 34 Manuel Castells, *La société en réseaux, l'ère de l'information*, Paris, Fayard, nova edição, 2001, pp. 34, 35, 64, 244, 348, e 528: A partir da restauração Meiji (*Ishin Meiji*), no fim do século XIX, criaram-se, no Japão, as condições políticas de uma modernização sob a égide do Estado. Também, sabe-se que o Estado japonês, durante a colonização, modelou a Coreia e a Taiwan. Foi um agente autoritário de modernização, através dos grupos de negócios clânicos (*os zaibatsu*), dos quais alguns (tal como *Mitsui*) remontam às casas comerciais ligadas a potentes senhorias feudais. O governo imperial japonês instalou uma tecnocracia isolada e moderna que afinou os seus talentos montando a máquina moderna nipónica (o ancião directo da MITI era o Ministério das Munições, núcleo da indústria militar japonesa). Só tomando em

conta este quadro institucional que se pode entender a maneira como a cultura age sobre as organizações. *Por exemplo*: a ideia de *Wa* ou de harmonia, muitas vezes utilizada para explicar o comportamento cultural de procura de consenso na organização do trabalho no Japão. O *Wa* tende a realizar a ordem do mundo subordinando um indivíduo às práticas do grupo. Na realidade, esta ideia é imposta pelo Estado aos grupos industriais que se organizam verticalmente em torno de uma empresa central que tem acesso ao Estado.

- ³⁵ Oliver E. Williamson, "The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations", in *American Economic Review*, n. 61, May 1971; *Les Institutions de l'Economie*, Paris, Inter Éditions, 1994, 404 p.; Hubert Gabrié, Jean-Louis Jacquier, *La Théorie Moderne de l'Entreprise, l'approche institutionnelle*, Prefácio de Herbert A. Simon, Paris, Economica, 1994, 329 p.
- ³⁶ Herbert Simon, James March, *Organizations*, 2.^a edição, Cambridge, Massachusetts, 1993, pp. 157-192. O contributo fundamental de Herbert A. Simon. Prémio Nobel de economia em 1978 consiste, na crítica da visão neoclássica do *homo oeconomicus* que considera o indivíduo como um maximizador racional. H. Simon propõe uma nova visão da estrutura da tomada de decisão: o homem "administrativo" tendo capacidades intelectuais limitadas para poder captar e tratar as informações impossibilitando-o de atingir a escolha óptima. Fala-se de "racionalidade limitada" e de "nível de aspiração ou de insatisfação". O caso mais referido é a decisão da administração americana aquando da crise dos mísseis de Cuba, em 1962.
- ³⁷ Kiamvu Tamo, *op. cit.*, pp. 38-40.
- ³⁸ Michael E. Porter, *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica, 1990, pp. 207-324; *Vantagem competitiva*, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1989, 512 p.

263

CAPÍTULO II – ORGANIZAÇÃO E MEIO ENVOLVENTE

Parágrafo 2.1 – Caracterização das organizações

- ³⁹ Edgar Morin, *La méthode*, 1. *La nature de la Nature*, Paris, Seuil, 1977, p. 94 e ss.
- ⁴⁰ Edgar Morin (*op. cit.*) pensa que estas ligações podem ser asseguradas pelas dependências fixas e rígidas, por inter-relações activas ou interacções organizacionais, por retroacções reguladoras e por comunicações informacionais.
- ⁴¹ *Lei das Sociedades Comerciais*, Imprensa Nacional, UEE, Janeiro de 2004, 273 p.; *Código Comercial*: cf. Título II, Capítulo I, Secção I, Artigo 104, 105, 151, 162 e 199, Coimbra Editora, Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, 1996.
- ⁴² *Código Comercial*, *op. cit.*, Capítulo V.
- ⁴³ Bruno Lautier, *L'économie informelle dans le tiers monde*, Paris, La Découverte, 1994, 125 p. ; Claude Albagli, Georges Henault (sous la direction), *La création d'entreprise en Afrique*, Prefácio de Bruno Ponson, Vanves, Edicef, 207 p.
- ⁴⁴ Henri Mintzberg, *Le management*, Paris, Les Editions d'organisation, 1990, pp. 171 e ss.
- ⁴⁵ *Ibidem*.

Parágrafo 2.2 – Caracterização do meio envolvente

- ⁴⁶ Michel Marchesnay, *La stratégie*, Paris, Chotard et Associés Editeurs, 1986, pp. 71-82.
- ⁴⁷ Henri Savall, Véronique Zardet, *Ingénierie stratégique du Roseau*, Paris, Economica, 1995, p. 74-105.
- ⁴⁸ Herbert A. Simon, *Les sciences de l'artificiel*, Paris, Gallimard, 2004, p. 62 e ss.
- ⁴⁹ Michael Porter, *op. cit.*, pp. 207-324.
- ⁵⁰ Em Angola, a principal fonte de informações económicas e sociais é o Instituto Nacional de Estatística (INE). Também, o Banco Nacional de Angola (BNA) disponibiliza periodicamente boletins estatísticos sobre os dados macro-económicos financeiros e comerciais. Através dos organismos do sistema das Nações Unidas é possível obter informações que os serviços do Estado lhes fornecem: OMS, UNICEF, PNUD, PAM, etc. Ainda existe uma atitude de secretismo da parte dos gestores tanto públicos como privados.

CAPÍTULO III – FUNÇÕES DA GESTÃO**Parágrafo 3.1 – Planeamento**

- ⁵¹ Machiavel, Oeuvres, in " *L'art de la guerre*", Livre VII, chapitre XIV, p. 607, Paris, Robert Laffont, 1996.
- ⁵² Carl von Clausewitz, *Da guerra*, Mem Martins, Publicações Europa-América, 2. edição, 1997, p. 157.
- ⁵³ Igor Ansoff, *Stratégie du développement de l'entreprise*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1989, p. 110 e ss.
- ⁵⁴ H. Mintzberg, J.A Waters, "Of Strategies, Deliberate and Emergent", in *Strategic Management Journal*, vol.6, p. 257-272, 1985.
- ⁵⁵ Drew D. Hansem, *The Dream, Martin Luther King Jr. and the Speech that Inspired a Nation*, New York, HarperCollins Publishers Inc, 2003, 293 p.
- ⁵⁶ Igor Ansoff, *op. cit.*, Pierre G. Bergeron, *La gestion dynamique*, Montréal, Gaetan Morin Editeur, 1995, Capítulo 7 ; Sebastião Teixeira, *Gestão das Organizações*, Lisboa, McGraw-Hill, 1998, Parte II.
- ⁵⁷ Os sete "S" da McKinsey são: **Strategy** (estratégia: acções proactivas ou reactivas para com o meio envolvente externo), **Skills** (competências ou saber fazer da organização), **Staff** (pessoal de qualidade), **Style** (estilo de gestão), **Systems** (procedimentos e regras de gestão), **Structure** (estrutura) e **Shared values** (valores partilhados pelos membros da organização). Vide Tugrul Atamer e Roland Calori (*Diagnostic et décisions stratégiques*, Paris, Dunod, 1993, p. 4).
- ⁵⁸ Michael E. Porter, *Vantagem competitiva*, Rio de Janeiro, Editora Campus, 14. edição, 1989, 512 p.; Arthur A Thompson, Jr., e A J. Strickland III (in *Strategic Management*, McGraw-Hill-Irwin, Boston, 2003, p. 150 e ss.) adapta o esquema original de Porter ao qual acrescentam na intersecção entre os quatro quadrantes uma quinta estratégia competitiva genérica, a estratégia do melhor custo (baixo para produtos de qualidade superior).

- ⁵⁹ Henri Savall, *Enrichir le travail humain: l'évaluation économique*, Prefácio de Jacques Delors, Paris, Economica, 1989 (1.ª edição 1975), p.206.
- ⁶⁰ Kiamvu Tamo, *op. cit.*, 163 p.
- ⁶¹ Ronald Coase, Prémio Nobel de Economia do ano 1991, em 1937, num artigo famoso intitulado "The Nature of The Firm" liga a necessidade da existência das empresas a dos custos de transacções e introduz as premissas das investigações sobre a teoria da agência.
- ⁶² Tugrul Atamer, Roland Calori, *Diagnostic et décisions stratégiques*, Paris, Dunod, 1993, p. 194.
- ⁶³ T. Atamer, R. Calori, *op. cit.*, p. 197.
- ⁶⁴ Michael Porter, *Vantagem competitiva*, Rio de Janeiro, Editorial Campus, 1989, pp. 1-55.
- ⁶⁵ Igor Ansoff define três categorias de decisão: decisões estratégicas, decisões administrativas e decisões operacionais.
- ⁶⁶ Max Weber, *L'ethique protestante et l'esprit capitaliste*, Paris, Plon, 1988, 235 p.
- ⁶⁷ Adaptação de John R. Schermerhorn Jr., *Management*, New York, John Wiley & Sons, 2002, p. 74.
- ⁶⁸ *Idem*
- ⁶⁹ *Idem*
- ⁷⁰ Morris Hambourg, Peg Young, *op. cit.*, p. 699.
- ⁷¹ In *Sciences Humaines*, « La mondialisation en débat », Hors-série, n° 17, Junho/Julho 1997 : a « Globalização », palavra popularizada pelo autor americano Kenicho Ohmae designa a difusão do sistema capitalista. Segundo o autor, três conjuntos determinam a economia internacional: União Europeia, América do Norte e Japão (*Triade*), e que os nacionalismos económicos desaparecem e emergem firmas multinacionais "desterritorializadas" cujo conjunto de funções são interdependentes e mundializadas. A firma global, ao contrário da empresa internacional está estruturada em redes.
- ⁷² *Por exemplo*, os **distritos industriais**, conceito desenvolvido pelo economista inglês Alfred Marshall (1842-1924) designando os sistemas de produção locais caracterizados pela existência de uma larga gama de PME especializadas e organizadas em torno de uma indústria dominante, uma osmose entre a comunidade local e as empresas, uma organização industrial baseada sobre uma mistura de concorrência-cooperação e um clima industrial resultante da formação e da acumulação de competências; casos de Toscana e Venetie na Itália, de Bade-Wurtemberg na Alemanha, da vale de Ave, Lille-Roubaix-Tourcoing na França (cf. Robert Boyer, "Comment réguler l'économie mondiale", in *Sciences Humaines*, *op. cit.*, pp. 20-22). Implementados no Norte e Centro de Itália depois da 2ª Guerra Mundial, os distritos industriais permitiram melhorar o desempenho económico destas regiões; concernem principalmente sectores de actividades relativos à produção dos bens de consumo duradouros para uma pessoa (vestuário, calçado, marroquinaria, ourivesaria, etc.), das matérias primas para os produzir (tecidos, couros, peles), dos bens de consumo duradouros para moradia (loição sanitária, mobílias, etc.) e as suas respectivas maquinarias, e produtos alimentares (fiambre, etc.). Os distritos industriais podem

externalizar algumas actividades ou criar cooperativas para os outros serviços (contabilidade, informática, etc.), para M Poster, trata-se de "clusters".

- ⁷³ Michael Hardt, António Negri, *Empire*, Paris, Exils, 2000, 571 p.
- ⁷⁴ A cultura dos produtos OGM (Organismos geneticamente modificados) tais como a soja, milho, algodão, tomate, permite os ganhos de produtividade. Os Estados Unidos de América (nomeadamente a empresa MONSANTO e outras) são os maiores produtores do mundo. Mas existe debate sobre os riscos de contaminação dos outros vegetais e da espécie humana. Contudo, os cientistas estão divididos: por exemplo a ICSU (International Council for Science) considera que o problema dos OGM é emocional porque nada indica a existência de efeitos a longo prazo sobre as pessoas com o consumo dos produtos transgénicos; mas, outras associações (L'Ecologiste e OGM Dangers) acham que estes produtos representam perigos. Na realidade, a polémica é científica, entre dois ramos da biologia: de um lado, os biólogos moleculares favoráveis aos OGM e de outro, os especialistas da biologia integrada e os ecologistas mais reservados (in Jornal *Le Monde*, "Les incertitudes et les enjeux sociaux nourrissent le débat sur les OGM", p. 9, Seleccção semanal, Sábado, 5 de Julho de 2003).
- ⁷⁵ Uma cadeia de valor integra operações verticalmente ligadas da empresa: logística, escolha do sítio de produção, produção, circulação interna (isto é, entre diferentes filiais da multinacional) das componentes, montagem, publicidade, venda, serviço pós-venda. Esta cadeia de valor é internacional quando as suas operações, separadas, são localizadas nos diferentes países (cf. Wladimir Andreff, "Le règne des firmes multinationales globales?", in *Sciences Humaines*, op. cit., pp. 56-59 (nossa tradução)).
- ⁷⁶ Kiamvu Tamo, op. cit., pp. 40-43, 68-75.

Parágrafo 3.2 - Organização

- ⁷⁷ Aristóteles, *Política*, Edição Bilingue, Lisboa, Veja, 1998, Livro IV, capítulo 15: acerca da divisão das magistraturas, Aristóteles realça, por causa da existência de inúmeras diferenças (número de magistraturas, autoridade de dependência, etc.), a necessidade de departamentalização, de definição do modo de nomeação, de exercício da competência e indivíduos sobre os quais se exercem.
- ⁷⁸ Vincent Giard, "Gestion et management de projet", in *Cahiers français*, la documentation française, n. 287, Julho-Setembro de 1998, pp. 30-37 : as características de uma actividade "projecto" são : não repetitiva (one shot), decisões irreversíveis, incerteza forte, influência forte das variáveis exógenas, processos históricos, cash flow negativo; quanto à actividade "operação", as características são: repetitiva, reversível, incerteza fraca, influência forte das variáveis endógenas, processos estabilizados, geráveis em estatísticas a-históricas, cash flow positivo.
- ⁷⁹ Patrick Joffre, «De l'entreprise aux réseaux marchands », in *Cahiers français*, op. cit., pp. 47-55 : a rede, retomando a definição da OCDE (Organização de cooperação e de desenvolvimento económicos), é uma associação implícita ou explícita de agentes, empresas manufactureiras ou de serviços, instituições evoluindo nos domínios muitas vezes complementares e tendo por objecto aproximar-se de recursos variados, desenvolver as relações de confiança entre membros destes grupos e de reduzir os custos de obtenção destes recursos, diminuindo assim a incerteza a curto e longo prazo no mercado. Porém, distinguem-se parcerias horizontais (entre concorrentes) das verticais (transacção com unidades juridicamente autónomas para realizar as actividades periféricas até lá assumidas pela empresa).

- ⁸⁰ A metamorfose das organizações implica várias práticas conhecidas: reengineering, rightsizing ou downsizing (diminuição dos efectivos), rethinking, restructuring, descentralização, retractação, abandono, etc. Robert Paturel e Johann Vallerand ("Essai d'élaboration d'une méthodologie de développement stratégique d'une organisation-réseau", in *Economies et Sociétés*, Sciences de Gestion, Série S.G., n. 26-27, 6-7/1999, pp. 121-143) adiantam três, combinadas: a reconcepção (legitimação da missão da organização por necessidade de racionalização e socialização), a reestruturação (muitas vezes equiparada a rightsizing ou downsizing, trata-se de alteração a nível da estrutura organizacional com o fim de aumento de eficácia e eficiência) e a reengenharia (revisão do funcionamento da organização em termos de processo de operação).
- ⁸¹ Christopher A Bartlett, Sumantra Ghoshal, *Le management sans frontières*, Paris, Les Editions d'organisation, 1991, p. 83 e ss; a estrutura em rede criada no âmbito das empresas diversificadas sozinhas ou em parceria com outras têm diferentes características, segundo se trata de uma **organização multinacional, global ou internacional**. Uma empresa **multinacional**: federação descentralizada com numerosos activos, responsabilidades e decisões-chaves descentralizadas, controlo pessoal baseado sobre relações informais entre sede-filiais com controlos financeiros simples, mentalidade de multinacional com direcção considerando as operações estrangeiras como uma carteira de negócios independentes; uma **empresa global**, cubo centralizado de quase todos os activos estratégicos, recursos, responsabilidades e decisões; controlo operacional centralizado e mentalidade mundial, uma empresa **internacional**, federação coordenada com um bom número de activos, recursos, responsabilidades e decisões sempre descentralizadas, mas controladas pela sede; controlo administrativo com sistemas de gestão formais de planeamento e de controlo permitindo relações mais apertadas entre sede e filiais; mentalidade internacional com a direcção que considera as operações no estrangeiro como apanágio das operações domésticas do centro.
- ⁸² H. James Harrington, *Business Process Improvement*, New York, McGraw-Hill, Inc, 1991, p. 14.
- ⁸³ Existem vários métodos que implementam a *Total Quality Management (TQM)*, nomeadamente, nos Estados Unidos, citamos: *Six Sigma (Motorola)*, *Leadership Through Quality (Xerox)*, *Perfect Design Quality ou Pretty Darn Quick (Intel)* e *Total Quality (Hewlett-Packard)*; vide *infra* Parágrafo 3.4.
- ⁸⁴ Patrick Joffre, *art. cit.*, a transacção constitui um custo (O Williamson)
- ⁸⁵ Henri Mintzberg, *Le management*, Paris, Les Editions d'organisation, 1990, pp. 149 e ss.
- ⁸⁶ Jean-Yves Capul, «Des organisations transversales à la coopération dans l'entreprise », in *Cahiers français*, la documentation française, n. 287, Julho-Setembro de 1998, pp. 57-65 : valores culturais da sociedade, sistema de incentivos, forma de organização do trabalho (projecto, contrato interno «cliente-fornecedor »), equidade e reciprocidade entre os membros.
- ⁸⁷ Robert Dahl, *L'analyse politique moderne*, Paris, Editions Robert Laffont, S.A, 1973, pp. 47-90: tipos de influência dos actores participando numa reunião do conselho municipal de Cambridge, em 1962, sobre a planificação do projecto de renovação urbana (Agência federal de ajuda ao desenvolvimento, sindicato, Administrador da cidade, Conselheiros municipais, Moradores da localidade, Pequenos comerciantes, Padre lituano, etc.).

O que os outros percebem			
		Actor percebido como dispondo recursos	Actor percebido como não dispondo recursos
O acesso real aos recursos	Actor com posse de recursos	Influência manifestada	Influência virtual
	Actor sem nenhum recurso	Influência suposta	Sem influência

- ⁸⁸ James G. March, *Décisions et organisations*, Paris, Les Editions d'organisation, 1991, p. 35.
- ⁸⁹ James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., *Organizations*, Boston, Irwin, Inc., 1994, pp. 370-372.
- ⁹⁰ James G. March, Herbert A Simon, *Les organisations*, Paris, Dunod, 2ª edição, p. 42.
- ⁹¹ Pierre G. Bergeron, *La gestion dynamique*, Montréal, Gaetan Morin Editeur, 1995, p. 290.
- ⁹² Henri Mintzberg, *Le management, op. cit.*, pp. 162-163.
- ⁹³ Semanário Angolense, Caderno The Wall Street Journal, p. III, de 03 a 10 de Abril de 2004, por Jo Wrighton.
- ⁹⁴ Dados compilados pelo autor, in *LA. Intelligent* n.º 2092, 13-19 de Fevereiro de 2001, Alain Faujas, "La méthode Ghosn", pp. 104-108; *L'Express*, 10 de Maio de 2001, Brice Pedroletti, "Le patron qui a conquis le Japon", pp. 76-77; Carlos Ghosn e Philippe Riès, *Citoyen du monde*, Paris, Grasset & Fasquelle, 2003, 438 p.; *L'Express*, 2/2/2004, p. 12.

Parágrafo 3.3 - Direcção

- ⁹⁵ Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*, 2. Edition, New York, Harper & Row, Publishers, 1970, p. 33 e ss.
- ⁹⁶ Clayton P. Alderfer, *Existence, Relatedness and Growth: Human needs in organizational settings*, New York, Free Press, 1972, 433 p.
- ⁹⁷ David C. McClelland, *Achieving Society*, 1961; David C. McClelland, David G. Winter et alii, *Motivating Economic Achievement*, New York, The Free Press, 1969, 409 p.
- ⁹⁸ Ivan P. Pavlov, *Conditioned Reflexes, na Investigation of the Physiological Activity of the Cerebral Cortex*, New York, Dover Publications, Inc, 1960, 430 p.
- ⁹⁹ Burrhus F. Skinner, *L'Analyse expérimentale du comportement*, Paris, Mardaga, 1995, 390 p.
- ¹⁰⁰ Douglas H. Laurence, Leon Festinger, *Deterrants and Reinforcements, the Psychology of Insufficient Reward*, Stanford, California, Stanford University Press, 1962, p. 33 e ss; Leon Festinger, Hank Riecken, Stanley Schachter, *L'échec d'une prophétie (When Prophecy fails)*, Paris, PUF, Coll. Psychologie sociale, 1993, 340 p.
- ¹⁰¹ James G. March, "Entreprise comme coalition politique", pp. 17-31, in James G. March, *Décisions et Organisations*, Paris, Les Éditions d'organisation, 1991, 275 p.

¹⁰² Robert Duncan Luce, Howard Raiffa, *Games and Decisions. Introduction and Critical Survey*, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1957, p. 94 e ss.

¹⁰³ David Rogers, *Les stratégies militaires aux affaires*, prefácio do Generak Bigeard, First Inc., 1989, 380 p.,

¹⁰⁴ *Ibidem*.

¹⁰⁵ Kiamvu Tamo, *Elementos do diagnóstico socio-económico do sector público*, Prefácio de Henri Savall, Luanda, Capatê, 2001, pp. 47-48.

Parágrafo 3.4 - Controlo

¹⁰⁶ Adaptação das figuras de António de Sousa, in *Introdução à gestão. Uma abordagem sistémica*, Lisboa, Verba, 1990, p. 6 e de Norman Gaither, in *Production and Operations Management*, *op. cit.*, p. 57.

¹⁰⁷ Adaptação da figura de Lanny Solomon, Dick Vargo e Larry Walther, *Accounting Principles, Instructor's Edition, Saint-Paul*, Third Edition, West Publishing Company, 1990, p. 947.

¹⁰⁸ Adaptação da figura de Pierre G. Bergeron, *La gestion dynamique : Concepts, méthodes et applications*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 2ª edição, 1995, p. 641.

¹⁰⁹ Peter Drucker, *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*. Heinemann, 1974, 839 p.

¹¹⁰ Kiamvu Tamo, *Elementos do diagnóstico socio-económico do sector público*, Prefácio de Henri Savall, Luanda, Capatê, 2001, pp. 127-128.

¹¹¹ Adaptação da figura de John R. Schermerhorn, Jr., *Management*, New York, John Wiley & Sons, Inc., 8ª edição, p. 193.

¹¹² Jean Brillman, *As melhores práticas de gestão no centro de desempenho*, Prefácio de Octave Gélinier, Lisboa, Edições Sílabo, 2000, p. 289 e ss.

¹¹³ Philip Kotler, *Administração de Marketing*, São Paulo, Atlas, 1974, capítulo 7.

¹¹⁴ Norman Gaither, *Production and Operations Management*, *op. cit.*, p. 48 e de Richard B. Chase, Nicholas J. Aquilano, *Production and Operations Management. A Life Cycle Approach*, *op. cit.*, p. 8.

¹¹⁵ Jae K. Shim, Joal G. Siegel, *Modern Cost Management & Analysis*, Hauppauge, Barron's, Second Edition, 2000, pp. 298-303.

¹¹⁶ Norman Gaither, *op. cit.*, p. 404 e ss.

¹¹⁷ Richard B. Chase, Nicholas J. Aquilano, *op. cit.*, pp. 604-606: no Século XVIII, na sequência de um estudo sobre a riqueza, em Milão, na Itália, descobriu-se que 20% da população controlava 80% de riqueza; um princípio, hoje em dia, em aplicação nos sistemas de inventário.

¹¹⁸ Kiamvu Tamo, *Ibidem*

¹¹⁹ Kiamvu Tamo, *op. cit.*, pp. 110-113: a unidade monetária em vigor era o Novo Kwanza (NKZ).

- ¹²⁰ Lannu Solomon, Dick Vargo, Larry Walther. *Accounting Principles*, Third Edition, St. Paul, West Publishing Company, 1990, pp.709 e ss; Jeffrey A. Rigsby and Guy Greco. *Mastering Strategy*. New York, McGraw-Hill, 2003, pp. 61-63.
- ¹²¹ Lannu Solomon, Dick Vargo, Larry Walther, *op. cit.*, p. 716: nos Estados Unidos, no sector da restauração, o rácio é de 0,7, no comércio grossista de produtos leiteiros e frescos, 1,2 e na fabricação dos calçados, 2,1.

CAPÍTULO 4 – GESTÃO E SOCIEDADE

Parágrafo 4.1 – Gestão e economia

- ¹²² Também, fala-se de **mesoeconomia** (neologismo proposto por Stuart Holland, em 1975). É o domínio intermédio entre a microeconomia e a macroeconomia estudando o ramo ou sector (conjunto das empresas ou elementos da empresa produzindo o mesmo tipo de produto) ou uma região; por exemplo: o sector petrolífero, educação, siderurgia, etc.
- ¹²³ Robert H. Frank, *Microeconomia e comportamento*, Terceira Edição, Lisboa, McGraw-Hill, 1999, pp. 205-206.
- ¹²⁴ André Grjebine, *La politique économique*, Paris, Seuil, p. 15 e ss. Os teóricos de Public Choice (James Buchanan e Gordon Tullock) estendem assim os mecanismos da racionalidade microeconómica ao domínio de decisões públicas. Vide John Kenneth Galbraith, *A economia e o interesse público*, São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1973, 335 p.

Parágrafo 4.2 – Gestão e ética

- ¹²⁵ Instituto Nacional de Estatística, *Índice de preços no consumidor. Cidade de Luanda, Outubro de 2001*, Outubro 2001, 34 p.
- ¹²⁶ *Equal Employment Opportunity Commission, 1980 Guidelines*, Washington, DC: Government Printing Office, 1980.
- ¹²⁷ John Rawls. *Théorie de la justice*, Paris, Seuil, 1997, p. 91.
- ¹²⁸ Amartya Sen, *Un nouveau modèle économique. Développement, Justice, Liberté*, Paris, Editions Odile Jacob, 2000, 356 p.
- ¹²⁹ Max Weber, *Le savant et le politique*, Prefácio de Raymond Aron, Paris, Plon, 1959, pp. 166-185.
- ¹³⁰ Kiamvu Tamo, *op. cit.*, pp. 48 e ss.
- ¹³¹ Peter Drucker, *Au-delà du capitalisme*, Paris, Dunod, 1993, pp. 109 e ss.
- ¹³² Edgar Morin, «Repenser l'éthique», entrevista in revista *Sciences Humaines*, n.º 159, Abril de 2005, pp. 26-28; «A ecologia da acção significa que uma acção escapa a vontade de seu autor para entrar num ciclo de interacções e retroacções com o meio envolvente no qual ela se inscreve, o que muitas vezes a desvia das intenções de seu autor» (nossa tradução); também E. Morin, *La Méthode, 2. La Vie de la Vie*, Paris, Seuil, 1980, pp.72-87.

Kiamvu Tamo,

Professor titular da Universidade Agostinho Neto (UAN) é, desde 1980, docente na Faculdade de Economia.

Ministrou as cadeiras de “*Introdução aos Computadores*”, “*Mecanização e Automatização da Contabilidade*” e “*Informática Aplicada à Gestão*”.

É actualmente, regente das disciplinas de “*Introdução à Gestão*” e “*Gestão de Recursos Humanos*”, na Faculdade de Economia, e “*Teoria Geral das Organizações*” e “*Teoria da Decisão*” na Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Agostinho Neto e, investiga na área de *Desenvolvimento Humano Sustentável* e de *Gestão do Tempo nas Organizações*.

É doutorado em Ciências de Gestão pela Faculdade de Ciências Económicas e de Gestão da Universidade *Lumière Lyon 2*, em França.

Diplomado (DEA) em Gestão Socio-Económica pela mesma Universidade. Diplomado (DEA) em Estudos Africanos (opção: Ciência Política) pela Universidade de Paris I — *Panthéon-Sorbonne*, em França. Diplomado (DESS) em Informática de Gestão pela Universidade Paris-IX *Dauphine*, em França.

Licenciado em Ciências Económicas pela Universidade Católica *Lovanium* de Kinshasa, na República Democrática do Congo, e 1.º Ano do Diploma Complementar em Altos Estudos em Comunicação Social na mesma Universidade.

Exerceu diferentes funções, nomeadamente as de Responsável de Organização, Chefe de Departamento do Ciclo Básico, Chefe de Departamento de Informática e Estatísticas, Director do Gabinete de Estudos e Planeamento e Secretário na Cimangola, Faculdade de Economia da UAN, Ministério do Comércio Externo, Ministério do Comércio e na UAN, respectivamente.

Dirigiu a Comissão Executiva para a criação e instalação da Faculdade de Letras e Ciências Sociais (FLCS) da UAN, e coordenou a sua área científica.

É autor das obras “*Gestão das Organizações Aplicada*”, prefácio do Professor Jacob Pereira Lhingu, Capatê-Publicações, 2005, “*Elementos do Diagnóstico Socio-Económico do Sector Público*”, prefácio do Professor Henri Savall, 2.ª edição, Capatê-Publicações, 2006 e de vários artigos publicados no país e no estrangeiro.

Actualmente, é Vice-Reitor para os Assuntos Científicos e exerce a actividade de consultoria.

