C I G E

CENTRO DE INVESTIGAÇÃO EM GESTÃO E ECONOMIA

UNIVERSIDADE PORTUCALENSE – INFANTE D. HENRIQUE

DOCUMENTOS DE TRABALHO
WORKING PAPERS

Nº 12 | 2010

Elementos de "Gestão Cultural"

Maria Inês Ribeiro Basílio de Pinho
Escola Superior de Educação do IPP
Núcleo de Estudos de Arte e Património
Rua Dr. Roberto Frias, 602
4200-465 Porto, Portugal
Email: inespinho@ese.ipp.pt

Abril 2010

ABSTRACT:

A disciplina de Gestão e demais leis e conceitos que envolve aos poucos vai chegando a diversas áreas do saber como: a Saúde/Medicina, a Educação/Escola, o Desporto/Animação ao Ar Livre, entre outros. E a área da cultura também poderá ser abrangida por aquele conceito, levando a que se fale numa gestão cultural?

Sabendo (como Baumol em 1966 comprovou) que a cultura não obedece a conceitos como Economias de Escala e que, portanto, pensar em actualizar ou melhorar métodos de produtividade é praticamente impossível, como poderá a cultura validar a sua razão de ser como instituição? Será pela criação de métodos/planos/modelos estratégicos específicos para a cultura? Ou deverá ser pela introdução de práticas de empreendedorismo?

Até ao momento existem alguns estudos internacionais que tentam aplicar a algumas formas de manifestação cultural (nomeadamente, Festivais, Casas da Música, Museus, Orquestras Musicais, Teatros, entre outros) as áreas estratégicas da Gestão, levando a que se fale em conceitos como, por exemplo, Marketing Cultural (Colbert, 2003) ou Programação Cultural de Eventos (Shone & Parry, 2004).

Na comunidade científica portuguesa é praticamente inexistente a realização destes estudos principalmente no que toca à Gestão Cultural como estratégia (Pinho, 2007) e o fenómeno de empreendedorismo que a mesma possa gerar. Neste sentido os documentos de trabalho anexos começam por abordar questões como:

- Definição de conceitos relativos à organização, estratégia, táctica e operação;
- Descrição dos principais instrumentos e ferramentas de apoio à análise, reflexão, formulação e implementação de estratégias e tácticas organizacionais;
- Análise de Modelos de planeamento e gestão estratégica, nomeadamente ao nível da adopção do modelo de gestão estratégica do BSC.

Do acima exposto se procurará demonstrar que os novos projectos culturais, bem como as práticas quotidianas e de médio/longo prazo de gestão cultural devem pois resultar de uma assimilação da disciplina de Gestão. Facto que virá reflectido nos futuros documentos de trabalho a serem produzidos na revisão bibliográfica da presente tese de doutoramento.

KEYWORDS: Organização, Estratégia, Balanced Scorecard, Empreendedorismo, Gestão Cultural

NOTE: Agradeço a não citação do texto ou parte do mesmo sem autorização escrita da autora
Documento produzido com base em textos que constituirão a Tese de Doutoramento em Gestão.

TRACK: Gestão Estratégica e Empreendedorismo em Organizações Culturais

CORRESPONDING AUTHOR: Maria Inês Ribeiro Basílio de Pinho, Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico do Porto, Núcleo de Estudos de Arte e Património (NEAP), R. Dr. Roberto Frias, 602, 4200-465 Porto, Portugal, email: inespinho@ese.ipp.pt

ORGANIZAÇÃO E GESTÃO

ÍNDICE DAS TEMÁTICAS PROPOSTAS EM 11/04/2010

Capítulo 2 – Organização e Gestão

2.1- Conceito de Organização

2.2- Funções Organizativas

- 2.2.1- Função Administrativa
- 2.2.2- Função Financeira
- 2.2.3- Função Comercial/Marketing
- 2.2.4- Função Produção Logística
- 2.2.5- Função Recursos Humanos

2.3- Estruturas Organizacionais e sua configuração

2.4- Conceito de Gestão e de Gestor

2- Organização e Gestão

O trabalho em grupo, para que decorra normalmente, exige um processo de articulação entre os membros da sua equipa. Neste sentido, o ponto de partida do mesmo passa por um processo de organização e gestão.

No presente capítulo justificar-se-á esta ideia, atendendo:

- Ao conceito de Organização;

- Às Funções Organizativas (nomeadamente: Função Administrativa, Função Financeira, Função Comercial/Marketing, Função Produção Logística e Função Recursos Humanos);

- Às Estruturas Organizacionais e sua configuração; e

- Ao Conceito de Gestão e de Gestor.

2.1 – Conceito de Organização

Schein (1986) define organização como sendo a coordenação racional de actividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objectivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão do trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade.

Sousa (1990), por sua vez, define organização como um grupo social em que existe uma divisão funcional de trabalho e que visa atingir, através da sua actuação, determinados objectivos e cujos membros são, eles próprios, indivíduos intencionalmente co-produtores desses objectivos e, concomitantemente, possuidores de objectivos próprios.

Para Bilhim (2006:22-23) "as organizações são constituídas por grupos de duas ou mais pessoas, que estabelecem, entre elas, relações de cooperação. Elas exigem a coordenação formal de acções, caracterizam-se pela prossecução de metas; pressupõe a diferenciação de funções; possuem uma estrutura hierárquica e caracterizam-se pela existência de fronteiras. A forma de se estruturar uma organização de forma a ser eficaz é através do recurso de uma estrutura organizacional. "

Mintzberg *et al.* (2006: 185) completam o conceito e acrescentam que a organização é constituída por seis partes:

- O núcleo operacional – que "integra todos os indivíduos que desempenham o trabalho básico da mesma";

- O ápice estratégico – que "integra toda a equipa que supervisiona e chefia o núcleo operacional";

- A linha intermédia – que "representa uma hierarquia intermédia entre o núcleo operacional e o ápice estratégico";

- A tecnoestrutura – que "integra todos os indivíduos que prestam trabalho auxiliar às tarefas administrativas", nomeadamente relacionadas com o planeamento e controlo estratégico, fora da hierarquia e da linha de autoridade;

- A equipa de apoio – que "inclui todas as unidades auxiliares, para fornecer vários serviços internos" (cantina, pessoal de limpeza, entre outros) e que não podem ser classificados de tecnoestrutura; e

- A ideologia – que "engloba as tradições e as crenças de uma organização", fazendo-a diferenciar-se das demais e dando uma certa vida ao organograma.

Os mesmos autores (Mintzberg *et al.,* 2006:186-187) referem seis mecanismos básicos de coordenação da estrutura organizacional:

- O ajuste mútuo – que faz com que "a coordenação do trabalho entre dois indivíduos se faça por meio de um processo simples e comunicação informal";

- A supervisão directa – "na qual um indivíduo coordena, dando ordens aos demais" e contribuindo, como os primeiros, para o resultado final do trabalho;

- A padronização dos processos de trabalho – que se relaciona com a "programação dos procedimentos de trabalho a serem seguidos";

- A padronização dos resultados – que "significa não a especificação do que deve ser feito, mas sim dos seus resultados";

- A padronização de habilidades – que consiste na "padronização do trabalhador", ou seja, na transmissão de um "conjunto de habilidades e conhecimentos" que ele deve deter aquando desempenho do trabalho;

- A padronização de normas – que consiste na partilha de "normas e crenças que os colaboradores têm em comum", de forma a atingir a "coordenação do trabalho".

Também Santos (2008:11) define organização, desta feita, em sentido lato, "como um grupo de pessoas constituído deliberadamente com o intuito de atingir determinados objectivos." Num sentido mais economicista define-a como "duas ou mais pessoas, envolvida no esforço sistemático de produção de bens e/ou serviços".

O mesmo autor (Santos, 2008:12) sintetiza este conceito, dizendo que "qualquer organização deve contemplar 4 elementos fundamentais: a estrutura; as pessoas; os objectivos e a divisão funcional do trabalho".

Do ponto de vista das perspectivas mecanicista e orgânica (Burns & Stalker, 1961) é possível distinguir dois modelos organizacionais.

Na forma mecanicista o sistema de comunicação hierárquico é essencialmente vertical; a tomada de decisão é centralizada; as tarefas são especializadas e claramente definidas e existe uma confiança elevada nas normas e procedimentos estandardizados.

Na forma orgânica a comunicação não se efectua apenas de modo vertical, mas igualmente na horizontal e diagonal para assim se facilitar os sistemas de comunicação em rede; a tomada de decisão é descentralizada; as tarefas são menos especializadas e não tão claramente definidas e a confiança é estabelecida em ajustamentos mútuos entre os colaboradores. Como consequências deste modelo geram-se sistemas de hiper-competição que exigem processos de responsabilidade social. De igual modo, e a nível hieárquico, ocorre o "downsizing"; "delayering" e trabalho de equipa.

Santos (2008:12) refere que, numa óptica de sistema aberto, "uma organização mais não é do que um sistema composto por várias componentes (recursos financeiros, humanos, materiais, tecnológicos, entre outros) cuja interacção produz resultados". Como acontece com qualquer sistema este deve preocupar-se com a qualidade das relações e das interacções que se estabelecem entre si. De igual modo, é composto por subsistemas (que são parte do sistema organizacional) que funcionam num todo articulado e com vista ao alcance dos objectivos a que se propuseram.

Deste modo, sintetiza que a organização, enquanto sistema aberto, estabelece relações não só ao nível de ambiente interno como externo, distinguindo, a este nível dois patamares: o contextual (envolvente abrangente que condiciona, no médio e longo prazos, a sua actividade, estratégias, objectivos e, em última instância, a sua própria sobrevivência) e o transaccional (envolvente composta pelos elementos que mais de perto se envolvem em transacções directas com a organização ou com o sector de actividade em que esta desenvolve a sua actividade).

Quanto à representação formal da organização de trabalho, faz-se através de um organograma, cuja configuração depende de um conjunto de parâmetros essenciais de design, nomeadamente (Mintzberg, 2006:188-192):

- Do grau de especialização de trabalho – que se refere ao número de tarefas que um determinado trabalho implica, bem como o controlo dos trabalhadores sobre as mesmas. Assim o trabalho será horizontalmente especializado se quando engloba poucas tarefas estreitamente definidas e, vice-versa, será verticalmente especializado quando os trabalhadores não têm controlo sobre as tarefas;

- Da formalização de comportamento – que se refere à padronização dos processos de trabalho por imposição de instruções operacionais;

- Da formação – que se refere aos programas formais de instrução para estabelecer e padronizar, nas pessoas, as habilidades e conhecimentos necessários para desempenhar determinadas tarefas na organização;

- Da doutrina – que se refere a programas e técnicas, por meio dos quais, as normas e os membros de uma organização são padronizados, de maneira a que eles se tornem receptivos às suas necessidades ideológicas e possam ser considerados aptos a tomar as suas decisões e executar as suas acções;

- Do agrupamento de unidades – que se refere à escolha das bases, por meio das quais, as posições são agrupadas em unidades e essas unidades em unidades de ordem mais elevada. É, pois segundo este conceito, que se definem as interdependências entre

as diferentes tarefas; as interdependências entre os diferentes processos de trabalho; as interdependências de escala de trabalho e as interdependências sociais;

- Do tamanho da unidade – que se refere ao número de posições contidas numa unidade;

- Dos sistemas de planeamento e de controlo – Neste caso há que distinguir sistemas de planeamento de sistemas de controlo. Assim, os sistemas de planeamento referem-se aos resultados de acções específicas, antes que elas sejam tomadas e os sistemas de controlo referem-se aos resultados desejados das escalas de acção, após o facto consumado;

- Dos mecanismos de conexão – que se referem a um conjunto de mecanismos usados para encorajar o ajuste mútuo dentro das unidades e entre elas; e

- Da descentralização – que se refere à difusão do poder de tomada de decisão. A descentralização tanto poderá ser vertical (que consiste na delegação de poder formal de cima para baixo na hierarquia) como horizontal (que consiste na dispersão do poder formal ou informal fora da linha hierárquica).

Ivancevich e Knopaske (2006:484) referem-se à Gestão da Mudança e à organização, nomeadamente, destacam que entre as razões pelas quais os indivíduos resistem à mudança estão problemas organizacionais. E isto porque os interesses exclusivos dos indivíduos são desvalorizados; porque existe na organização um clima de falta de compreensão e de confiança; porque aquando da avaliação de desempenho critérios distintos são aplicados e porque existe entre os colaboradores um receio de não serem capazes de desenvolver as novas qualificações.

Para se combater a resistência à mudança os mesmos autores propõe que se fomente a educação e um sistema de comunicação organizacional e que se fomente a participação e envolvimento organizacional.

Enquanto que as tecnologias ou os recursos podem ser copiados do mercado, a organização não pode ser adquirida pois, constitui um activo que cada espaço tem que desenvolver, de forma a se adaptar às suas necessidades próprias. Os líderes das organizações que têm sucesso associam-no, frequentemente, à qualidade dos seus métodos de organização.

Child (2007:4-5) refere que "todos os bens e serviços chegam ao consumidor final como resultado de um conjunto de actividades organizadas e levadas a cabo por uma organização, que tanto se pode designar de empresa pública ou privada, de firma, de organização não governamental (ONG) ou de organização cultural".

O facto de qualquer uma destas, e de forma simplista e generalista, ser designada de organização pode criar uma certa confusão. Tal, segundo Child (2007:6) pode ser justificado por duas razões. Em primeiro lugar, porque "qualquer instituição, entre outras refiram-se empresas ou organizações culturais, tem que ter história, nacionalidade, liderança e reputação". Em segundo lugar porque, como toda a organização tem o seu próprio carácter e identidade, também tem que ter atributos organizacionais".

O uso destes termos similares pode por, vezes gerar alguma confusão que convém desde já clarificar.

Assim sendo para Child (2007:6) organização é "o processo de reunir esforços colectivos, para que se alcance um resultado potencialmente superior ao desempenho individual". Ela envolve alguma divisão do trabalho entre diferentes indivíduos ou grupos que se concentram em diferentes actividades, que posteriormente carecem de coordenação para atingir os resultados com sucesso.

Este conceito também envolve controlo para assim se garantir a monitorização do progresso, isto é, para se ter a certeza que o plano de trabalho inicialmente estabelecido está a ser cumprido e que, caso não esteja, sejam atempadamente introduzidas medidas de correcção.

A organização constitui-se de diversas facetas que, no presente trabalho, se designarão de componentes da organização. Deste modo é possível distinguir-se:

- Componentes estruturais – nomeadamente, a estrutura de base que inclui a hierarquia (onde são considerados aspectos como níveis hierárquicos, estratos de autoridade e linhas de comando) e a especialização (e aqui é importante definirem-se papeis, grupos e unidades); e os procedimentos que incluem regras e patamares de desempenho a alcançar; esquemas de trabalho e sistemas organizacionais;

- Componentes processuais – nomeadamente, integração versus coordenação; o controlo (ao nível da produção, dos recursos humanos, da cultura organizacional) e o sistema de recompensas pelo desempenho prestado;

- Componentes para além dos limites organizacionais – nomeadamente, e actualmente as organizações necessitam de trabalhar em rede e isso implica reflectir sobre outras questões organizacionais como: o outsourcing, as organizações virtuais, as alianças estratégicas e a internacionalização.

Child (2007:17) refere ainda as consequências de uma organização deficiente. Assim sendo, aponta questões como: uma motivação baixa dos colaboradores; a tomada de decisão ser feita tardiamente e de forma inapropriada; o conflito; a falta de coordenação; a incapacidade de dar resposta às novas oportunidades e às mudanças ocorridas no meio-ambiente externo e o consequente aumento dos custos totais.

Mais adiante o mesmo autor (Child, 2007:378) comenta que organização e estratégia devem andar a par. Neste sentido, a harmonização dos dois deve fazer-se ao nível de 3 conceitos: eficiência, inovação e adaptabilidade.

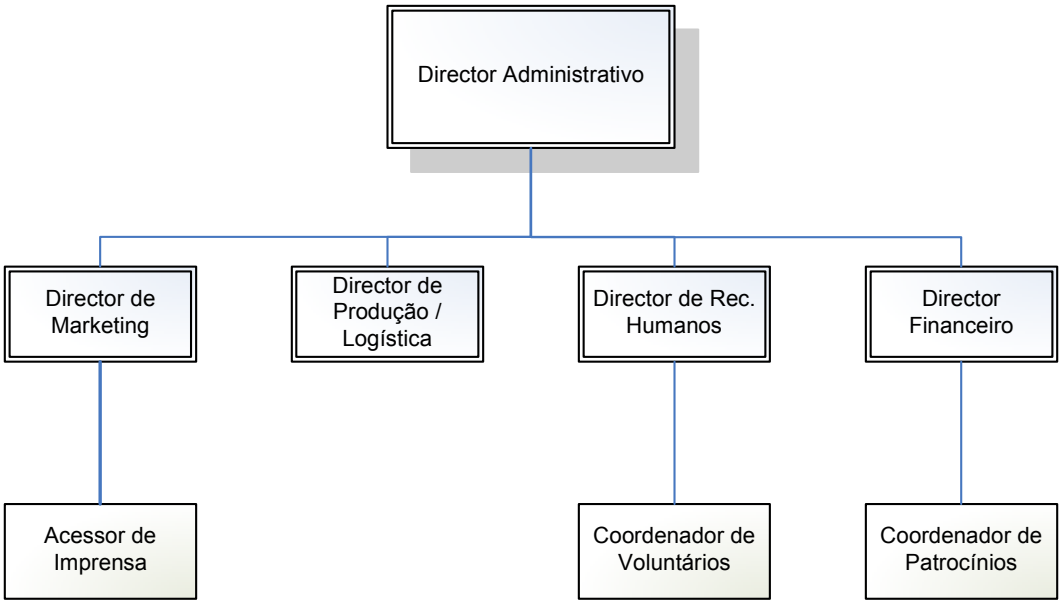
2.2- Funções Organizativas

Segundo Shone e Parry (2004), independentemente do modelo organizacional adoptado este deve integrar cinco funções fundamentais que, de modo mais ou menos representado, deverão estar sempre presentes, nomeadamente: a Função Administrativa; a Função Financeira; a Função Comercial/Marketing; a Função Produção Logística; a Função Recursos Humanos.

Estas cinco funções podem ainda subdividir-se noutras, dependendo da natureza e tamanho da organização. Para isso não deverão, contudo, deixar de respeitar os princípios de semelhança e articulação entre elas, isto é, por exemplo, na área de marketing deverão estar incluídos os serviços de vendas, definição de públicos, publicidade, entre outros. A área financeira deverá integrar todas as actividades de registo contabilístico, de tesouraria e de controlo financeiro. A área de produção dever-se-á dividir em processo produtivo e logístico, entre outros. Finalmente a área dos recursos humanos deve atender à selecção e manutenção do pessoal, à sua motivação ou à criação de formas de o tornar mais produtivo.

Na cúpula destas quatro funções deverá estar a área administrativa que será responsável não apenas pela coordenação das restantes, mas igualmente pelas questões relacionadas com a contratação e afectação dos recursos humanos, com as relações públicas e com a angariação de fontes de financiamento.

A figura seguinte procede à representação esquemática das mesmas.



Esquema 1 – Funções organizativas

De seguida, apresenta-se, ao detalhe, cada uma destas funções.

2.2.1 - Função Administrativa

Esta função está associada ao indivíduo que, hierarquicamente, ocupa a posição e responsabilidade mais elevadas.

À parte do título pelo qual se queira designar (director executivo, director administrativo, presidente, entre outros), compete a este indivíduo:

- Coordenar todas as comissões de gestão da organização, solucionando quaisquer problemas que estas não tenham competência para o fazer;

- Assumir a responsabilidade do planeamento e controlo de gestão institucional, desenvolvendo metas e estratégias para a sua evolução;

- Assegurar-se que todas as questões legais necessárias ao correcto funcionamento da organização estejam válidas.

- Delegar tarefas, de acordo com as especificidades de cada departamento/colaborador, contribuindo assim, numa perspectiva de sistema aberto, (entre outros, Burns e Stalker (1961), Bertalanffy (1968), Tofler (1970), Lawrence e Lorsch (1973), Jardiller (1984), Chiavenato (1993), Farjoun (2002)) para, por um lado, fomentar uma maior motivação no trabalho e, por outro lado, contribuir para uma maior concentração do responsável máximo da organização nos assuntos que requerem maior atenção da sua parte.

2.2.2 - Função Financeira

Segundo Mcdonnell (2001) e Yeoman (2003) o responsável desta função ocupa a segunda posição mais importante da estrutura organizacional, na medida em que, centraliza o seu foco de acção sobre as questões relacionadas com os pagamentos e recebimentos, e igualmente sobre a estratégia financeira da organização, desenvolvendo, assim, estratégias de investimento e financiamento.

Uma boa gestão financeira significa que, no final do ano civil, a organização verá o seu plano financeiro atingido quer ao nível dos custos, quer ao nível dos proveitos previstos.

Compete ao responsável desta função:

- Elaborar o orçamento detalhado da organização com base: nos orçamentos apresentados pelos restantes departamentos; na missão e objectivos previamente estabelecidos e nos custos variáveis;

- Colaborar com o gestor administrativo na definição de estratégias para o futuro;

- Apresentar candidaturas de financiamento junto a entidades públicas e privadas;

- Proceder ao registo dos diversos movimentos contabilísticos;

- Executar os procedimentos inerentes às tarefas de tesouraria, nomeadamente: aprovar e proceder ao pagamento de todas as despesas e receber as receitas provenientes da prestação de serviços e das vendas (exemplo receitas de venda de merchandising) e de restauração (quando as concessões dão lucro), bem como, de outras fontes financiamento estatais (exemplo subsídios) ou privados (exemplo patrocínios, mecenato, entre outros);

- Identificar através da aplicação de medidas de controlo financeiro desvios relativamente ao plano financeiro estabelecido;

- Implementar medidas correctivas a desvios identificados nos diversos momentos de controlo financeiro;

- Elaborar e apresentar um relatório escrito e respectiva análise crítica sobre a organização.

Em resumo, compete ao gestor financeiro a negociação permanente com o meio envolvente, nomeadamente ao nível dos recursos financeiros, afim de obter, ou aplicar, os meios financeiros em falta ou em excesso resultado da actividade de gestão.

2.2.3 - Função Comercial/Marketing

A importância do marketing e da comunicação numa organização não deve ser subestimada. É através do departamento de marketing que se pode esperar atrair o público-alvo.

No âmbito desta função, o seu responsável deve diversificar a sua actividade por diversas áreas operacionais e táctico-estratégicas.

Ao nível operacional constituem sua preocupação principal os serviços de apoio ao cliente e o estabelecimento de estratégias que fomentem a promoção dos bens e serviços (seu prestígio e imagem).

Será também este gestor que deverá definir e analisar o posicionamento (de mercado) da organização.

Este responsável tem ainda a seu cargo o acompanhamento do desenvolvimento de promoções, caso as haja, verificando o seu andamento e detectando necessidades e falhas.

Ao nível táctico-estratégico associam-se as competências de definição do público-alvo e suas necessidades e a definição e aplicação das variáveis integrantes do composto de marketing: produto, preço, local e comunicação (Kotler (1996), Lendrevie (1999) e Colbert, 2000).

Ao nível do produto/serviço são tarefas desta função:

- A definição das suas características internas, externas e técnicas dos produtos; e

- A definição do posicionamento de mercado desejado;

Ao nível do **preço** são tarefas desta função: a definição preços a praticar;

Neste ponto específico, o gestor de marketing deverá ter o cuidado de não subvalorizar ou sobrevalorizar os preços. Subvalorizar, poderá criar desmotivação nos públicos potenciais; Sobrevalorizá-los poderá criar expectativas irrealistas nos visitantes.

Ao nível do **local** são tarefas desta função:

- A definição dos circuitos de distribuição, bem como a definição das suas características;

- A definição das acções que serão implementadas para atrair público;

- A definição dos canais de distribuição (quando aplicável); e

- A definição do número e do tipo de intermediários a utilizar.

Ao nível da **comunicação** são tarefas desta função:

- A criação, impressão e exibição dos materiais de divulgação (brochuras, lonas) e publicidade (TV, rádio, internet e outros meios de comunicação) ou a contratação dos serviços de uma Agência de Publicidade;

- O estabelecimento de práticas de marketing directo;

- A definição de um logótipo (caso seja o primeiro ano) ou a reformulação da imagem do mesmo (caso se venha a verificar a sua necessidade);

- A criação de um site onde os visitantes e demais interessados poderão adquirir informação.

Douglas *et al.* (2004) completam estas ideias referindo-se às diferenças entre o marketing mix dos produtos e dos serviços. Segundo estes autores para além dos 4 P's tradicionais (produto/serviço, preço, local e comunicação), no marketing de serviços são introduzidos os seguintes itens:

- People (Pessoas): todas as pessoas envolvidas directa e indirectamente na produção e consumo de um serviço. Neste sentido, são também analisados: todo o staff técnico, a equipa de gestão, os voluntários, os utilizadores reais e potenciais;

- Process (Processos): os procedimentos, mecanismos e fluxo de actividades pelos quais um serviço é consumido são elementos essenciais da estratégia de marketing;

- Physical Evidence (Evidências Físicas): o ambiente no qual um serviço é prestado, assim como materiais impressos e outros itens físicos, podem tornar real a promessa que

um serviço representa, aqui são analisados aspectos como infra-estruturas, publicidade, entre outros.

2.2.4 - Função Produção/Logística

Esta função compreende todas as tarefas de supervisão integradas numa actividade de programação e produção de bens e serviços. Assim sendo, compete aos seus responsáveis:

- Programar, implementar e controlar as actividades de produção de bens e serviços;

- Tratar de todas as questões relacionadas com as questões de gestão logística dos espaços;

- Gerir as instalações técnicas, respectivamente, luz, som, entre outros;

- Contratar pessoal diverso para o desempenho de manutenção e organização dos espaços (electricistas e demais pessoal especializado) em ligação com a Função de Recursos Humanos.

2.2.5 - Função de Recursos Humanos

O responsável desta função executa todas as tarefas relacionadas com a contratação, integração e manutenção dos recursos humanos (pessoal contratado e não contratado) do evento. Assim sendo, compete-lhe:

- Tratar das questões legais (como, por exemplo, formalização de contratos) que envolvam pessoal efectivo;

- Organizar esquemas de gestão estratégica de recursos humanos ao nível das áreas técnicas de: análise, descrição e qualificação de funções; recrutamento, selecção e integração de pessoal, avaliação de desempenho e do potencial do pessoal, formação profissional e desenvolvimento de carreiras, higiene, medicina e segurança no trabalho, legislação laboral;

- Criar programas de incentivo e programas de formação para voluntários (McCarthy, 2002).

É então da responsabilidade deste gestor a organização, implementação e execução de todas as condições que possibilitem a contratação, integração e manutenção dos recursos humanos na organização.

2.3- Estruturas Organizacionais e sua configuração

Como referido por Mintzberg (2006) e agora enfatizado por Robbins (2006) a estrutura organizacional define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas. São seus elementos: a especialização do trabalho, a departamentalização, a cadeia de comando, a amplitude de controlo, a centralização, a descentralização e a formalização.

Chandler (1962); Fouraker e Stopford (1968) e Miles e Snow (1985) descrevem 3 tipos do desenvolvimento da estratégia e estrutura organizacionais.

Assim sendo, referem-se ao tipo I como aquele que predominava no início do século XX e que se identifica com as grandes indústrias norte-americanas, ou seja, aquelas organizações em que o gestor coincidia com o empreendedor e em que alinha de montagem se limitava à produção de um único produto. Deste modo, a chefia monitorizava todas as actividades e os empreendedores limitavam-se a cumprir as suas instruções. O grande problema destas organizações era, pois, o facto do poder e da tomada de decisão estar centrada numa única pessoa, que como não exercia a parte operacional, muitas vezes deliberava sem profundo conhecimento da forma como o trabalho era melhor desempenhado.

No tipo II a estrutura era moldada por linhas funcionais (isto é, era dividida por áreas funcionais, nomeadamente, produção, engenharia, vendas e financeira) e centralmente controlada por um plano operacional e por um orçamento. Desta forma, garantia-se uma organização baseada no custo-eficiência e em meios lucrativos de providenciar bens e serviços estandardizados em mercados em crescimento. Todavia, a forma excessivamente rígida desta estrutura vertical da organização de Tipo II não permitia grandes movimentações em novos mercados ou áreas de produtos. Neste sentido, o topo hierárquico organizava a informação, para depois ser tratada por especialistas.

Quanto ao tipo III, os mesmos autores (Chandler, 1962; Fouraker e Stopford, 1968, e Miles e Snow, 1978) associam aquelas estruturas com as existentes nos anos 20 e 30, onde, após o crash bolsista e toda a crise a seguir instalada, os gestores de topo viram o seu poder centralizador desvanecido. Deste modo, sentiram a necessidade de adoptar planos urgentes para as reorganizar. É assim que surge uma estrutura voltada para o mercado, para o qual concebia e produzia bens e serviços próprios. Enquanto isso a gestão de topo centrava a sua acção sobre a tomada de decisão quanto a gastos, estabelecimento de protocolos com outras organizações, entre outros. Segundo este modelo a investigação e desenvolvimento eram levados a cabo tanto a nível táctico (focados em mercados e produtos específicos) como a nível estratégico (focado nos problemas básicos da organização e nas formas de avançar, problemas estes que eram afectos a especialistas).

Para Ivancevich et Knopaske (2006:394) estrutura é "o padrão das funções e dos grupos de funções que existem numa organização. Ela afecta comportamentos individuais e colectivos".

A definição do desenho organizacional depende da tomada de 4 decisões:

- A especialização da divisão do trabalho ser alta ou baixa;

- A definição de departamentos ser feita de modo homogéneo ou heterogéneo;

- A esfera do controlo ser limitada ou ampla;

- A delegação de autoridade ser centralizada ou descentralizada.

Vários factores situacionais contribuem, igualmente, para definir o design do organograma, respectivamente: a idade, o tamanho, o sistema técnico, o ambiente e o poder organizacionais (Mintzberg, 2006:193-194).

Assim e quanto à idade, o autor refere que quanto mais velha e quanto maior for a organização, mais formal será o seu comportamento. De igual modo, quanto mais regulado for o sistema técnico, ou seja, quanto mais ele controlar os trabalhos dos operacionais, mais formalizado o trabalho operacional será, e mais burocrática será a estrutura.

Da mesma forma, quanto mais dinâmico for o ambiente organizacional, mais orgânica será a sua estrutura. Por fim, quanto mais complexo for o ambiente da organização, mais descentralizada será a sua estrutura e quanto maior o nível de poder, mais centralizada e formalizada será a sua estrutura.

À forma como uma organização está estruturalmente dividida designa-se por departamentalização (Ivancevich *et al.*, 2008:455). Esta pode ser dividida em departamentalização funcional, por território, por produto, por cliente ou por projecto.

Quanto à departamentalização por funções é aquela, tal como o próprio nome diz, que se encontra dividida pelas funções organizacionais. Assim é possível identificar-se as funções de produção, de marketing, financeira e de recursos humanos.

A departamentalização geográfica consiste em estabelecer grupos de acordo com a área geográfica. O gestor ficará então responsável por todas as actividades de uma região.

Na departamentalização por produtos, os gestores diversificam os postos de trabalho, tendo por base os produtos a oferecer.

Por fim, e relativamente à departamentalização por clientes, os gestores diversificam os postos de trabalho, tendo por base as tipologias de clientela a servir.

Para uma melhor departamentalização são atendidos, segundo Teixeira (1998:78) um conjunto de aspectos:

- O volume de trabalho;

- O agrupamento de funções similares;

- A tradição e as leis do trabalho; e

- A separação de funções para evitar conflitos de interesses;

De igual modo, são atendidos a diferenciação vertical e horizontal e os princípios de organização como, por exemplo: a unidade de comando; a paridade entre autoridade e responsabilidade; o princípio escalar e a cadeia de comando e amplitude de trabalho.

Posteriormente é definida a estrutura organizacional que melhor corresponde ao desempenho quotidiano do trabalho. Entre as tipologias de estruturas organizacionais destaquem-se (Teixeira, 1998 e Mintzberg, 2006):

- A estrutura simples, geralmente, constituída por dois níveis hierárquicos centra a responsabilidade de gestão no gestor e não existe uma clara definição das tarefas de cada um dos elementos que a constituem. De igual modo, possui um baixo grau de departamentalização, grande amplitude de controlo, autoridade centralizada numa única pessoa e pouca formalização. Neste sentido tem uma configuração achatada e é típica dos pequenos negócios;

- A estrutura burocrática, que é caracterizada por tarefas bastante rotineiras, realizadas através da especialização, regras e regulamentos muito formalizados. As tarefas são agrupadas em departamentos funcionais, a autoridade é centralizada, apresentam pequena amplitude de controlo e o processo decisório acompanha a cadeia de comando;

- A estrutura funcional, que é baseada na divisão do trabalho e delegação de autoridade e responsabilidade, a partir das funções de gestão (financeira, recursos humanos, produção e marketing). Cada um destes departamentos é chefiado por um especialista funcional na respectiva área;

- A estrutura divisionária, que é a forma de organização assente na divisão das tarefas com base na diversidade de produtos, serviços, mercados ou processos organizacionais. Cada divisão tem os seus próprios especialistas funcionais, que estão organizados por departamentos;

- A estrutura por unidades estratégicas de negócios, que se justifica em organizações com actividades diversificadas e de grande dimensão;

- A estrutura em rede que consta de um único departamento central que funciona como intermediário entre comprador e vendedor;

- A estrutura por projectos e matricial, que decorre da necessidade dos diversos departamentos terem simultaneamente necessidade de especialistas e técnicos nas diferentes funções. É particularmente aconselhável em organizações complexas e/ou orientadas por projectos e combina duas formas de departamentalização: por funções e por produto. A característica mais óbvia desta estrutura é que rompe com o conceito de unidade de comando, ou seja, existe uma chefia por funções e outra por produto.

2.4- Conceito de Gestão e de Gestor

Teixeira (1998:3) define gestão como "o processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros. Pressupõe a existência de uma

organização, isto é, várias pessoas que desenvolvem uma actividade em conjunto para melhor atingirem objectivos comuns."

Deste modo, a tarefa da gestão consiste em interpretar os objectivos propostos e transformá-los em acção, através do planeamento, organização, direcção e controlo de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de atingir esses mesmos objectivos.

A gestão abarca, portanto, quatro funções:

- O Planeamento que pode ser definido como o processo de determinar, antecipadamente, o que deve ser feito e como fazê-lo. Não se tratando de previsão, o planeamento tem implícita a ideia de acção a desenvolver para que as coisas aconteçam, o que é diferente de esperar que aconteça o que se previu;

- A organização que consiste em estabelecer relações formais entre as pessoas, e entre estas e os recursos, para atingir os objectivos propostos. Em síntese procura ter a pessoa certa, no local certo e na hora certa;

- A direcção é entendida como o processo de determinar o comportamento dos outros. Ela envolve a motivação, a liderança e a comunicação; e

- O controlo que consiste no processo de comparação entre o desempenho actual da organização com os desempenhos inicialmente estabelecidos.

Da mesma forma, Teixeira (1998:6) considera três níveis de gestão:

- O nível institucional que se caracteriza por um forte componente estratégica e pela formulação de políticas gerais;

- O nível intermédio que se caracteriza pela elaboração de planos e programas específicos relacionados com a área ou função do gestor; e

- O nível operacional que se caracteriza pela execução técnica de rotinas e procedimentos.

Miles e Snow (1978:123) sistematizam historicamente três modelos do conceito de gestão:

- O modelo tradicional (defendido por autores como Taylor, 1911) – que parte de 3 pressupostos: os indivíduos não gostam de trabalhar; o trabalho que produzem é menos importante do que aquilo que ganham e apenas alguns deles podem assumir tarefas que exijam criatividade, auto-direcção e auto-controlo. Deste modo, são suas políticas os factos de: competir ao gestor supervisionar e controlar os funcionários; as tarefas serem divididas noutras tarefas de fácil compreensão e repetitivas e competir ao gestor estabelecer essas rotinas e procedimentos de forma firme. Relativamente às expectativas deste modelo os trabalhadores toleram-no bem, desde que a remuneração seja justa e produzem conforme os níveis estandardizados, desde que o nível de desempenho das tarefas não seja demasiado estandardizado;

- O modelo das Relações Humanas (defendido por autores como Mayo in Chiavenato, 19) – que parte de 3 pressupostos: as pessoas necessitam de se sentir úteis e importantes, têm necessidades de pertença e apreciam que o seu trabalho seja reconhecido. Deste modo, são suas políticas, os factos dos gestores: se preocuparem em fazer com que o indivíduo se sinta útil e importante; manterem os subordinados informados e ouvirem as suas objecções e permitirem aos seus subordinados de exercitarem o auto-controlo em tarefas rotineiras. Relativamente às expectativas deste modelo os trabalhadores toleram-no bem, desde que o seu trabalho seja valorizado. De igual modo, a satisfação das necessidades dos colaboradores, levam-nos a tolerar melhor a autoridade formal;

- O modelo dos Recursos Humanos – que parte de dois pressupostos: trabalhar não é obrigatoriamente detestável e maior parte dos colaboradores podem exercitar a sua criatividade, e serem responsáveis pela sua auto-direcção e auto-controlo. Deste modo, são suas políticas: os gestores criarem um ambiente de trabalho que fomente o desenvolvimento de habilidades nos colaboradores e que encoraje a sua participação em assuntos fundamentais da organização. Relativamente às expectativas criadas nos indivíduos o maior grau de autonomia no desempenho das funções faz com que o resultado do seu trabalho seja mais eficiente e melhore a satisfação no local de trabalho.

Quanto ao processo de organização atende às condicionantes dos ambientes externo e interno que envolve a mesma e compreende os seguintes aspectos: objectivos da organização e determinação do tipo de estrutura organizacional que melhor se lhes adapta; definir o tipo funções ou de actividades necessárias para esse efeito e a departamentalização da mesma, ou seja, o reagrupamento das funções que apresentem similaridade, com base num critério considerado como relevante para o efeito.

Relativamente ao gestor, deve pautar a sua actuação, atendendo a padrões de eficiência e eficácia e deve ser detentor de aptidões conceptuais, técnicas e de relações humanas.

Para Teixeira (1998:41-42) a Gestão por Objectivos compreende 5 fases:

- Estabelecimento de objectivos de longo prazo, que devem integrar-se na sua missão;

- Definição de objectivos específicos de curto prazo para a organização;

- Definição de objectivos individuais e padrões de avaliação;

- Avaliação dos resultados, a partir da comparação entre acções executadas e os resultados conseguidos; e

- Introdução de alterações no pessoal, na organização ou nos próprios objectivos quando a avaliação dos resultados assim demonstre essa necessidade.

Segundo Santos (2008:27) a gestão pode ser entendida "como um processo de coordenação e integração de recursos, tendente à consecução dos objectivos estabelecidos, através do desempenho das actividades de planeamento, organização, direcção e controlo".

O mesmo autor completa a definição inicial, referindo-se à gestão como" um processo de coordenação e integração de actividades, através do planeamento, organização, direcção e controlo, tendente a assegurar a consecução dos objectivos definidos, através das pessoas, de forma eficaz e eficiente".

Como os gestores se encontram envolvidos no processo de gestão, então as funções que terão que desempenhar são as de planear, organizar, recrutar, dirigir/liderar, coordenar, informar, orçamentar e controlar. Daqui se extraindo as 4 funções fundamentais da gestão, com vista a assegurar a consecução da sua missão: planeamento, organização, liderança/direcção e controlo.

Envolvendo a gestão a condução racional de uma organização (independentemente desta ter, ou não fins lucrativos), numa sociedade tão complexa, globalizada, repleta de incertezas e em constante mutação, é compreensível que o estudo da gestão deva assumir especial relevância no contexto das diversas áreas de conhecimento (nomeadamente, a gestão cultural).

Para além disso, deve assumir particular importância para os indivíduos que irão, eles próprios, integrar e coordenar o trabalho de outras, ou seja, para as pessoas que irão exercer funções de gestão nas organizações. A estes indivíduos designam-se por gestores.

Mcdonnell (2001), por seu turno, inúmera as qualidades que o gestor deverá ter, nomeadamente:

- Capacidade de comunicar;

- Flexibilidade de adaptação às mudanças organizacionais;

- Capacidade de liderança e gestão do tempo.

O mesmo autor refere ainda as qualidades técnicas que o gestor deve possuir, entre elas destaca:

- Conhecimento do mercado e do plano de trabalhos;

- Relacionamento com os media;

- Capacidade de gerir o projecto, os recursos humanos, e as estratégias para o futuro; e

- Compreensão das perspectivas de todos os outros participantes económicos nomeadamente: clientes/público; fornecedores e entidades financiadoras).

Em resumo e de acordo com Sousa (1990) o gestor é o elemento aglutinador do sistema social interno e o representante da imagem institucional no exterior. Na medida em que ele corporiza a estratégia da organização, impõe-se a sua presença como obrigatória, na defesa de determinadas questões, nomeadamente, nas actividades que digam respeito à imagem da instituição, no diálogo com o público e nas decisões

relativas às modalidades estratégico-financeiras a adoptar, exigindo-se-lhe, muitas vezes, experiência prévia como director, de um ou mais pelouros, noutras organizações.

Segundo Santos (2008:34) o gestor será o"membro da organização que integra e coordena o trabalho de outros membros e que desempenha, com maior ou menor grau de autonomia, um conjunto de actividades de planeamento, organização, liderança e controlo".

O mesmo autor classifica, na hierarquia organizacional, os gestores em: gestores de topo, gestores intermédios e gestores de 1ª linha e quanto aos papéis a desempenhar refere que ele deve ter: comportamentos interpessoais (isto é, deve ser líder, ser representante da organização e elo de ligação entre os seus membros) comportamentos informativos (isto é, deve ser monitor, disseminador e porta-voz) e comportamentos decisórios (isto é, ser empreendedor, lidar com a mudança organizacional, e o conflito que esta possa envolver, deve saber afectar recursos e deve ser negociador).

Neste sentido, constituem-se capacidades necessárias aos gestores:

- As capacidades técnicas (isto é, dominar conhecimentos especializados e técnicos);

- As capacidades humanas (isto é, competências para se relacionarem com outro indivíduos);

- As capacidades conceptuais (isto é, capacidade de pensar conceptualizar situações abstractas).

GESTÃO ESTRATÉGICA

ÍNDICE DAS TEMÁTICAS PROPOSTAS EM 07/04/2010

Capítulo 3 – Estratégia e Gestão Estratégica

3.1- Conceitos de Estratégia e Gestão Estratégica

3.1.1- Conceito de Estratégia

3.1.2- Conceito de Gestão Estratégica

3.2- Evolução histórica dos conceitos de Estratégia e Gestão Estratégica

3.3 – Conceitos para a Execução da Estratégia

3.3.1 – Conceitos de Níveis de Estratégia, Gestor e Líder

3.3.2 – Conceitos Básicos de Gestão Estratégica (visão, missão, objectivos, políticas, programa, gestão por objectivos)

3.3.3 – Conceitos Contemporâneos de Gestão Estratégica (criatividade, inovação, mudança, motivação, empreendedorismo, Balanced Scorecard)

3.4- Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica

3.4.1 – Conceito, Evolução História, Vantagens e Dificuldades do Balanced Scorecard

3.4.2 – Perspectivas, Temas e Mapas Estratégicos

3.4.3 – Organização de um Modelo de Balanced Scorecard

Capítulo 3 – Estratégia e Gestão Estratégica

A gestão de organizações culturais feita de um modo profissional deverá ter em atenção os pressupostos da gestão de organizações no sentido lato.

Assim sendo, o presente capítulo começará por fazer uma distinção entre os conceitos de Estratégia e Gestão Estratégica, segundo diversos autores e atendendo aos diferentes níveis organizacionais em que podem ser aplicados, bem como a uma enumeração dos passos a percorrer para os implementar.

De seguida proceder-se-á a uma evolução histórica desses conceitos, assim como se efectuará a ligação destes à execução da estratégia, distinguindo-se conceitos de níveis de estratégia, gestor e líder, bem como conceitos básicos e conceitos contemporâneos de Gestão Estratégica.

As temáticas até então abordadas servirão de mote ao desenvolvimento do modelo de Gestão Estratégica que, apesar de ainda em estudo e revisão entre a comunidade científica, é cada vez mais apontado e aceite como medida de orientação e controlo estratégico. Tal modelo designa-se de Balanced Scorecard e será, no capítulo seguinte, aplicado a instituições culturais.

3.1- Conceitos de Estratégia e de Gestão Estratégica

3.1.1- Conceito de Estratégia

Para Chandler (1962) estratégia consiste na determinação dos objectivos de médio e longo prazo de uma organização, na adopção de cursos de acção e na adopção dos recursos que permitirão atingir tais objectivos.

Michael Porter (1980:32), por sua vez, defende que "estratégia competitiva é o conjunto de acções ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar, com sucesso, as forças competitivas e, assim obter um retorno maior sobre o investimento."

Wheelen e Hunger (1989:96) afirmam que a estratégia se trata "da direcção que a organização deve tomar no médio e longo prazo" ou, por outras palavras, trata-se do plano que define o como a organização alcançará a sua missão e objectivos.

De acordo com Porter (1996), e em termos genéricos, as estratégias que as organizações podem utilizar para desenvolver vantagens competitivas (de uma organização ou de um negócio) são: as de diferenciação de produtos, as de liderança pelo custo e a de foco num segmento ou nicho de mercado, através da adopção de uma estratégia de baixo custo ou de diferenciação.

A primeira refere-se aos bens ou serviços que são entendidos pelos clientes como superiores e únicos em relação aos oferecidos pelos concorrentes (pagando, por isso, preços mais elevados), em virtude de múltiplas características. É o caso, por exemplo, de qualidades particulares do design, do modo como é feita a sua distribuição ou, em

relação a serviços, da reputação de quem os presta. É evidente que nesta estratégia a boa engenharia do produto, a capacidade de marketing e a excelência de I&D são competências fundamentais.

A segunda, liderança pelo custo total, consiste em conseguir, através da melhoria da eficiência e eliminando desperdícios, obter custos mais baixos que os concorrentes, para bens ou serviços semelhantes. Nesta estratégia, são fundamentais a boa capacidade de engenharia de processos e canais de distribuição de baixo custo, e, muitas vezes, o "downsizing", o "delayering" (eliminação de camadas hierárquicas) e o "spin off" (venda de negócios que não são estratégicos).

Quanto à estratégia de foco, as organizações concentram os seus recursos na satisfação das necessidades específicas de segmentos ou nichos de mercado.

Segundo Bennett (1999) são exemplos de estratégias:

- Aquelas que se relacionam com apostas na diversificação da oferta;

- As opções tomadas relativamente às fontes de financiamento das organizações; ou

- A decisão de contratação de novos colaboradores para integrarem a estrutura organizacional da organização.

Mintzberg (1998), Mintzberg *et al.* (2003) e Carvalho e Filipe (2006:82) completam o conceito, identificando 5 P's do mesmo. Por outras palavras, o conceito de estratégia, para estes autores, pressupõe a existência de 5 elementos, também designados por 5 P's, respectivamente:

- Plano – na medida em que, através de um processo formal, com forte carácter analítico e de certa maneira determinístico se propõe ganhar o jogo concorrencial;

- Padrão – na medida em que, integra uma consistência de comportamentos, jogo entre actores internos e externos, envolve um processo de aprendizagem e constitui um modelo de adaptação evolutiva;

- Posição – na medida em que, pressupõe um ajustamento entre o exterior e o interior da organização, definindo o que se deve e o que não se deve fazer;

- Perspectiva – na medida em que, se identifica com o modo próprio da organização ver o mundo, agindo de acordo com essa visão;

- Artimanha (traduzido da palavra inglesa "ploy") – na medida em que, contempla os graus de liberdade que a organização pode usufruir e as armas que detém para jogar o jogo da sobrevivência e da sustentação.

Jonhson e Scholes (1999), por sua vez, definem a estratégia como a direcção que uma organização, a longo prazo, deseja alcançar, atendendo à configuração de recursos que dispõe, às mudanças que vão ocorrendo no meio-ambiente e às exigências que os financiadores lhe vão exigindo.

Destas características é possível extrair um conjunto de consequências, nomeadamente:

- As decisões estratégicas são complexas quanto à sua natureza;

- As estratégias têm muitas vezes que ser definidas em ambientes de incerteza;

- O recurso à estratégia exige uma boa comunicação ao nível da envolvente transaccional; e

- As decisões estratégicas são não lineares, isto é, variam consoante as organizações, dado as respectivas culturas organizacionais serem distintas.

Para Tavares (2006) as estratégias são grandes linhas de acção para atingir os objectivos. Uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de acção da organização num todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar os recursos de uma organização numa postura única e viável, baseada nas suas competências e eficiências internas relativas, nas mudanças antecipadas no ambiente e nos movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes.

Quanto a Carvalho e Filipe (2006:82) defendem que o objectivo único da estratégia consiste em criar valor para se poder distribuir: seja sob o ponto de vista do mercado, seja sob o ponto de vista da organização.

Para estes autores a estratégia "é o processo de criação de valor que melhor concilia os paradigmas concorrencial, organizacional ou interno e do capital, justificados, respectivamente, pelas legitimidades do mercado externo". Quanto ao pensamento estratégico será uma fronteira entre os paradigmas que justificam a organização como agente de mercado, tendo como objectivo a maximização da criação de valor.

Segundo Santos (2008) a palavra estratégia deriva do grego e significa general/chefe do exército.

Para este investigador a estratégia tem a ver com o "onde" combater o inimigo, enquanto que a táctica tem a ver com o "como" combatê-lo. Mas no caso das organizações que são monopólios, isto é, que são únicas na área do mercado onde actuam, também o conceito de estratégia faz todo o sentido, na medida em que a dependência de uma tutela exige que a transferência de verbas esteja indexada ao nível de desempenho obtido, relativamente às metas estabelecidas.

Quanto à táctica refere-se ao conjunto de planos (de preços, de promoção, de publicidade, de merchandising, de força de vendas, de produção, de controlo de gestão, de inovação, de estrutura organizacional, de formação de pessoal, de obtenção de fontes de financiamento, entre outros) cuja execução é imprescindível à execução da estratégia.

Costa (2009:9) acrescenta que "a estratégia representa o caminho escolhido para realizar uma meta, representa uma opção, uma escolha, uma hipótese, uma teoria sobre como ter sucesso, sobre como concretizar a Visão".

Em síntese, a estratégia deve detectar as mudanças (às vezes invisíveis, mas reais) que estão a surgir e preparar a organização para elas. Só assim a estratégia pode, de modo sustentado, criar valor para os financiadores e para os clientes, permitir inovações constantes e melhorar o posicionamento da organização na cadeia de valor do negócio. Porém, para atingir tais objectivos, a estratégia deve ser traduzida em termos operacionais e deve ser alinhada com as pessoas, processos e infra-estruturas.

Face ao exposto atende-se a que o ponto de partida para análise estratégica consiste no estudo da envolvente: da envolvente contextual (Cardoso, 1999, e Bennett, 1999) ou também designada de envolvente global (Carvalho e Filipe, 2006); da envolvente transaccional (Cardoso, 1999, e Bennett, 1999) também designada de ambiente externo (Carvalho e Filipe, 2006) e do ambiente interno.

Assim e ao nível contextual consideram-se elementos fundamentais de análise: os factores económicos, os factores demográficos, os factores tecnológicos, os factores culturais e os factores sociais.

Ao nível transaccional, e aquando da formulação da estratégia, deve-se atender aos seguintes elementos: em primeiro lugar, à situação em que o mercado se encontra. Depois às características dos produtos que se pretendem oferecer e às questões relativas à protecção da propriedade intelectual. Em terceiro lugar, à forma como se há-de aceder aos materiais e equipamentos necessários à produção, bem como aos canais de distribuição. Em quarto lugar, às questões de ordem ética, não apenas ao nível do profissionalismo de quem desempenha as funções, mas igualmente da necessidade de criar, entre os colaboradores, uma responsabilidade social corporativa. E, finalmente, deve-se ter em atenção as características e interesses particulares de cada um dos investidores na organização (independentemente destes investidores se referirem a financiadores, Estado, associados ou público-alvo).

Para Porter (1980) a criação de valor por parte de uma organização pressupõe assumir a grande rivalidade entre essa organização e os demais actores do sector onde ela se inclui sejam eles fornecedores, público-alvo, novos competidores ou substitutos.

A análise interna assume igualmente um papel relevante numa abordagem estratégica. Ela implica uma avaliação dos recursos, da cultura e dos valores organizacionais. Conhecer a estrutura significa conhecer o conjunto de elementos constituintes e regras de relacionamento, dependência, hierarquia e funcionamento entre eles.

A integração da organização na envolvente pressupõe uma análise externa e interna. Do primeiro caso resultarão ameaças e oportunidades de mercado e no segundo caso resultarão forças e fraquezas. É da conjugação destas duas análises que se tomarão opções estratégicas que posteriormente levarão à formulação de políticas funcionais dentro das principais áreas de gestão.

A análise relativa de ameaças/oportunidades e pontos fracos/pontos fortes posiciona a organização em situações de acção distintas. Assim sendo, numa situação de predomínio de oportunidades/pontes fortes, a organização depara-se com uma atitude de acção perante desafios e apostas. Neste caso, a conjugação matricial das análises interna e externa sugere que o momento estratégico seja de liderança (estratégia agressiva).

Diferentemente se o momento for de predomínio de oportunidades/pontos fracos a organização depara-se com uma atitude de acção perante restrições. Neste caso, a conjugação matricial das análises interna e externa sugere que o momento estratégico seja de acção no sentido da organização se movimentar (mudança radical de estratégia). Distintamente, se o momento for de predomínio de ameaças/pontos fortes a organização depara-se perante avisos. Neste caso, a conjugação matricial das análises interna e externa sugere que o momento estratégico seja de limitar riscos (estratégia de diversificação). Por fim, se a organização constatar que apresenta um predomínio de ameaças/pontos fracos sabe que vive uma situação de risco(s) iminente(s). Neste caso, a conjugação matricial das análises interna e externa sugere que o momento estratégico seja de defesa (estratégia defensiva).

Para Drucker (1999) a estratégia significa o comprometimento entre os recursos actuais da organização com o seu crescimento futuro. Ela é uma teoria de negócios por excelência, na medida em que, os resultados são obtidos pelo aproveitamento de oportunidades e não pela solução de problemas, qualquer posição de liderança é transitória, e provavelmente de curto prazo, e o que existe pode rapidamente tornar-se obsoleto.

O mesmo autor ainda afirma que o equilíbrio da organização apenas existe no organograma e que a estrutura deve seguir a estratégia. E o maior desafio da estratégia e da estrutura é promover o equilíbrio entre a especialização das funções, a diversificação dos negócios e a integração entre as actividades da organização.

Em síntese, o conceito de estratégia, segundo Drucker (1999), ajuda a organização a descobrir o que significa valor para o cliente e é deste raciocínio que Norton e Kaplan (1992) partem para proporem a estrutura do Balance Scorecard.

Porter (1996), por sua vez, explica que a estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável numa indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. Ela visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

Também este autor defende que a vantagem competitiva da organização surge do valor que uma organização consegue criar junto dos consumidores e é traduzida por um desempenho superior face aos concorrentes. Daqui surge a estratégia competitiva que pode ser entendida como acções ofensivas e defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as 5 forças competitivas (rivalidade entre empresas, poder dos clientes, poder dos fornecedores, ameaças de novos concorrentes e ameaça de produtos substitutos) e, assim obter um maior retorno sobre o investimento para a organização.

Kaplan e Norton (2001b) reconhecem a importância da estratégia para o sucesso das organizações, todavia não compreendem porque estas não são bem sucedidas na formulação e implementação estratégicas. Para eles e segundo Filho (2005), a raiz do problema está num conjunto de factores integrados entre si: a estratégia competitiva é um pouco abstracta, a alta administração tem dificuldades em traduzir a estratégia em objectivos organizacionais, as pessoas têm dificuldades para entender o significado da estratégia e os sistemas de gestão, por não estarem ligados a ela, criam barreiras para a sua execução.

Quanto à chave para a implementação da estratégia reside na compreensão da hipótese subjacente por todos na organização, no alinhamento dos recursos com as hipóteses, no teste contínuo das hipóteses e na sua adaptação em tempo real e conforme as necessidades.

Neste sentido, segundo Kaplan e Norton (2001b), a estratégia precisa ser vista como um conjunto de conceitos integrados entre si, nomeadamente:

- A estratégia é um passo de um processo contínuo;

- A estratégia é uma hipótese;

- A estratégia consiste em temas estratégicos complementares;

- A estratégia equilibra forças contraditórias (clientes e accionistas);

- A estratégia descreve uma proposição de valor diferenciada;

- A estratégia alinha actividades internas com a proposição de valor;

- A estratégia transforma os activos intangíveis.

Para Thompson Jr. *et al.* (2008:3) Estratégia é "o plano de acção administrativo para conduzir as operações da empresa. A sua elaboração representa um compromisso para adoptar um conjunto específico de acções por parte dos gestores, visando o crescimento da empresa, atrair e satisfazer clientes, competir de modo bem sucedido, conduzir operações e melhorar o desempenho financeiro e de mercado. Portanto ela tem tudo a ver com o modo como cada área funcional (pesquisa e desenvolvimento, produção, vendas e marketing, distribuição, finanças e recursos humanos) será operada e como o desempenho será melhorado.

Para os mesmos autores a estratégia deve criar na organização uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, deve permitir que sejam levadas a cabo um conjunto de acções que conduzam um número apreciável de compradores a passar a possuir uma preferência duradoura pelos produtos ou serviços de uma empresa, por comparação com a oferta dos concorrentes.

De igual modo, a estratégia deve resultar da combinação de elementos proactivos e reactivos. Proactivos, na medida em que, deve apelar ao abandono de elementos obsoletos e ineficazes, integrando práticas dinamizadoras da mudança. Reactivos porque a adaptação às novas circunstâncias dão origem a elementos reactivos e de adaptação da estratégia.

Thompson Jr. *e al.* (2008:41) distinguem estratégia de plano estratégico, referindo que este último é igual ao somatório da estratégia com a visão estratégica e com os objectivos, ou seja, ele detalha a orientação futura, as metas de desempenho e a estratégia organizacional.

De igual modo referem que a execução estratégica passa pela realização de 8 tarefas de gestão, nomeadamente:

- Construção de uma organização com competências, capacidades e potencial, em recursos humanos, para executar a estratégia com êxito;

- Angariar dinheiro e pessoas suficientes;

- Instituição de políticas e procedimentos que facilitem, em vez de impedir, a execução estratégica;

- Adopção de melhores práticas e incentivo ao aperfeiçoamento contínuo do modo como as actividades da cadeia de valores são executadas;

- Instalação de sistemas de informações e operacionais que permitam ao pessoal da organização realizar os seus objectivos estratégicos com competência;

- Associação da recompensa à realização de metas estratégicas e financeiras;

- Implementação gradual de uma cultura corporativa que promova a boa execução da estratégia;

- Exercício de liderança forte para levar a execução da estratégia por diante.

Para além disto é igualmente importante: a organização da equipa de trabalho, a criação de competências centrais e capacidades competitivas e a combinação da estrutura organizacional com a estratégia.

Os mesmos autores (Thompson Jr. *e al.*, 2008:41) defendem ainda que deve ser incentivada a "criação de uma cultura corporativa, de alto desempenho e com capacidade de adaptação à mudança". Uma cultura onde se comuniquem as boas intenções e validem a integridade da empresa na condução dos seus negócios; que conduz os colaboradores a fazerem as coisas de forma correcta; que estabelece uma consciência corporativa e fornece critérios para a avaliação de determinadas acções, decisões e políticas.

3.1.2- Conceito de Gestão Estratégica

Peter Drucker (1946) afirma que o principal desafio da gestão estratégica é converter a teoria e as hipóteses sobre os negócios em valor para todos os accionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e os membros da comunidade.

Segundo Bennett (1999) a gestão estratégica diz respeito ao conjunto de decisões de gestão e de acções que determinam o desempenho a longo prazo de uma organização. Ela é composta por uma análise ao meio ambiente; pela formulação da estratégia; pela implementação da estratégia e pela avaliação e controlo;

Para este autor, ela pode ser definida como a totalidade de decisões de gestão que determinam o propósito e a direcção da organização. De igual modo, inclui os objectivos, as metas, as actividades e as políticas que segue, de modo a alcançar esses objectivos.

Neste sentido, esta disciplina desenvolve no indivíduo competências ao nível do raciocínio analítico, na medida em que, o seu sentido holístico (pois conjuga as diferentes funções de gestão) obriga a conhecer e a trazer das outras funções de gestão (marketing, financeira, recursos humanos e produção) as respectivas técnicas aplicadas. Para além disso, este sentido holístico da gestão estratégica ainda potencia a tomada de decisão e facilita a introdução da mudança organizacional.

A gestão estratégica consiste, portanto, numa forma de gestão onda a função de planeamento leva o gestor a encarar a sua actividade de olhos para o futuro e não no passado.

Filho (2005) refere como benefícios da gestão estratégica os seguintes factos:

- A equipa executiva e os colaboradores compartilharem uma visão de negócio;

- Os recursos e os esforços da organização são direccionados aos objectivos considerados prioritários;

- As oportunidades emergentes no mercado são percebidas e exploradas com maior velocidade;

- As mudanças na sociedade e no mercado e o seu impacto na posição competitiva da organização são rapidamente identificados e monitorizados; e

- A sistemática análise crítica da estratégia competitiva e sua consistência, em face dos resultados obtidos e das mudanças no ambiente competitivo.

A compreensão da emergência do Planeamento Estratégico, da Gestão por Objectivos, bem como de outras metodologias de gestão que surgiram nos anos sessenta do século passado, implica atender, segundo Maria Manuel Tavares (2006) a 4 aspectos que estão na sua génese, nomeadamente:

- As mudanças ocorridas na primeira metade do século XX (entre outras destaque-se: a evolução da visão e gestão de recursos humanos nas organizações, a influência do conhecimento e tecnologia e a mudança de mentalidades);

- O papel do investimento na economia (por um lado ser gerido por blocos - bloco de leste e ocidental; por outro lado, as grandes entidades investidoras não serem os detentores de grandes fortunas, mas antes as Caixas Nacionais de Pensões e as Seguradoras;

- A reciprocidade como princípio novo das relações comerciais – isto é, substitui-se a pura relação de trocas directas entre países, por acordos de princípios de reciprocidade que determinam o quê e quanto cada uma das partes vai poder produzir e vender; e

- A intensificação da concorrência graças à quebra progressiva das barreiras alfandegárias, à circulação de capitais, à melhoria das condições de compra das classes trabalhadoras e consequente aumento das necessidades de consumo.

Face ao exposto, as organizações vêem-se obrigadas a sofrer alterações. Neste sentido, tornam-se mais complexas do ponto de vista administrativo, adoptam medidas estruturais diferentes dos modelos burocráticos ou das abordagens clássicas (Fayol, por exemplo), redefinem qualificações novas aos colaboradores que desempenham as novas funções (que são agora mais automatizadas e informatizadas), não exigem tantos colaboradores e, como tal, levam à proliferação do desemprego e têm maior exigência ao nível da formação dos colaboradores.

Perante as mudanças e tendências acima relatadas, a leitura a fazer não é necessariamente catastrófica. Para isso muito contam os recursos humanos aí envolvidos que, apesar dos muitos problemas que os atingem, constituem elementos diferenciadores das organizações. Assim as organizações do século XXI, necessitam de privilegiar recursos humanos bem qualificados, polivalentes, aptos para o trabalho em equipa. De igual modo, as suas estruturas organizacionais devem preconizar níveis hierárquicos em menor quantidade e fomentar a delegação de responsabilidades e o poder de decisão nos indivíduos e nas equipas.

Para além destes aspectos, também a gestão/planeamento estratégico e a Gestão por Objectivos são produto de uma mudança de mentalidades. A rapidez com que os acontecimentos se sucedem e a descontinuidade ou mudança permanente, que põem sistematicamente tudo em causa, começam a produzir a consciência de que o futuro não é simplesmente prolongamento do passado ou do presente, e não pode ser previsto, pois não é determinado. Então previsão e planeamento poderão não ser antídotos, tendo o gestor que aceitar a mudança.

Nesse sentido fala-se de um novo paradigma da Gestão que atende: ao ambiente organizacional, que reconhece as competências como factor distintivo, que se preocupa com o futuro e que inova.

A gestão ou o planeamento estratégico são uma das novas metodologias de administração que assenta num conjunto de novas formas de encarar as organizações. O reconhecimento, a partir de Ludwig von Bertalanffy (1950-1968) que as organizações são sistemas abertos e, como tal, que sofrem uma grande influência do meio, ao mesmo tempo que o influenciam, leva a encarar o processo de Gestão Estratégica como uma questão de adequação das capacidades internas de uma organização ao seu meio exterior.

Percebidas estas ideias de seguida chegam-se aos paradigmas da gestão estratégica que, segundo Bennett (1999) são 3:

- Como é que a informação que se dispõe pode ser interpretada?

- Quais as atitudes devem ser tomadas no sentido do alcance dos propósitos organizacionais? e

- Sob que procedimentos as decisões são tomadas?

Mintzberg (1998) sintetizou o conceito de gestão estratégica como processo dinâmico, sistemático e cíclico de análise, escolha e implementação.

Bartol e Martin (1998:325), por seu turno, definem gestão estratégica como o "processo através do qual os gestores formulam e implementam estratégias, tendentes a assegurar a consecução dos objectivos da organização, em função do meio envolvente em que esta se encontra integrada e das suas próprias condições internas".

Neste sentido, o processo de gestão estratégica é composto por vários elementos e desenvolve-se de forma sequencial, em dois sub-processos distintos e sucessivos: a formulação da estratégia e a implementação da mesma.

A **formulação da estratégia** inicia-se com a definição da missão e objectivos estratégicos da organização. Posteriormente, procede-se a uma análise da situação competitiva, através do estudo do meio envolvente externo e dos seus factores internos relevantes, identificando-se a partir deste estudo, as oportunidades e ameaças (avaliação do meio externo) e os pontos fortes e fracos (avaliação do meio interno). Posteriormente, são geradas e seleccionadas estratégias alternativas, quer a nível corporativo ou estratégico, quer a nível negocial ou táctico, quer a nível funcional ou operacional.

Findos estes passos (também coincidentes com o processo de planeamento estratégico) inicia-se o sub-processo relativo à implementação da estratégia que se identifica, numa primeira fase, com a execução dos planos estratégicos e, numa segunda fase, com o controlo e feedback de execução.

Para Bennett (1999) o planeamento consiste na determinação sistemática do que fazer no futuro próximo, de forma a alcançar a missão e objectivos organizacionais. Neste sentido ele envolve:

- A avaliação das implicações das decisões futuras;

- O estabelecimento de patamares de desempenho;

- A análise dos ambientes em que a organização opera; e

- A especificação precisa dos objectivos.

Por que se deve planear?

O mesmo autor evoca diversas razões:

- Para implementar estratégias;

- Para responder a um maior número de ameaças que possam surgir do meio-ambiente;

- Para facilitar o processo de mudança organizacional;

- Para aderir à introdução de novas tecnologias;

- Para garantir que todos os esforços e actividades organizacionais são devidamente encaminhados aos objectivos organizacionais;

- Para permitir uma gestão participativa de todos os colaboradores da organização na definição e implementação da estratégia;

- Para melhorar o sistema de comunicação interno;

- Para obter o compromisso por parte dos gestores que toda a sua acção executiva será pensada no médio e longo prazo, antevendo eventos futuros;

- Para facilitar o processo de controlo.

O processo de planeamento apresenta vantagens e desvantagens (Andrews, 1965). Assim sendo, constituem vantagens do mesmo, o facto de ele:

- Permitir identificar falta dos mais variados recursos;

- Incentivar os colaboradores a exercerem a sua acção, pensando no alcance dos objectivos que lhe são traçados;

- Encorajar o espírito de equipa;

- Fomentar o desenvolvimento de um espírito crítico e de uma forma de pensar em termos estratégicos;

- Identificar as acções necessárias para alcançar os objectivos estratégicos;

- Revelar as possíveis barreiras à implementação da estratégia.

Quanto às desvantagens destacam-se o facto de:

- Os planos assentarem em datas, em vez de no instinto de mercado para a tomada da decisão;

- Poucos gestores terem formação para implementarem técnicas de planeamento;

- A imprevisibilidade do mercado ser tão grande, o que leva a tornar a elaboração de um plano como uma actividade inútil;

- A rigidez dos planos leva à adopção de sistemas burocráticos de gestão, onde predomina a falta de comunicação organizacional e de gestão participativa.

Quanto ao **Planeamento Estratégico**, Gonçalves (1986) defende-o como a espinha dorsal de apoio à gestão estratégica, na medida em que, se inicia por uma reflexão estratégica, seguida, respectivamente, de uma análise estratégica, da formulação estratégica, da implementação da estratégia, do controlo e feedback estratégico e da elaboração do plano estratégico.

Para Jordan *et al.* (1993:47) "o planeamento estratégico é o processo que conduz à decisão sobre os objectivos da empresa e das estratégias para os atingir." Ele é da responsabilidade da Direcção-Geral e envolve as seguintes fases:

- Informação – é da recolha das informações do ambiente externo, que se identificam ameaças/oportunidades e pontos fortes/fracos desse meio;

- Formulação de estratégias alternativas – que consiste na identificação de estratégias alternativas para solucionar os problemas ou aproveitar as oportunidades;

- Avaliação das alternativas;

- Decisão – que consiste na escolha da melhor alternativa.

Freire (1997:89), por sua vez, refere que o planeamento estratégico pode ser definido como o "processo sistemático, metódico e complementar de apoio, fomento, organização e estruturação síntese da reflexão estratégica dos membros da organização".

Relativamente à implementação, trata-se de um processo de pôr estratégias e políticas em acção através do desenvolvimento de programas, orçamentos e procedimentos (Wheelen e Hunger, 1989);

Para Hrebiniak (2006) constituem obstáculos para a execução estratégica:

- A incapacidade de gerir a mudança efectivamente ou superar a resistência interna à mudança;

- A tentativa de execução de uma estratégia que entre em conflito com a estrutura anteriormente existente;

- A partilha deficiente ou inadequada das informações entre as pessoas responsáveis pela execução das tarefas;

- A comunicação confusa da responsabilidade da tomada de decisão ou execução da estratégia;

- A definição da estratégia de forma vaga ou deficiente;

- A falta de ligação entre os funcionários (enquanto executantes de uma estratégia) e os princípios reiterados pela estratégia; e

- A insuficiência de recursos financeiros e humanos para executar a estratégia.

O mesmo autor enumera como oportunidades para a execução da estratégia os factos de:

- Desenvolver um modelo para orientar as decisões ou acções da execução;

- Entender como a criação da estratégia afecta a sua execução;

- Gerir a mudança de forma efectiva;

- Desenvolver estruturas organizacionais que fomentem a partilha das informações, a coordenação e a responsabilidade; e

- Desenvolver processos de controlo do planeamento de gestão.

A **implementação estratégica**, tal como o próprio nome indica, consiste ainda na operacionalização e execução da estratégia e destina-se a assegurar as condições necessárias ao alinhamento da estratégia com o ambiente interno e externo da organização e à consecução prática dos objectivos traçados. A sua realização envolve, segundo Santos (2008) o recurso a três instrumentos:

- A estrutura organizacional (que envolve não apenas as pessoas, mas igualmente os departamentos, os métodos de especialização, os métodos de coordenação, a delegação de autoridade e a organização informal);

- Os processos (que integram para além dos sistemas de avaliação de recursos, os sistemas de avaliação, de informação e de gestão de recursos humanos); e

- Os comportamentos (que para além do comportamento interpessoal incluem os estilos de liderança e de utilização do poder).

Após implementação da estratégia há que avalia-la através de um sistema de controlo. Este poderá ser feito, quer em termos organizacionais, quer em termos departamentais, quer em termos de projectos levados a cabo pela instituição. De igual modo, poderá ser feito ao nível estratégico, táctico e operacional.

O **controlo**, e segundo Jonhson e Scholes (1999) consiste na monitorização da estratégia e das acções para avaliar da sua efectividade e para avaliar da necessidade de modificação da estratégia e das acções. Trata-se da monitorização das acções seguidas no sentido de:

- Alcançar a eficácia das estratégias e acções; e

- Modificar estratégias e/ou acções sempre que necessário.

O que deve, no entanto, entender-se por Controlo?

Segundo Franco (1998), a palavra controlo, na sua evolução semântica, terá entrado na nossa língua através da palavra francesa “contre-rôle”.

Para Gameiro (2004), a palavra controlo provém do latim “contrarotulus”, passando daí para o francês e outras línguas e significava comparação entre registos originários e registos efectivos.

Para formular e pôr em acção uma estratégia (que é o ponto central de qualquer sistema de gestão, mas que não garante, por si só, que sejam obtidos os resultados desejados e que é irrelevante quando leva demasiado tempo a formular e a executar) há, depois de estabelecer a proposta de valor a oferecer aos clientes, que definir – tendo em atenção os factores críticos de sucesso - os objectivos estratégicos (aumentar o lucro operacional; reduzir os prazos de entrega; formação dos empregados; aumento da quota

de mercado; reduzir custos; eliminar actividades; fidelizar clientes; cumprir regras de qualidade, são alguns exemplos), que devem ser ambiciosos, exequíveis e realistas, bem como associar a cada um deles pelo menos um indicador de desempenho.

Há, no entanto, que não dissociar a estratégia das acções e das tarefas de curto prazo, porque estas devem contribuir para que as orientações estratégicas e os objectivos sejam atingidos. Para que tal aconteça, é necessário implementar um processo de controlo que guie as acções e actividades e que assegure o acompanhamento (diário, semanal, mensal) dos desempenhos a curto prazo.

Assim, o controlo de gestão deve estar cada vez mais próximo do conjunto de actividades ao longo da cadeia de valor e tornar-se o instrumento fundamental de apoio à avaliação das escolhas estratégicas, através de indicadores financeiros e não financeiros estabelecidos ao nível das actividades, de processos e de centros de responsabilidade.

De acordo com Jordan *et al*. (2005), definir objectivos, fixar metas, estabelecer planos de acção e acompanhar e avaliar o desempenho são, conjuntamente com o orçamento, a essência de qualquer sistema de controlo.

Duas abordagens podem ser consideradas aquando do conceito de controlo. Uma, a primeira, no sentido restrito de fiscalização ou de verificação – o chamado controlo-verificação, controlo operacional ou controlo ex-post. Outra, a segunda, numa perspectiva de antecipar e influenciar (domínio, participação) uma situação: o designado controlo – acção ou controlo estratégico.

Assim, quanto à primeira perspectiva, pode definir-se controlo como o conjunto de acções e procedimentos que permitem comparar os resultados obtidos com o padrão adoptado, avaliando as respectivas causas e as consequências. É evidente que o padrão adoptado pode ser fixado por lei – é o que acontece, por exemplo, com a actividade administrativa do governo e de uma autarquia – ou em função de outros padrões predeterminado (tempos, quantidades, objectivos) de desempenho.

No que respeita à segunda perspectiva, com o sentido de influenciar, participar e dominar, considera-se a definição de controlo como o "conjunto de instrumentos que encorajam os executivos e outros responsáveis da organização a atingirem, de modo eficaz e eficiente, os objectivos estratégicos e as metas definidas, bem como a tomarem decisões, em tempo oportuno, quer para antecipar desvios, quer para corrigi-los" (Jordan *et al*., 2005:34).

Para Carvalho e Filipe (2006) o controlo diz respeito ao processo de monitorar as actividades da organização e o desempenho dos resultados, de modo a que actual performance possa ser comparada com a desejada.

O processo de controlo tem três aspectos a considerar: estabelecimento de objectivos e metas; a monitorização das actividades comparando desempenho actual com o planeado e implementação de medidas correctivas, caso sejam detectados desvios entre o planeado e o observado.

Deste modo, para estes autores, são propósitos do controlo: melhorar a eficiência operacional; facilitar a gestão da mudança; desenvolver uma cultura comum na organização e assistir à implementação das metodologias modernas de gestão estratégica como, por exemplo, a gestão por objectivos ou o Balanced Scorecard.

Ao analisar-se esta definição, verifica-se que sem objectivos estratégicos, ou sem planeamento, não há controlo. Ou seja, o controlo e o planeamento constituem, portanto, dois processos conectivos e integrados, cada um dos quais, apenas tem sentido em relação com o outro (Navaza, 2008).

Jordan *et al.* (1993:48) já referiam que o "planeamento estratégico e o controlo de gestão são instrumentos complementares, sendo, por isso, distintos". Assim sendo, o planeamento estratégico é orientado essencialmente para o exterior, procurando adaptar a organização ao seu meio envolvente a longo prazo; por sua vez, o controlo procura a coordenação e o empenhamento dos responsáveis operacionais para alcançarem objectivos definidos a curto prazo no âmbito dos mercados, dos produtos e dos meios actualmente existentes.

Mas planear exige a elaboração de programas de acção, onde se analisam as actividades e os processos criadores de atributos do produto e se escolhem, ao nível dos vários centros de responsabilidade, os indicadores de desempenho e suas metas.

Um sistema de controlo permite, em determinado momento, não só comparar, por centros de responsabilidade ou por processos, o desempenho estabelecido com o desempenho actual, bem como avaliá-lo (verificar se melhorou ou piorou) e tomar medidas correctivas, de acordo com o esquema convencional abaixo representado:

Análise Estratégica ⇨ Objectivos Estratégicos (Plano Estratégico)⇨ Planos de Acção Anuais(Orçamentos)⇨ Medidas e Avaliação do Desempenho (Controlo Orçamental)

Esquema 1– Processo de Controlo Orçamental
Adaptado de Jordan *et al* (2005 : 33)

Quanto ao **plano** consiste no suporte físico do processo de planeamento e controlo. Por outras palavras, planeamento e controlo são dois sistemas, aos quais são anexados recursos, onde o sucesso da implementação da estratégia é alcançado, através da utilização de processos de monitorização.

Assim como o planeamento poderá adoptar uma postura de "cima para baixo", assumindo nestes casos um papel muito idêntico aos postulados das teorias clássicas de organização, como uma postura de baixo para cima. Este último caso só é possível se, na organização, se seguirem os postulados como os das teorias sistémicas, contingencial ou dos custos ocultos (Bertallanfy, 1950-68; Burns e Stalker, 1961; Woodward, 1965 e Savall, 1981). De igual modo, deverão ser feitos planos, por departamentos de gestão, que procurarão conciliar metas e recursos.

Plano é igualmente a operacionalização do planeamento e deverá atender ao orçamento disponível para cada departamento, mencionar indicadores de desempenho a alcançar durante o período em planificação, bem como os momentos de avaliação dos mesmos.

Independentemente do tipo de plano em causa (isto é se é estratégico, táctico ou operacional) deve existir, numa organização que siga um modelo de planificação de "baixo para cima" um sistema de comunicação que permita disseminar, internamente e externamente, o plano (Jonhson e Scholes, 1999).

Se os objectivos são ideias do que se pretende atingir, já os planos são o documento onde inscrevem essas ideias.

Face ao exposto acrescente-se e justifique-se o raciocínio de Mintzberg (1998) quando identifica a existência de dois planos estratégicos: o plano deliberado (ou seja, aquele que se planeia cumprir) e o plano realizado (aquele que é adoptado em resultado dos ajustamentos (intencionais ou não) introduzidos no plano deliberado).

Assim sendo, e para Santos (2008) o plano estratégico é o documento formal que sintetiza a reflexão estratégica dos membros da organização, define com clareza qual a sua estratégia, qual a sua missão, quais os seus objectivos e como se propõe atingi-los (táctica). Neste sentido, este documento para além de sumariar os principais objectivos da organização e a forma como os mesmos devem ser atingidos na prática, constitui-se como um referencial imprescindível à orientação dos esforços de todos e à avaliação do desempenho individual e colectivo.

Segundo Jonhson e Scholes (1999), a Gestão Estratégica, por vezes, é confundida com a gestão operacional, na medida em que se prende com a gestão do processo de tomada de decisão, aquando da implementação da estratégia. Sendo assim, enquanto que a gestão estratégica é ambígua, complexa, aplicável a todos os departamentos da organização, fundamental e apresenta implicações a longo prazo, a gestão operacional é rotineira, apresenta critérios operacionais específicos, consoante o departamento da organização, e tem implicações a curto prazo.

Ao nível dos elementos que compõe o conceito de gestão estratégica, é possível distinguir três grandes áreas. A primeira tem a ver com o conceito de posição estratégica, do qual fazem parte os elementos: ambiente, expectativas/propósitos e recursos/competências. A segunda relaciona-se com o conceito de escolhas estratégicas, do qual fazem parte os elementos: estratégia a nível corporativo ou estratégico, estratégias a nível táctico ou negocial e o desenvolvimento de métodos e direcções. A terceira enfatiza a estratégia em acção e, deste modo, considera os elementos da gestão da mudança e organização.

Em síntese, e para Tavares, (2006) a gestão estratégica envolve diferentes actividades:

- O pensamento estratégico que se prende com a visão estratégica; com a compreensão das oportunidades e ameaças e das forças e fraquezas;

- O planeamento estratégico que se prende com objectivos estratégicos, programas e recursos;

- A implementação da estratégia que se relaciona com a execução dos programas; e

- O controlo dos resultados que se dedica à avaliação das actividades anteriores e às "chamadas de atenção", se necessário, de algum aspecto não tão bem desempenhado.

Ao nível da Gestão Estratégica torna-se ainda fundamental, a análise do meio transaccional, nomeadamente quanto à análise dos clientes ou público-alvo, dos fornecedores e dos concorrentes. A propósito disto, Porter (1980) propôs um modelo, vulgarmente designado de Modelo das 5 forças competitivas de Porter.

Segundo aquele autor, nesta fase será importante analisar a existência ou não de:

- Barreiras à entrada de novos concorrentes. Como?

    a) Pela existência de economias de escala;

    b) Pela existência de vantagens de custos;

    c) Pela existência de custos de transferência;

    d) Pelo acesso aos circuitos de distribuição;

    e) Pela diferenciação do produto (serviço oferecido);

    f) Pelo investimento inicial;

    g) Pelas políticas governamentais;

    h) Por perspectivas de retaliação.

- Poder negocial dos clientes/fornecedores. Como?

    a) Pela concentração relativa;

    b) Pela interligação entre a qualidade dos produtos/serviços e as matérias-primas/ produtos utilizados;

    c) Pela diferenciação dos produtos;

    d) Pelo custo de transferência;

    e) Pelas possibilidades de integração a jusante;

    f) Pelas possibilidades de integração a montante;

    g) Pela repartição do valor acrescentado;

    h) Pela concentração das trocas.

A título de resumo refira-se que, o poder negocial dos fornecedores será elevado se: existir uma maior concentração de fornecimentos; os custos de mudança entre fornecedores forem elevados; a marca tiver um papel importante; existir a ameaça do

fornecedor integrar a jusante e finalmente se o fornecedor estiver pouco dependente dos seus clientes neste sector.

O poder negocial dos clientes, por sua vez, será elevado quando: existir uma concentração dos clientes; os montantes por eles adquiridos sejam elevados; tiverem acesso a fornecedores alternativos; o custo do bem ou serviço adquirido tenha uma percentagem importante na sua estrutura de custos; tenham a possibilidade de integrar a montante.

- Ameaça dos produtos substitutos. Como?

Estar-se-á perante uma ameaça dos produtos substitutos quando:

a) O preço dos substitutos for atractivo;

b) Os custos de mudança forem baixos;

c) A lealdade ao produto for pequena;

d) A percepção de melhor qualidade oferecida for dada pelos produtos substitutos.

- Rivalidade concorrencial. Como?

Para além dos pontos acima mencionadas, a rivalidade concorrencial é dada:

a) Pelo n.º de concorrentes existentes no mercado, ou pelo equilíbrio de forças entre eles;

b) Pela diversidade de concorrentes;

c) Pela taxa de crescimento do mercado;

d) Pelo peso dos custos fixos na estrutura de custos;

e) Pela descontinuidade nos possíveis aumentos de capacidade;

f) Pela diferenciação e importância das várias marcas;

g) Pelo risco de aquisição dos pequenos concorrentes pelos maiores: integração horizontal;

h) Pela existência de barreiras elevadas à saída;

i) Pela importância estratégica do negócio.

De igual modo, e para análise e tomada decisão estratégica, Levitt (1960) e Marshal (1990) propõem o modelo do Ciclo de Vida do Produto. Por outras palavras, e segundo Santos (2008: 214-215) o gestor deve prestar "especial atenção à fase do ciclo de Vida em que se encontram os seus produtos/serviços…e adequar as suas estratégias ao estágio de desenvolvimento (no presumível Ciclo de Vida) em que eles se encontrem".

Apesar de estes autores admitirem uma fase anterior à da introdução/lançamento (que se caracteriza por uma fase de volume de vendas baixo e taxa de crescimento moderada; custos unitários elevados; reduzida concorrência e exploração pouco rentável), esta é normalmente encarada como o nascimento de todo um Ciclo de Vida que os produtos/serviços ou as instituições/mercados têm que passar.

Posteriormente, seguir-se-lhe-ão as fases de:

- Crescimento (que se caracteriza por um crescimento significativo do volume de vendas; a redução dos custos unitários devido, sobretudo, a economias de escala; a exploração se tornar rentável; o produto/serviço se tornar rentável; a concorrência aumentar e o crescimento da quota de mercado se dar essencialmente através do preço);

- Maturidade (que se caracteriza pelo alcance do pico do volume de vendas, apesar da taxa de crescimento das vendas diminuir significativamente; os custos unitários serem baixos; a concorrência se intensificar e consequentemente os preços diminuírem; o oferta de produtos/serviços se diferenciar; o investimento em publicidade diminuir e a exploração apresentar grandes níveis de rendibilidade); e o

- Declínio (que se caracteriza pelo volume de vendas começar a cair; a taxa de crescimento das vendas ser nula ou negativa; os preços e a rendibilidade começarem a diminuir e a rendibilidade da exploração ser devida à eficiência de produção e distribuição, ao invés do aumento do volume de vendas).

Os primeiros passos de integração da organização na envolvente conduzem à formulação estratégica. Uma das formas mais populares de o fazer é através do recurso a **técnicas para a selecção de estratégias**. Entre elas destacam-se: a matriz BCG de Bruce Henderson (1973), a matriz McKinsey/Genral Electric (Porter, 1986 e Bethlem, 1999) e a matriz ADL.

Relativamente à **matriz BCG** assenta numa matriz biaxial de análise estratégica da carteira de negócios das organizações, onde o seu posicionamento é definido através de duas variáveis: a taxa de crescimento do segmento/indústria e a quota de mercado relativa detida pela organização no segmento/mercado em causa.

Em termos gráficos, esta matriz representa-se por um quadrado, dividido em 4 secções por duas mediatrizes, cada qual seccionando o quadrado nos valores medianos atribuídos quer à taxa de crescimento do segmento/mercado (em ordenada), quer à quota de mercado relativa da organização nesse segmento/mercado (em abcissa).

Dependendo do quadrante em que se posicionem os vários negócios na matriz estes podem ser classificados de pontos de interrogação (também designados de dilemas ou "problem child"); estrelas (também designados de vedetas ou "stars"); vacas leiteiras (também designadas de "cows") e cães rafeiros (também designados de pesos mortos ou "dogs") (Bethlem, 1999 e Santos, 2008).

Preferencialmente e segundo Levitt (1960) e Marshall (1980) bem como segundo Santos (2008), as organizações deverão conduzir as suas estratégias para deterem mais

negócios estrelas e vacas leiteiras e menos pontos de interrogação e cães rafeiros, pois assim conseguirão uma maior rendibilidade, ao menor custo possível.

Relativamente à **matriz Mckinsey**, Porter (1980) e Bethlem (1999) referem que esta é um modelo para análise de portfólio de unidades de negócios. Para eles, o melhor portfólio de negócios é aquele que se encaixa perfeitamente nos pontos fortes da organização e ajuda a explorar as indústrias e a atractividade do mercado.

Os objectivos da análise do portfólio de negócios são:

- Decidir qual unidade de negócios deve receber mais ou menos investimentos;

- Desenvolver estratégias de crescimento, incluindo novos produtos e negócios do portfólio;

- Decidir quais negócios ou produtos não deverão permanecer.

Para Bethlem (1999) a Matriz Mckinsey funciona com uma grade de 3x3 células, enquanto a Matriz BCG tem apenas 2x2. Isto também resulta em maior sofisticação do modelo e os factores que afectam a atractividade do mercado tanto poderão ser do tipo externo como interno.

Assim sendo, os factores externos típicos que afectam a atractividade do mercado são:

- Tamanho do mercado;

- Taxa de crescimento do mercado;

- Rendibilidade do mercado;

- Tendências de preço;

- Intensidade da rivalidade dos concorrentes;

- Risco total do retorno dos investimentos no sector;

- Barreiras para entrada no sector;

- Oportunidades de diferenciação dos produtos/serviços;

- Variação da procura;

- Segmentação do mercado;

- Estrutura de distribuição; e

- Desenvolvimento tecnológico.

Os factores internos típicos que afectam a força competitiva da unidade de negócios são:

- Força dos activos e competências;

- Força da marca em relação à concorrência (ligado ao esforço de marketing);

- Participação de mercado;

- Taxa de crescimento da participação de mercado;

- Lealdade dos clientes;

- Posição de custo em relação aos concorrentes (ligado à estrutura de custos da empresa);

- Margem de lucro em relação aos concorrentes;

- Capacidade de produção e força de distribuição;

- Patentes tecnológicas e de outras inovações;

- Qualidade;

- Acesso a recursos financeiros e investimentos; e

- Capacidade administrativa.

Frequentemente, as unidades estratégicas de negócios são representadas como círculos, onde:

- O tamanho do círculo representa o tamanho do mercado;

- O tamanho da "fatia" no "gráfico de pizza" representa a participação de mercado da unidade de negócios; e

- As setas representam a direcção e o movimento da unidade de negócio no futuro.

As conclusões após a análise da Matriz Mckinsey podem ser: investir (campo superior esquerdo), avaliar ou abandonar (campo inferior direito).

Quanto à **matriz ADL** (Arthur D. Little) (Bethlem, 1999) consiste num modelo de análise e reflexão estratégica sobre a carteira de negócios das organizações. Também assente num referencial cartesiano, distingue-se da matriz BCG por se basear em variáveis explicativas diferentes, ou seja, na posição competitiva da organização (representado no eixo das ordenadas e varia de uma posição competitiva muito baixa até à liderança) e na maturidade do mercado/segmento de mercado (representado no eixo das abcissas, incluindo a representação das 4 fases do Ciclo de Vida do Produto).

Aquando da selecção das estratégias há ainda que atender à tipologia de **estratégias alternativas** a seguir. Assim para Porter (1980) uma organização pode ter duas formas de vantagem competitiva: baixos custos ou diferenciação do produto/serviço. De igual modo, deve decidir quanto à amplitude do domínio concorrencial, isto é, se deve actuar numa base mais alargada ou mais estreita do mercado. A conjugação destes pontos de vista origina quatro estratégias alternativas:

- Ou uma estratégia de liderança global em custos;

- Ou uma estratégia de liderança em custos para um domínio concorrencial;

- Ou uma estratégia de diferenciação global;

- Ou ainda uma estratégia de diferenciação com domínio concorrencial estreito (concentração).

Previamente Ansoff (1965) propôs estratégias alternativas baseadas em mercados actuais ou novos mercados, bem como produtos actuais e novos produtos. Assim sendo, à estratégia penetrar em mercados e produtos actuais designa-se de "penetrar nos actuais produtos ou mercados"; para se penetrar em mercados actuais com novos produtos designa-se de "novos produtos"; à estratégia de penetrar em novos mercados com os produtos actuais designa-se de "novos mercados" e à estratégia de penetrar em novos mercados com novos produtos designa-se de "novos produtos e mercados".

Segundo Cardoso (1997) as estratégias alternativas poderão ser de:

- Estabilidade (se se pretende manter a estratégia até então adoptada);

- Crescimento (se se pretende fazer crescer o negócio actual, verificando que existem condições para tal);

- Desinvestimento (se interessa mudar de área de actuação ou quando os respectivos produtos/serviços atingem uma fase de declínio); ou

- Combinadas.

O mesmo autor propõe ainda duas outras classificações de estratégias alternativas.

A primeira relacionada com a diversificação de produtos e mercados, e neste caso tem-se estratégias relacionadas (também designadas de concêntrica se ocorrem quando a semelhança entre produtos e mercados é elevada) e estratégias conglomeradas (também designadas de diversificação total quando se verifica que não há qualquer afinidade nos diversos produtos ou mercados).

A segunda que se relaciona com o grau de diversificação e neste caso tem-se uma estratégia horizontal (quando a organização diversifica para novos produtos ou mercados que completam a definição do negócio) ou uma estratégia vertical (quando a organização cria ou adquire e integra no seu negócio novas fases do processo produtivo quer a montante (integração vertical para trás) - quer a jusante (integração vertical para a frente).

Face ao exposto, Kaplan e Norton (2007) propõem um conjunto de **passos para criar um sistema de Gestão Estratégica**, designadamente:

1º Clarificar a visão;

2aº Comunicá-la às chefias intermédias;

2bºDesenvolver um painel (do termo original e em inglês um Scorecard) por unidades de gestão;

3aº Eliminar investimentos não estratégicos;

3bº Lançar programas de mudança corporativa;

4º Rever o painel (da palavra inglesa Scorecard) por unidades de gestão;

5º Redefinir a visão;

6aº Comunicar o Painel Equilibrado de Gestão Estratégica (do termo original o Balanced Scorecard) a toda a organização;

6bº Estabelecer objectivos de desempenho individuais;

7º Actualizar plano e orçamento de médio e longo prazo;

8º Conduzir revisões mensais e trimestrais;

9º Conduzir a revisão anual da estratégia;

10º Ligar o desempenho individual ao Painel Equilibrado de Gestão Estratégica (Balanced Scorecard).

3.2 – Evolução histórica dos conceitos de Estratégia e Gestão Estratégica

O conceito de estratégia surge na área militar. Vários autores têm-se debruçado sobre o mesmo. Assim sendo, e por exemplo, Karl Von Clausewitz (general prussiano aposentado) defende no seu livro On War (1832) os princípios estratégicos que norteiam todas as guerras. São eles: princípios defensivos (somente o líder de mercado pode actuar na defesa; a melhor estratégia defensiva é a coragem para a atacar a si próprio e os fortes movimentos competitivos devem ser sempre bloqueados), princípios ofensivos (a principal consideração é a força da posição do líder, deve-se encontrar no líder de mercado um ponto fraco e atacá-lo a partir daí), princípios de ataque (o ataque deve ser feito numa área em competição, a surpresa táctica é um elemento importante a constar do plano e o acompanhamento é tão importante quanto o próprio ataque) e princípios de guerrilha (a organização deve encontrar um segmento de mercado suficientemente pequeno para defender e deve saber recuar na altura certa).

Para este autor "a guerra está presente na concorrência empresarial, que também é um conflito de actividades e interesses humanos" (Clausewitz, 1832:57). De igual modo, as armas a usar podem mudar, mas a guerra sempre se baseará em duas características imutáveis: a estratégia e a táctica.

Outros autores como: Sun Tzu (sec VI d.c), Niccolò Machiavelli (2001) ou Chankia in Garde (2007) acentuam a importância das estratégias e tácticas militares nos procedimentos de gestão organizacional.

Segundo Peng (2009:8-9), o debate em torno do conceito de estratégia e de gestão estratégica levou ao aparecimento de 3 escolas desde Sun Tzu, respectivamente:

- "A Escola Estratégia como um plano (Carl Von Clausewitz, 1984), que sugere que a estratégia faça parte do plano;

- A Escola Estratégica como integração (Chandler, 1962), que sugere a estratégia não como um plano ou uma acção, mas como uma teoria organizacional. Teoria não no sentido abstracto, mas antes como uma declaração que descreve a relação entre uma série de fenómenos, para explicar o passado e fazer antever o futuro e que possa ser aplicada em contextos diferentes; e

- A Escola Estratégia como acção (Porter, 1996 e Mintzberg, 2006), que sugere a estratégia como um padrão na linha de acções e decisões a tomar, bem como que a estratégia emergente seja não o resultado de uma planificação de "cima para baixo", mas antes o resultado de um conjunto de decisões tomadas de "baixo para cima".

Na gestão empresarial sempre que se pretende fazer uma revisão à estratégia seguida ou a seguir propõe-se uma de duas acções: ou se marcam reuniões para o efeito onde se procedem, a partir de metodologias de brainstorming, ao levantamento do melhor caminho a seguir; ou se reúnem os melhores funcionários e, num outro local diferente do de onde habitualmente se trabalha, definem-se as metas a percorrer no médio e longo prazo. Ambas as hipóteses, como referia Clausewitz (1832) estão erradas, uma vez que separam pensamentos estratégicos das decisões tácticas do dia-a-dia.

Uma das ideias mais importantes do estudo da guerra, segundo os seus principais autores (Sun Tzu, Sec VI d.c.; Clausewitz, 1832; Machiavelli, 2001, Filho, 2005 e Garde, 2007) é o conceito de que as tácticas deveriam gerar estratégia e este raciocínio deve ser trazido para a estratégia em organizações. Por outras palavras, deve-se encontrar uma táctica que funcionará e posteriormente deve-se transformá-la numa estratégia.

Assim, por exemplo, diferentemente das obras de arte, que muitas vezes são julgadas pela sua originalidade, criatividade e ousadia de pensamento, as estratégias devem ser julgadas pela sua eficácia, somente no ponto em que entram em contacto com os públicos-alvos e com as demais instituições concorrentes.

Por outro lado, a organização que confia apenas nas tácticas pode ser levada a apostar numa estratégia não consistente. Para Ries e Trout (2006) se a estratégia for boa a batalha pode ser ganha com tácticas indiferentes. Se forem necessárias tácticas extraordinárias então é porque a estratégia não é boa. Sendo assim, se uma estratégia for

solidamente concebida a partir de um ponto de vista táctico, ela deve dirigir a táctica depois da batalha começada. Um bom gestor será, pois, aquele que terá a capacidade de superar as dificuldades tácticas, de forma a pressionar a realização de objectivos estratégicos.

Para estes autores "qualquer acção efectuada ou visada por uma organização não pode estar separada da estratégia que essa acção implica. A acção é a estratégia. Se acção implica estratégia, então a estratégia implica táctica" (Ries e Trout, 2006:54). Por sua vez, um conhecimento da táctica permitirá que o gestor crie uma estratégia que possibilite um certo curso de acção para a organização. Existindo acordo sobre essa acção, a estratégia assumirá e dirigirá a táctica.

Numa análise sumária à evolução histórica do conceito, pode-se observar que, no início do século XX, a estratégia organizacional era voltada para a produção. Por volta dos anos 60 esta estava mais virada para a óptica do cliente. No início do século XXI, autores como Aries e Trout (2006) apontam que a mesma se orientará mais para o concorrente.

Neste sentido, o plano estratégico do futuro terá mais espaço dedicado à concorrência. Por outras palavras, ele desenvolverá cuidadosamente as características de cada participante no mercado; atenderá a uma listagem dos seus pontos fortes e fracos, bem como a um plano de acção para explorá-los ou se defender deles. Todas as organizações terão de aprender a "atacar"/"surpreender" os concorrentes e a se "defender" deles. Sendo assim, precisarão de uma inteligência melhor sobre como antecipar movimentos dos concorrentes.

Apesar dos contributos de autores como Taylor, Fayol, Chester Berbard, Herbert Simon, Max Weber ou Elton Mayo (Wheelen e Hunger, 1989) para a afirmação da gestão como ciência autónoma da economia, é essencialmente a partir dos anos 50/60 que a gestão estratégica passa a ser entendida como disciplina autónoma desta área do saber (Peng, 2009).

Para tal, muito terão contribuído as vertentes contemporâneas da mesma, nomeadamente através das teorias sistémica (Bertalanffy, 1950-68), contingencial (Chandler (1962-1998), Burns e Stalker (1961), Emery e Trist (1965), Laurence e Lorsch (1967), Woodward (1965) e Custos Ocultos (Savall, 1981).

Na evolução histórica do seu saber pode-se, então, segundo Santos, (2008), identificar 6 fases distintas:

A primeira compreendida entre os anos 50 e 60 e que buscava nesta disciplina a melhor forma de planear, ou seja, preocupava-se com a identificação do melhor modelo de planeamento estratégico.

A segunda compreendida entre 1965 e 1975 e é associada a uma abordagem de cariz prescritivo e micro económico. É neste período que surgem os principais modelos de apoio à selecção de estratégicas, (como por exemplo, modelo BCG, matriz ADL ou Mckinsey) que constituem metodologias de análise, reflexão e planeamento estratégico.

A terceira compreendida entre 1975 e 1980 onde se defendeu o abandono das organizações corporativas para o desenvolvimento de estratégias dentro das unidades de negócio.

A quarta fase marca muito do raciocínio que ainda hoje se defende e corresponde, ainda na década de 70, à proposta de Henry Mintzberg com a adopção de uma abordagem mais comportamental e o processo de formulação e implementação estratégica assente num conceito mais intuitivo, adaptativo e criativo.

A quinta fase de evolução do pensamento em gestão estratégica corresponde aos pressupostos defendidos por Michael Porter (1980) que, para além da proposta do modelo de 5 forças negociais, defendeu que o sucesso de gestão a médio e longo prazo deveria assentar na criação de vantagens competitivas sustentáveis. Incluem-se igualmente nesta fase autores como Tom Peters e Robert Waterman (Peters e Waterman, 1982**)** com os trabalhos que desenvolveram em busca dos factores determinantes da excelência empresarial.

A sexta fase teve início nos anos 90 e prolonga-se até aos dias de hoje. Sabendo que este período se tem caracterizado por fenómenos como: a globalização dos mercados, a concorrência transnacional, a deslocação de processos e unidades produtivas, o envelhecimento das populações, o aumento do rendimento, o aumento da instrução ou a aceleração do ritmo da inovação. As teorias organizacionais têm prosseguido estas evoluções e procurado soluções organizacionais para o mesmo, incidindo a sua linha de acção ao nível dos processos e competitividade. Neste sentido, surgiram conceitos como reengenharia, "outsourcing", "downsizing", excelência organizacional, valor organizacional, factores críticos de sucesso ou Balanced Scorecard.

Quanto ao **nascimento da Gestão Estratégica** como campo de estudo ocorre na década de sessenta, ligada ao ensino da gestão nos Estados Unidos (Universidade de Harvard). Tratava-se de uma disciplina da licenciatura em Gestão/Economia que não tinha um programa definido e era leccionada por professores catedráticos ou por docentes convidados com muita experiência administrativa em altos cargos de empresas (Cole, 1995).

Três autores têm particular relevância na afirmação deste ramo da gestão:

- Chandler (1962:10) para quem a estratégia pode ser definida como "a determinação de metas e objectivos básicos de longo prazo de uma empresa; a adopção de recursos de acção e a afectação dos recursos necessários para conseguir esses objectivos";

- Andrews (1965:94) para quem a estratégia é o "padrão de objectivos, propósitos ou metas e políticas e planos fundamentais para alcançar estas metas, formulados de tal forma que permitam definir o negócio em que a empresa está ou estará e que tipo de empresa é ou será"; e

- Ansoff (1965) para quem a estratégia fornece uma orientação para questões como: gama de produto-mercado; vector de crescimento; vantagem competitiva e a decisão de fazer ou comprar.

Na década de 70 e com os problemas económicos então vividos, o objecto da estratégia tornou-se numa série de técnicas analíticas, para melhor compreender e consequentemente influenciar o posicionamento da empresa no seu mercado actual e potencial.

Os anos 90, igualmente conturbados, viriam a pôr em causa a ligação entre estratégia e planeamento, uma vez que a mudança se tornou uma constante, dificultando o processo de planeamento. No fundo procuraram-se modelos para a gestão do caos como a teoria dos jogos.

Os diferentes autores que se têm dedicado ao estudo da melhor estratégia fazem-no segundo diferentes pressupostos. A semelhança entre alguns desses pressupostos permitem falar em escolas do pensamento estratégico. Para Carvalho e Filipe (2006:42) é possível identificar 8 Escolas:

- A Escola do Design - que reúne os contributos de autores como Selznick, P. (1957) e Chandler A. (1962) e defende a criação de uma perspectiva estratégica a partir da conjugação das ameaças/oportunidades da envolvente com as forças/fraquezas internas à organização;

- A Escola do Planeamento - que reúne os contributos de autores como Ansoff, G.A. (1965) ou Steiner, P.(1979) e defende uma postura formal planeada, decomponível em passos e que postulam ser a estratégia resultante desse planeamento formal. Aqui os objectivos são traçados para um futuro, mas antes deste acontecer.

- A Escola do Posicionamento - que reúne os contributos de autores como Sun Tzu (2007), Clausewitz (1832)e Michael Porter (1980) e defende uma postura histórica ao nível da análise estratégica, ou seja, esta depende da memória e da utilização circunstancial dos instrumentos escolhidos para estruturar e sistematizar essa memória.

- A Escola Empreendedora - que reúne os contributos de autores como Schumpeter, J.A., (1934) e Drucker, P. (1946) e defende a importância da liderança para a formulação e implementação da estratégia.

- A Escola do Conhecimento - que reúne os contributos de autores como Quinn (1980) e defende que a definição da estratégia parte de um ponto central que é o conhecimento disponível e as capacidades cognitivas pertencentes às organizações, surjam elas por criatividade, construção e interpretação ou por acumulação de experiências e aprendizagem.

- A Escola do Poder - que reúne os contributos de autores como Machiavel, (1532) ou Marx (1867) e defende o conceito de estratégia como o resultado de um conjunto de negociações e conflitos internos, bem como o resultado das movimentações, decisões e opções da organização quando procura tirar partido do poder sobre a envolvente externa.

- A Escola dos Recursos - que reúne os contributos de autores como Chandler, (1962), Mintzberg (1998) ou Drucker (1946) e defende a estratégia pela perspectiva da cultura organizacional, ou seja, como resultado da conjugação dos recursos existentes

com as actividades desenvolvidas e que, conjuntamente, geram competências específicas que sustentam vantagens competitivas.

- A Escola Ambiental - que reúne os contributos de autores como Darwin (1859) e defende que a envolvente é constituída por um conjunto de forças. A organização deve saber responder às mesmas ou preparar-se para sair de cena. As organizações reúnem-se em nichos ecológicos, isto é, em posições onde permanecem até que os recursos se tornem fracos ou que as condições se tornem hostis.

3.3 – Conceitos para a Execução da Estratégia

3.3.1 – Conceitos de Níveis de Estratégia, Gestor e Líder

Falar em estratégia pressupõe distinguir os 3 **níveis** do conceito (Jonhson e Scholes, 1999; Hrebiniak, 2006 e Thompson, Jr. *et al.*, 2008:39).

Em primeiro lugar, tem-se a "estratégia corporativa" que se identifica com os patamares de gestão de topo, com as grandes linhas de orientação de uma organização e com as metas de execução a médio e longo prazo. Depois fala-se de uma estratégia de negócios que se posiciona num nível intermédio do organograma e que se identifica com as linhas orientadoras de execução da estratégia, consoante as áreas de gestão. Por fim, a estratégia operacional que se localiza no nível inferior do organograma, identificando-se com o nível executivo das políticas estratégicas.

Para que a estratégia corporativa se implemente com algum sucesso é necessário atender-se que a mesma afecta a estrutura organizativa. Alternativamente a estrutura organizacional é importante para a execução da estratégia corporativa. Para executar a estratégia de forma eficaz, os gestores devem tomar decisões sobre a estrutura e desenvolver métodos ou processos para alcançar a integração necessária das unidades estruturais.

A "estratégia de negócios" é essencial para a execução bem sucedida da estratégia corporativa. O planeamento corporativo atribui funções e metas para as unidades de negócios, cujo desempenho afecta a execução da estratégia corporativa. Um desempenho estratégico insuficiente no nível de negócios diminui a capacidade da organização alcançar as suas metas estratégicas, ao passo que um bom desempenho ajuda a fazer a estratégia corporativa funcionar.

Para executar a estratégia corporativa e alcançar objectivos estratégicos, a estratégia de negócios deve ser traduzida em objectivos operacionais. Estes devem ser: mensuráveis, de curto prazo, que se relacionem de forma lógica e consistente com a estratégia de negócios e com a maneira como a organização planeia funcionar.

Para Minzberg *et al.* (2006) a estratégia corporativa consiste num modelo de decisões de uma organização que determina e revela os seus objectivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a organização adoptará, o tipo de organização humana e económica que ela é ou pretende vir a ser e a natureza da contribuição económica ou não económica

que ela pretende fazer para os seus financiadores,patrocinadores, público-alvo, fornecedores e comunidade em geral.

A execução da estratégia, para além de atender à distinção dos 3 níveis do conceito, ainda considera o seu posicionamento relativamente às noções que o operacionalizam.

Assim sendo, em Mintzberg *et al.* (2006) a diferença básica entre estratégia e táctica está na escala de acção ou na perspectiva do líder. De forma mais precisa a táctica pode ocorrer em qualquer nível, na medida em que, é re-adaptável e constitui o re-alinhamento da acção-interacção de curta duração. A estratégia define uma base contínua para ordenar essas adaptações em direcção a objectivos concebidos de forma mais ampla.

Ao nível pessoal, o gestor enquanto estratega deverá exibir algumas virtudes semelhantes às de um general: coragem, lealdade e perseverança (Áries e Trout, 2006).

Porter (1980) identifica este estratega com a direcção de longo prazo, na medida em que ele é um pensador. Tom Peters (1982), por sua vez, defende que o bom estratega é aquele que além de gestor é bom executor.

Áries e Trout, (2006), focam o seu estudo das qualidades do gestor estratega nas de um general, acrescentando que, para além disto, deve conhecer bem as regras do jogo ou os princípios que o regem, deve ser ousado, ser flexível e ter coragem mental.

Líderes e gestores não são a mesma coisa. Por outras palavras, enquanto que os líderes encorajam novas aproximações e ideias, alteram estruturas e cooperam com a mudança; os gestores conservam e mantêm a estabilidade e ordenam/cooperam com a estabilidade. Para além disto, os líderes dão forma a ideias e estabelecem direcções; enquanto que os gestores reagem a objectivos. De igual modo, os líderes estão abertos a novas opções, desenvolvem alternativas que criem novas aproximações para a resolução de problemas de médio e longo prazo, escolhem quais as decisões que têm que ser tomadas e como devem comunicar a visão e a estratégia. Ao contrário, os gestores mantêm as escolhas e opções para níveis controláveis, focam-se no como tomar decisões e no como as comunicar.

Por fim, os líderes influenciam os outros a, voluntariamente, tomarem decisões diárias que se tornem viáveis no longo prazo, mantendo o controlo através da socialização e da partilha de crenças, normas, valores e motivações intrínsecas. Os gestores, por sua vez, conduzem as operações no dia-a-dia, negoceiam, assentam em motivações extrínsecas, organizam responsabilidades por áreas funcionais e conservam activos.

Assim e em síntese, enquanto que os líderes conduzem em momentos de turbulência e orientam acções futuras que envolvam tomada de risco e criatividade, os gestores interagem com as pessoas através de normas prescritivas e por força da hierarquia.

No presente século XXI, as organizações necessitam de indivíduos que sejam simultaneamente líderes e gestores. Líderes para permitirem que a organização se adapte aos ambientes dinâmicos e competitivos, comuniquem uma visão e estratégia aos

colaboradores e os inspirem a serem inovadores para alcançarem os objectivos organizacionais.

Ao mesmo tempo, estes executivos devem gerir para a eficiência e eficácia, operando num sistema complexo de interacções que proporcionem sinergias, ajustem recursos e sistemas de incentivos e criem relatórios válidos de sistemas de controlo.

Em síntese devem seguir e implementar um modelo, que de uma forma sistemática, aplique os princípios de liderança e gestão. Mais adiante, no presente trabalho de tese, propor-se-á como modelo a seguir neste século XXI o de Balanced Scorecard ou Painel Estratégico.

3.3.2 – Conceitos Básicos de Gestão Estratégica

Como anteriormente referido, a execução da estratégia concretiza-se na operacionalização de conceitos que lhe são afins.

Dentro dos conceitos relativos ao processo estratégico destaquem-se os de visão, missão, objectivo, políticas, programa, Gestão por Objectivos e Balanced Scorecard. Os mesmos poderão ser entendidos do seguinte modo:

- **Visão** -(ou intenção estratégica)- trata-se do desejo do estado futuro a alcançar. Também pode ser visto como o conjunto das aspirações organizacionais;

Kaplan e Norton (2004) definem visão como uma afirmação concisa que define os objectivos de médio e longo prazo de uma organização. Neste sentido, a visão deve espelhar objectivos orientados para o mercado.

Segundo Carvalho e Filipe, (2006), a visão espelha o estado futuro desejado e alinhado com as aspirações da organização.

Para Ferreira, *et al*. (2009) os empreendedores criam uma visão ou ideia do seu negócio e perseguem-na com determinação e paixão;

Segundo Costa, (2009:159), "a Visão descreve a realidade futura desejada para onde queremos convergir. Ora, entre essa realidade e a situação actual existe uma lacuna que tem de ser preenchida, que tem de ser ultrapassada".

- **Missão** – Wheelen e Hunger (1989) dizem que missão é o propósito ou razão da existência da organização.

Jonhson e Scholes (1999) defendem que a missão se trata do propósito que articula valores institucionais com as expectativas dos financiadores.

Para Bennett (1999) a missão é uma declaração dos propósitos fundamentais da organização: porque existe, como se vê a si própria, o que deseja fazer, quais as suas crenças e quais as suas aspirações a médio e longo prazo. Esta declaração deve ter um âmbito alargado, de forma a permitir, e de acordo com as alterações que vão ocorrendo no meio-ambiente externo, por um lado, introduzir, sempre que necessário, alterações nas diferentes estratégias, e, por outro lado, adaptar-se aos interesses dos diversos

agentes externos que, directa ou indirectamente, intervêm na organização (associados, financiadores, patrocinadores, fornecedores, público-alvo, entre outros).

Segundo este autor, para se definir a missão deve-se começar por identificar os valores e os princípios que a regulam, tendo em atenção que a sua redacção não fique demasiadamente vaga ou imperceptível. De igual modo, deve-se ter a preocupação de incluir os interesses de todos os departamentos que dela fazem parte; atender à importância de dar atenção às necessidades do público-alvo; considerar que as pessoas que desempenham as diferentes tarefas departamentais mudam ou melhoram o seu nível de conhecimentos e, se assim for, há que possibilitar a hipótese de introdução da criatividade e responsabilidade de todos, em ambientes em que a mudança é uma constante.

Niven (2003) refere que a missão responde à questão do porquê a organização existe, acrescentando que no caso das organizações públicas ou sem fins lucrativos, ela deverá descrever como a organização está a servir o interesse público. O mesmo autor propõe ainda, que a declaração de missão respeite as seguintes ideias:

- Seja simples (embora não demasiadamente simples) e clara;

- Inspire mudança,

- Apresente uma duração de médio e longo prazo; e

- Seja fácil de compreender e comunicar.

De forma sintética deve responder a questões como: "Quem somos? Que problemas sociais ou necessidade do foro social ou político justificam a razão da nossa existência? Como se reconhece, antecipa e responde a esses problemas? Como se responde aos pontos-chave defendidos pelas entidades financiadoras? Qual a nossa filosofia ou cultura? E o que torna a organização única ou a distingue dos outros?" (Niven, 2003: 103-106)

Kaplan et Norton (2004) dizem que a missão se deve tratar de uma afirmação concisa, focada para o propósito interno da sua existência, a razão principal para o que as actividades são dirigidas e os valores que guiam as actividades dos colaboradores. A missão, segundo estes autores deve, igualmente, definir como a organização espera competir e entregar valor ao seu público-alvo.

Carvalho, e Filipe, (2006) referem-na como o propósito e actividades em linha com os valores e expectativas dos investidores.

Por fim e, para Tavares, (2006) a missão é o plano global e mais estável de uma organização, é a razão de existência da organização. Ela engloba também os valores que a orientam na realização do negócio. Daí que na missão de uma organização se deva incluir não apenas a área de negócio, mas as actividades que prosseguirá para satisfazer o seu diferente público-alvo, os financiadores e patrocinadores, os trabalhadores e a comunidade em geral.

- **Objectivo** – Para Wheelen e Hunger (1989) o objectivo é o resultado de uma actividade planeada. Ele define o que deve ser cumprido e quando deve ser cumprido.

De igual modo, o objectivo é uma declaração de algo que uma organização necessita, de forma a alcançar o sucesso.

Assim sendo, são exemplos de objectivos o aumentar a quota de mercado ou o reduzir custos com a produção.

Para Jonhson e Scholes, (1999), o objectivo trata-se da quantificação (quando possível) da meta a atingir. Ele pode ser classificado de objectivo global (propósito ambicionado) ou de objectivo preciso.

Para Mintzberg *et al*. (2003) e Tavares, (2006) o objectivo estabelece o que vai ser atingido e quando os resultados devem ser obtidos, mas não estabelece como os resultados devem ser atingidos.

Quanto às características dos objectivos saliente-se que estes devem ser: claros, quantificáveis, precisos, flexíveis, manter a iniciativa, concentrar poderes, devem ainda garantir uma liderança coordenada e comprometida.

Em síntese, e segundo Carvalho e Filipe (2006), os objectivos devem ser SMART (Specific (Específicos), Measurable (mensuráveis), Achievable (alcançáveis), Rewarding/Results oriented (orientados para os resultados e compensadores) e time-bound (com prazos para se tornarem concretizáveis);

- **Política** –Segundo Wheelen e Hunger (1989) política é um conjunto de regras e critérios a serem aplicados, aquando da tomada de decisão, relativos a uma determinada função ou actividade. São exemplos de políticas:

- A realização de uma promoção interna dentro de um departamento da organização; ou

- A decisão de publicitar nos outdoors um evento que decorrerá naquela organização.

Para Mintzberg *et al*. (2003) as políticas são regras ou directrizes que expressam os limites dentro dos quais a acção deve ocorrer.

Tavares (2006) acrescenta que elas são os princípios orientadores de acção e vêm concretizar as orientações adoptadas pela estratégia.

- **Programa** – Não é mais do que uma declaração de actividades ou passos necessários para alcançar uma utilização única do plano, Wheelen e Hunger (1989).

Mintzberg *et al*. (2003) propõem, por sua vez, que os programas especificam, passo a passo, a sequência de acções necessária para atingir os principais objectivos.

- **Gestão por Objectivos** entende-se por uma filosofia de gestão que pode ser entendida como "um processo por meio do qual, superior e subordinado e gestores

duma organização, identificam em conjunto os seus objectivos comuns, definem as suas principais áreas de actividade, em termos de resultados deles esperados, usam medidas como guias para a acção da sua unidade e estabelecem as contribuições para cada um dos seus membros" (Tavares, 2006:215).

Segundo Ivancevich *et al.*, (2008:493) a Gestão por Objectivos é "um processo que consiste numa série de passos interdependentes e inter-relacionados desenhados para facilitar o planeamento e controlo, a tomada de decisão e outras funções de gestão importantes". É igualmente a filosofia de gestão, que reflecte uma forma de gestão proactiva, ao invés de uma gestão reactiva".

Proposta por Drucker (1946, 1977, 1990, 1999) que defende que, a fixação de objectivos deve assentar nas seguintes áreas-chave: posição no mercado; inovação; produtividade; recursos físicos e financeiros; rendibilidade; desenvolvimento de gestores, desenvolvimento dos restantes recursos humanos e responsabilidade pública.

Deste modo, os conceitos chave desta filosofia são: o planeamento, a participação, a motivação e o auto-controlo.

Relativamente ao planeamento duas questões surgem: por um lado, o conceito de proactividade e, por outro lado, a necessidade de se proceder à definição de objectivos em cascata, isto é, por áreas funcionais e departamentais, em todos os níveis da organização.

Por sua vez, contemplar o conceito de participação como princípio da Gestão por Objectivos vem refazer a ideia de trabalhador, que não mais deve ser apenas aquele que executa e obedece a instruções superiores, mas antes o indivíduo "inteligente", ou seja, aquele que pensa e aplica a sua inteligência no exercício da sua actividade.

Quanto ao conceito de motivação humana no trabalho viria a originar o pagamento por objectivos que faz depender o que cada trabalhador recebe dos resultados por ele atingidos.

Por fim, o conceito de controlo é defendido na gestão por objectivos como uma atitude salutar de verificação e de meditação sobre os resultados, comparando-os com os objectivos fixados previamente.

A Gestão por objectivos, segundo Drucker (1954:116) "terá surgido nos Estados Unidos, quando a companhia Ford quase abriu falência". Efectivamente os sucessores de Ford, rapidamente perceberam que o sistema de gestão dos gestores tinha que mudar. Assim, se estes estavam habituados a não darem grandes satisfações à direcção – geral, com o novo sistema não só a tinham que prestar, como a sua posição na organização deixa de ser de chefia intermédia e passa a ser de alguém responsável pelo cumprimento dos objectivos e medidas de gestão.

Daí que se tenha passado de um estrutura centralizada no Henry Ford, para uma estrutura descentralizada composta por 15 departamentos, cada um dos quais responsável pelos respectivos desempenhos e resultados alcançados, bem como detentores de autoridade total para tomar decisões que levassem ao alcance dessas metas.

Apesar de Ford ser conhecido por ser o pai desta nova filosofia de gestão, ele não a terá criado. Antes ele foi buscá-la aos pressupostos de criação da General Motors. Ficou conhecido por ser o pai porque foi ele quem aplicou tais conhecimentos.

O primeiro pressuposto que assumiu ao nível da gestão dos gestores é pois de que a gestão deve ser por objectivo e auto-controlo.

O segundo pressuposto prende-se com o facto de que deve existir uma estrutura apropriada ao desempenho do gestor, isto é, deve-se apelar a um trabalho de equipa onde os indivíduos possam transmitir a sua visão, as suas práticas, as suas atitudes e comportamentos.

De igual modo, deve existir uma direcção composta por uma chefia executiva e um conselho de directores onde se exerçam pressupostos de liderança.

Segundo a gestão por objectivos, os desempenhos de gestão requerem que cada posto de trabalho seja direccionado no sentido do alcance dos objectivos organizacionais. Três factores devem ser atendidos, nomeadamente:

- A especialização do trabalho levado a cabo pelos gestores;

- A hierarquização da estrutura de gestão; e

- As diferenças de visão e trabalho resultante de vários níveis de gestão.

Uma das maiores vantagens da gestão por objectivos é, segundo Drucker (1954:130) o facto desta permitir que o gestor controle a sua própria performance. O auto-controlo é então sinónimo de motivação; "um desejo de fazer melhor, ao invés de fazer o suficiente". Os objectivos são a base de controlo, mas nunca se devem tornar a razão de ser do mesmo.

Em síntese a gestão por objectivos assenta num conceito de acção humana, de comportamento humano e de motivação humana. Ele aplica-se a qualquer tipo de gestor, seja ele de grande ou pequena empresa, seja ele uma chefia de topo ou intermédia. Ele garante os desempenhos, convertendo objectivos necessários em objectivos pessoais.

O processo de gestão preconizado pela Gestão por Objectivos integra, segundo Tavares (2006:225), as seguintes fases:

- Análise das necessidades dos clientes;

- Constituição dos objectivos da organização a partir das suas áreas chave;

- Construção duma estrutura de objectivos global a partir das áreas chave, onde estejam incluídos os objectivos de cada órgão e indivíduo da organização;

- Instituição dos padrões de actuação;

- Execução dos objectivos pelos seus responsáveis durante o prazo estipulado para tal; e

- Auto-avaliação sistemática e avaliação final, através do executante, do objectivo e da sua chefia.

O sucesso deste modelo depende da habilidade dos participantes em definir os seus objectivos em termos das suas contribuições para a organização geral e para as atingir.

Drucker (1946) estabelece três linhas de acção para implementar uma gestão por objectivos, nomeadamente:

- Os superiores e os subordinados encontram-se e discutem objectivos que contribuem para o alcance das metas globais;

- Os superiores e subordinados estabelecem, em conjunto, objectivos alcançáveis pelos subordinados; e

- Os superiores e subordinados encontram-se, numa data posterior, para avaliarem o progresso dos subordinados no sentido do alcance dos objectivos.

Os procedimentos exactos a aplicar na implementação da gestão por objectivos variam, de organização para organização, e de unidade para unidade. Contudo, os elementos básicos para: o estabelecimento de objectivos, a participação dos subordinados na definição dos objectivos e o retorno e avaliação, fazem parte de qualquer programa de Gestão por Objectivos.

Quanto às consequências esperadas da aplicação deste modelo incluem contribuições para: melhorar o desempenho organizacional e melhorar as atitudes e a satisfação de participantes.

Quanto ao seu processo de implementação Tavares (2006:238-240) atende a diversos passos. Em primeiro lugar, a direcção de topo deve aderir a esta filosofia de gestão. Em segundo lugar, a mesma filosofia deve ser divulgada pelos demais níveis hierárquicos. Em terceiro lugar, deve-se iniciar a implementação da gestão por objectivos propriamente dita, começando-se pelo estabelecimento de objectivos organizacionais. Em quarto lugar, cada responsável funcional deverá trabalhar os objectivos globais com os demais colaboradores. Em quinto lugar, cada colaborador começará a trabalhar para as metas anteriormente demarcadas e, por fim, no final do período fixado para a execução dos objectivos, realizar-se-á o controlo final dos resultados.

- **Balanced Scorecard** - modelo de gestão estratégica que combina medidas quantitativas e medidas qualitativas, atendendo aos diferentes interesses dos investidores/financiadores e, por forma a ter uma avaliação de desempenho que permita escolher a melhor estratégia a seguir.

Tal modelo foi idealizado por Kaplan e Norton, no início dos anos 90, nos Estados Unidos, e como o resultado de um estudo efectuado em 12 empresas.

Em 1996, após a constatação do aumento do número de empresas que adoptavam esta metodologia, os mesmos autores decidem apresentar aquele modelo não apenas como uma síntese de indicadores de gestão para clarificar, comunicar e alinhar as actividades à estratégia, mas também como um sistema de gestão estratégica que traduz a estratégia da empresa num conjunto coerente de indicadores, que representa o equilíbrio entre objectivos de curto prazo e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendência (leading) e de ocorrência (lagging) e entre perspectivas internas e externas de desempenho, estruturadas em quatro perspectivas básicas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

A perspectiva financeira integra medidas que resumem e avaliam as consequências económicas das actuações levadas a cabo pela empresa, estando, como tal, relacionada com os objectivos financeiros típicos da rendibilidade e valor económico acrescentado.

O Balanced Scorecard deve possibilitar a articulação desses objectivos financeiros à estratégia organizacional, disponibilizando, de forma compreensível, para os membros da organização, os indicadores financeiros relevantes para a execução da estratégia. De igual modo, deve servir de base para os objectivos e medidas das restantes perspectivas, atendendo às relações de causa e efeito que possibilitam a melhoria do desempenho financeiro.

A perspectiva dos clientes serve de base ao alcance dos objectivos financeiros. Como tal, torna-se necessário entender e atender às suas necessidades. No âmbito do Balanced Scorecard, parte-se de uma reflexão estratégica sobre o binómio clientes/mercados, o que supõe a identificação de segmentos de clientes e mercados nos quais se deseje competir, para se elaborarem indicadores que permitam acompanhar os resultados obtidos, em cada segmento. Ao nível dos clientes, e para além da redução de custos, constituirão ainda preocupação o desenvolvimento de esforços ao nível da qualidade oferecida, da flexibilidade, dos prazos de entrega e dos serviços pós-venda.

A perspectiva interna implica a identificação dos processos internos críticos para gerar valor e alcançar a excelência, devendo incluir tanto medidas de processos como de resultados capazes de conduzir à realização dos objectivos dos clientes e accionistas. Neste sentido, constituem exemplos destas medidas a capacidade de atrair clientes, através de acções de baixo custo e com elevado impacto ao nível da sua satisfação. Por aqui se entende porque se devem desenvolver primeiro as perspectivas financeiras e de clientes e só, posteriormente as de processos.

Finalmente, a perspectiva de aprendizagem e crescimento inclui a capacidade dos membros da organização aprenderem, inovarem, melhorarem e de se superarem. Daí que Kaplan e Norton (1996) defendam que esta perspectiva tem como objectivo identificar as determinantes do crescimento e do progresso da empresa no longo prazo como, por exemplo, a evolução das competências dos empregados e os progressos realizados nos procedimentos de actuação e nos sistemas de informação. Deste modo, mais do que atenderem às necessidades e solicitações dos clientes, os funcionários devem antever pró-activamente tais necessidades.

3.3.3 – Conceitos Contemporâneos de Gestão Estratégica

CRIATIVIDADE

Criatividade é um processo de gestão intencional e a gestão é intrinsecamente criativa. Para Nystom (1998, ver art b-on:123) a gestão económica parte de um conjunto de assumpções, nomeadamente:

- A mudança é contínua;

- O conhecimento dos objectivos;

- A previsibilidade;

- As organizações são independentes;

- Os produtos e mercados dividem-se por categorias;

- A tecnologia é dada;

- O capital leva ao desenvolvimento;

- O valor individual é valorizado; e

- A reductibilidade.

A gestão criativa desenvolve estas assumpções da gestão económica defendendo que:

- A mudança é contínua e radical;

- A gestão deve ser efectuada com base no conhecimento dos objectivos e na intuição;

- A previsibilidade e a experimentação são importantes;

- As organizações são independentes e trabalham em rede;

- A mudança ocorre nos produtos, mercados e na tecnologia;

- O desenvolvimento é de produtos e de empresas;

- O capital e o conhecimento levam ao desenvolvimento;

- Para um problema há múltiplas e variadas soluções;

- A contingência e a determinação são as posturas organizacionais;

- A redutibilidade e o holismo são a base da gestão criativa.

Para Baron e Shane (2005), a criatividade é um processo de produção de ideias que sejam, simultaneamente, novas e apropriadas à realidade a que se aplicam.

Para serem criativos e bem sucedidos, os indivíduos necessitam de usar a inteligência para o sucesso, ou seja, fazer um balanço prático, analítico e criativo da inteligência. Também necessitam de ter boas relações sociais com os outros.

A criatividade no indivíduo é resultante de uma série de factores, nomeadamente: competências intelectuais, uma boa base de conhecimento na área e um estilo próprio de pensar.

A criatividade, segundo Koellinger, P. (2008), existe em indivíduos inteligentes, habilidosos, com sentido de abstracção, curiosos e entusiastas de encontrar soluções para a resolução de problemas.

Sabendo que a formação ao nível do ensino superior proporciona o desenvolvimento destas características é natural associar-se este nível de ensino a um indivíduo empreendedor. Este novo "saber-fazer" pode, pois ser fomentado em universidades, laboratórios de investigação ou investigadores independentes. Consequentemente, países com níveis de ensino bastante desenvolvidos apresentam uma maior taxa de empreendedores inovadores do que não inovadores e vice-versa, relativamente aos países em vias de desenvolvimento.

Gail Sheehy (in http://www.manageyourcreativity.com/cm1.htm consultado em 27.02.10) define 4 fases do processo criativo:

- Preparação- que consiste na recolha de impressões e imagens. Nesta fase o gestor tem a função de explorador;

- Incubação- que consiste no abandono de certezas. Nesta fase o gestor tem a função de artista;

- Imersão e iluminação- que consiste na intervenção criativa e no levantamento dos seus riscos. Nesta fase o gestor tem a função de juíz;

- revisão- que consiste na tomada de consciência e na edição do material criativo. Nesta fase o gestor tem a função de militar; (In http://en.wikipedia.org/wiki/Creativity consultado em 28.02.10)

De acordo com a enciclopédia wikipedia criatividade é "um processo mental que envolve a descoberta de novas ideias ou conceitos ou associações de ideias ou conceitos existentes, alimentados pelo conhecimento profundo de processos conscientes ou inconscientes. (http://en.wikipedia.org/wiki/Creativity, consultado em 28.02.10)

Apesar de intuitivamente parecer um processo simples, é com efeito um processo bastante complexo, que tem vindo a ser estudado por várias áreas do saber: desde a psicologia dos comportamentos, passando pela estética, história, economia e gestão.

Vulgarmente o conceito de criatividade costuma ser associado ás áreas das artes e literatura, todavia como está intimamente relacionado com os conceitos de inovação e invenção também se adequa a profissões como gestão, arquitectura, design industrial, publicidade e engenharia.

Criatividade e inovação não são o mesmo. Assim sendo, enquanto que a criatividade se refere ao acto de produzir novas ideias ou acções, a inovação é o processo de, simultaneamente gerar e aplicar tais ideias criativas num contexto específico.

No contexto organizacional o termo inovação é frequentemente usado para se referir ao processo no qual a organização gera novas ideias criativas e as converte em produtos comercialmente viáveis, enquanto que o termo criatividade se reserva para ser aplicado na geração de novas ideias, por indivíduos ou grupos, enquanto passo fundamental do processo de inovação.

Como referido o conceito de criatividade é vulgarmente associado às áreas das artes e literatura. Nestes campos a originalidade é condição suficiente para a criatividade. Noutros campos, como a gestão, para além da originalidade é igualmente necessário o sentido de propriedade.

Na contemporaneidade, as formas de criatividade acompanham a economia global e geram as indústrias criativas (forma de indústria que surgiu com o capitalismo e que tanto tem a ver com a criação como com a exploração da propriedade intelectual ou ainda que se ocupa do fornecimento de serviços criativos). A força de trabalho constituída por profissionais criativos (escritores, artistas, designers, actores, locutores de televisão ou rádio está, pois, a tornar-se parte das economias industrializadas.

Nos anos 30, Schumpeter (1934) descreve o caminho no qual os procedimentos antigos se auto-destroem e dão origem a novos procedimentos

Amabile (2005) afirma que, para se fomentar a criatividade nos negócios, três componentes são necessárias:

- Peritos (técnicos, de procedimentos e de conhecimento intelectual);

- Habilidades de pensamento criativo (como é que os indivíduos detentores de imaginação e flexibilidade se aproximam dos problemas); e

- Motivação intrínseca, ou seja, aquela que vem do próprio indivíduo como satisfação e prazer no posto de trabalho. De igual modo, a gestão vigente pode impulsionar esta motivação, nomeadamente: criando desafios nos indivíduos, concedendo-lhes mais autonomia no trabalho, cedendo-lhes recursos adequados, reconhecendo o esforço individual e dando colaboração no desempenho das funções.

INOVAÇÃO

Para Mintzberg inovar "significa romper com os padrões estabelecidos (Mintzberg *et al.*, 2006:337). Assim, a organização inovadora não pode basear-se em nenhuma forma de padronização para a coordenação… ela deve ser flexível, e apresentar uma configuração empreendedora" (ou seja, uma estrutura simples, com parte dos comportamentos formais e outra parte dos comportamentos informais e capaz de operar num sistema orgânico).

Para Bessant e Tidd (2008:12) inovação refere-se a fazer algo de novo, a mudar e envolve "3 passos principais: 1º- Gerar novas ideias; 2º Seleccionar as melhores e 3º Implementá-las".

O que pode ser sujeito a inovação? Os bens e serviços; os processos; os contextos em que os produtos são introduzidos e os modelos de organização.

Quanto às tipologias de inovação podem ser incrementais (isto é, fazer melhor o que já se produz) ou radicais (isto é, produzir algo que é totalmente novo).

Em relação ao processo de inovação, este envolve um "conjunto aspectos sobre os quais a organização deve reflectir", nomeadamente (Bessant e Tidd, 2008:18):

- Deve procurar por sinais que podem gerar processos de inovação;

- Deve pensar estrategicamente que possibilidades levar avante;

- Deve implementar a ideia.

Para Ferreira, *et al.* (2009) os empreendedores desenvolvem novas ideias de negócios, serviços e processos através da concepção de formas inovadoras para ultrapassar dificuldades. Todavia tais inovações não deverão ser radicais, mas antes incrementais.

Para Sarkar a palavra "inovar" deriva do latim "in + novare", que significa "fazer de novo" (Sarkar, 2010:145). A inovação implica dois elementos fundamentais: criatividade e ideias novas (lançamento de novos produtos, melhoria de produtos existentes ou inovação para melhorar a eficiência organizacional). Todavia não chega ter novas ideias. É necessário implementá-las com sucesso.

Este autor define inovação como a exploração de novas ideias que encontram aceitação no mercado, usualmente incorporando novas tecnologias, processos, design ou uma melhor prática (Sarkar, 2010:174). Ele distingue inovação de invenção, referindo que enquanto a invenção está associada ao meio universitário, pois diz respeito à utilização de uma ideia para um novo produto e processo, a inovação refere-se às empresas e aos empreendedores, pois está associada ao aspecto prático da colocação da ideia em acção.

O mesmo autor aponta as diversas vertentes da inovação, nomeadamente (Sarkar 2010:149):

- "O quê? (nova aplicação; invenção-inovação; resultados ou inovação social);

- Onde? (produto, processo ou modelos de negócio);

- Envolve… (custos, riscos e incerteza ou empreendedorismo);

- O processo… (inovação aberta, oportunidade definida ou problema definido);

- A sustentabilidade (melhoria contínua, design, know-how ou tecnologia)".

De igual modo refere que o processo de inovação segue as seguintes fases (Sarkar, 2010:174):

- Ter uma nova ideia ou repensar uma ideia antiga;

- Delinear uma estratégia de implementação;

- Implementar a ideia.

Também refere que a implementação pode apresentar alguns riscos, nomeadamente: os derivados da incerteza inerente a qualquer projecto de inovação; a necessidade de avançar rapidamente, que pode implicar competências de liderança e visão e a resistência a novos caminhos, capaz de criar uma certa inércia, destruidora da iniciativa e obrigar, assim, a uma maior persistência por parte dos indivíduos.

Daí que aquando da decisão de inovar seja necessário reconhecer-se se, no que se inova, está presente uma vantagem relativa, se é compatível com os valores do indivíduo/organização, qual o grau de complexidade da inovação, se a mesma pode ser testada e se a mesma poderá ser demonstrada (Sarkar, 2010).

Miller e Driesen (1982) propõem dois modelos de inovação: um modelo conservador e um baseado no empreendedorismo.

O primeiro modelo proposto por estes autores, vê o conceito da inovação como algo que ocorre apenas quando necessário, ou seja, ela apenas ocorrerá numa de 3 situações: a) ou quando se vivem em momentos de grande instabilidade, de ameaças de mudança e de desafios a acontecer no meio-ambiente; b) ou quando os gestores sentem que existe de facto essa instabilidade e estes decidem-se a analisá-la; c) ou quando os recursos estruturais, tecnocráticos e financeiros são adequados à inovação.

O segundo modelo afirma a inovação como um fenómeno natural dos negócios. E a sua introdução nas organizações só é barrada numa de duas situações: a) ou porque os gestores se apercebem que se está a levar a inovação ao extremo; b) ou porque os processos de planeamento estratégico e táctico e a integração estrutural aconselham a isso.

Neste sentido, os objectivos e as estratégias são mais depressa vistos como as palavras-chave da inovação do que os conceitos de ambiente e estrutura. De igual modo, a inovação, tal como um remédio, deve ser aplicada na dose certa e no momento certo, ou seja, nem deverão ser seguidos modelos demasiadamente conservadores, nem demasiadamente empreendedores.

Para Koellinger, (2008) a inovação depende, quer de factores individuais, quer de causas ambientais em que o gestor está localizado. Em particular a frequência do ensino superior, o desemprego e o elevado nível de auto-confiança constituem factores significativos associados à inovação individual e empreendedora.

Mais ainda gestores que vivam em países próximos ou que façam fronteira com países tradicionalmente produtores propõem mais depressa ideias de negócio inovadoras

do que aqueles que vivem em países em desenvolvimento que preferem copiar ideias já existentes.

Assim sendo, inovação, segundo Koellinger, (2008), é um conceito subjectivo que advém do conceito de negócio criado, ser ou não, classificado de inovador na perspectiva do observador.

De igual modo, a perspectiva de mercado e dos seus factores competitivos é relevante para o indivíduo tomar a decisão de iniciar ou não o negócio. Desta forma, a perspectiva cópia de produto já existente tem a ver com o tentar criar uma actividade entre populações que têm rotinas e competências criadas; onde não interessa introduzir saber incremental, em síntese onde predomina uma óptica de sistema fechado.

Por contraste, os gestores inovadores criam organizações cujas, rotinas, competências ou ofertas variam significativamente daquelas que já existem no mercado para onde se propõe entrar, em síntese, onde predomina uma óptica de sistema aberto.

Resta, portanto, compreender quais os factores relevantes que influenciam a distribuição de novas organizações inovadoras e de novas organizações de imitação, bem como quais as propriedades específicas que caracterizam e distinguem estes dois tipos de organizações.

Por definição, inovação requer novidade e as ideias inovadoras caracterizam-se por informação limitada sobre comportamento dos consumidores, competidores potenciais ou como fazer as coisas funcionar num primeiro momento.

Neste sentido, o gestor antes de tomar a decisão de lançar num novo negócio analisa 4 factores. Em primeiro lugar quais as alternativas de implementação de negócio? Em segundo lugar, quais os resultados que possam resultar da sua acção? Em terceiro lugar, qual o risco que seguirão? E finalmente, qual a utilidade individual resultante do acto de empreender?

A resposta a estas questões permite entender a diferença entre inovação e imitação. Assim, e segundo Koellinger (2008), inovação pressupõe um maior risco e incerteza que a imitação. Deste modo, é-se levado a afirmar que os gestores inovadores estão mais predispostos aceitar o risco que os imitadores e, consequentemente, os indivíduos desempregados, que não têm nada a perder, investem mais rapidamente em negócios inovadores que os imitadores.

Na medida em que, a tomada de decisão em ambientes conhecidos exige uma maior auto-confiança por parte do indivíduo e que a excessiva confiança é boa para o desempenho de tarefas de difícil previsibilidade e alto risco, compreende-se que os gestores inovadores deverão exibir níveis de confiança mais elevados que os imitadores.

Mas donde vêm as oportunidades de negócio?

Das duas uma: ou vêm do próprio meio-ambiente e apenas necessitam de ser percebidas e reconhecidas ou são criadas pelo próprio indivíduo. Para além disso, o grau de inovação é também uma questão de perspectiva. Perspectiva de mercado, que está intimamente ligada à criatividade, condição necessária da inovação.

Em síntese, para este autor, todos os países têm os dois sistemas: empreendedores inovadores e empreendedores copiadores. Todavia o grau de distribuição destas duas tipologias de empreendedores varia de país para país. De igual modo a tipologia empreendedor inovador não pode ser explicado apenas por factores pessoais, mas por factores relacionados com a sua envolvente contextual e transaccional.

MUDANÇA

Para Davis e Newstrom, (1996:36) mudança no trabalho «é qualquer alteração que ocorra no ambiente de trabalho…é um problema tanto humano quanto técnico." Neste sentido, "o objectivo humano da administração é restaurar e manter o equilíbrio do grupo e a adaptação pessoal perturbada pela mudança."

A mudança no trabalho é complicada pelo facto de não produzir um ajuste directo, daí que provoque, muitas vezes, nos colaboradores, resistência à mesma.

Os mesmos autores identificam 3 tipos de resistência:

- Lógica- baseada em raciocínio lógico;

- Psicológica- baseada em emoções, sentimentos e atitudes;

- Sociológica- baseada em interesses e valores colectivos

e propõe 3 etapas de implementação da mudança para o sucesso:

-1ª etapa- descongelamento - consiste em levar o colaborador a contornar práticas antigas e compreender a importância da adopção de novas práticas;

-2ª etapa- mudança - é a etapa na qual as boas práticas e ideias são apreendidas, levando a melhores desempenhos dos colaboradores; e

-3ª etapa- recongelamento - consiste em colocar em prática os novos conhecimentos adquiridos. Significa, pois, que aquilo que se aprendeu está incorporado às práticas reais.

A origem da mudança organizacional pode assentar em diversas razões (entre outros destacam-se: a introdução de novas tecnologias aplicadas a organizações; o alargamento da rede de serviços oferecidos e, consequentemente, da oferta e a aposta em novos segmentos do mercado).

Nestes casos, e ao nível da gestão estratégica, o primeiro passo a seguir será o de reconhecer a inevitabilidade da mudança e depois há que planear e implementar a mesma.

Cinco passos devem pois ser seguidos, segundo Benett (1999):

Assim sendo, e em primeiro lugar, há que precisar as mudanças que são necessárias levar a cabo;

Em segundo lugar, há que especificar como os novos procedimentos/métodos de trabalho afectarão os colaboradores ou as equipas de trabalho;

Em terceiro lugar, há que identificar atitudes e perspectivas necessárias, passíveis de inibir os colaboradores nas práticas correntes;

Em quarto lugar, há que promover as novas atitudes e perspectivas necessárias para a adaptação à mudança, através da implementação dos novos métodos de trabalho com sucesso; e

Em quinto e último lugar, há que implementar as medidas anteriormente referidas no sentido da introdução da mudança.

Num processo de mudança organizacional é necessário atender-se aos aspectos susceptíveis de promover ou de despromover a implementação da mesma.

Assim, como factores de promoção da mudança, Jonhson e Scholes (1999) destacam: a existência de uma força de trabalho altamente motivada; uma equipa de gestão correctamente treinada e a existência de oportunidades de carreira para aqueles que se adaptem à mudança.

Por sua vez, constituem factores de despromoção da mudança: a existência de sistemas de comunicação inadequados; uma má supervisão dos postos de trabalho; um estilo de gestão autoritária; a falta de flexibilidade e polivalência entre os colaboradores; a definição de objectivos pouco claros ou a rigidez departamental.

Quando a gestão estratégica de uma organização inclui mudanças ao nível da estrutura, dos processos, dos relacionamentos ou das actividades a levar a cabo, pode implicar a aplicação de modelos de adaptação a essas mudanças.

Quanto à natureza e segundo Jonhson e Scholes (1999) a mudança pode ser incremental ou repentina (big-bang). Já quanto aos propósitos que se propõe alcançar pode ser de transformação ou de re-alinhamento. A conjugação destes quatro factores origina a aplicação de estratégias distintas como, em resumo, o quadro abaixo demonstra:

		Mudança quanto aos fins	
		Transformação	Re-alinhamento
Mudança quanto à natureza	Incremental	Evolução	Adaptação
	Big-bang	Revolução	Reconstrução

Quadro 1- Estratégias a seguir consoante tipologia de mudança
Fonte: In Exploring corporate strategy: text and cases, Gerry Jonhson e Kevan Scholes, Prentice Hall, 1999, London, 6ªed, pp. 536, adaptado de J. alogun and V. Hope Hailey, exploring Strategy Change, Prentice hall, 1999

A introdução da mudança depende, igualmente de um conjunto de características contextuais, designadamente depende:

- Do tempo (Quão rápida deve ser introduzida a mudança?);

- Do objectivo (Qual o grau de mudança necessário introduzir?)

- Da preservação (Que recursos e características organizacionais devem ser mantidos?

- Da diversidade (Quão homogéneos são os grupos de pessoal e divisões da organização?)

- Da capacidade (qual a capacidade organizacional ao nível táctico e operacional para implementar a mudança?)

- Da preparação (Quão preparada está a força de trabalho para implementar a mudança?) e

- Do poder (Qual o poder do líder para impor a mudança na organização?)

A sua análise implica reconhecer dois campos de forças opostas. Por um lado, as forças que impulsionam a implementação da mudança e, por outro, aquelas que constituem resistência à mudança.

Dentro das forças que impulsionam a mudança Jonhson e Scholes (1999) destacam: a elevada qualidade do serviços prestado; o elevado nível de trabalho dos colaboradores; a flexibilidade e a qualidade da transmissão de serviços entre os diferentes departamentos.

Os mesmos autores destacam como forças que constituem resistência à implementação da mudança: a sub-produtividade de trabalho; os conflitos organizacionais; o departamentalismo; os barões departamentais; as formalidades da gestão; as boas experiências de trabalho do passado; a existência de uma cultura de culpabilização do mau desempenho nos outros ou ainda a deferência.

Por fim Jonhson e Scholes (1999) propõem alguns estilos de gestão a seguir para se implementar a mudança com sucesso.

Em primeiro lugar deve-se comunicar as razões e meios que se pretendem utilizar para introduzir alterações na estratégia. Depois deve-se procurar obter entre os funcionários colaboração na implementação da mudança, recorrendo-se, para o efeito a um modelo de gestão participativa e delegação de algumas tarefas de chefia. Neste processo, estes autores defendem que a autoridade apenas deverá ser utilizada como linha de comando, para garantir que os propósitos da mudança sejam alcançados, e que o uso do poder seja utilizado apenas para instruir ordens.

Mintzberg *et al*. (2006) afirmam que tecnicamente estratégia é sobre mudança e não sobre continuidade. Portanto, hoje em dia, administrar estratégia significa administrar a mudança.

Administrar mudança pode ser muito mais difícil do que aquilo que parece, pois algumas mudanças exigem transições rápidas, enquanto que outras são acompanhadas de alterações mais lentas, ou seja, cada transição tem os seus próprios pré-requisitos e problemas de gestão.

A primeira questão que se coloca é: mudar o quê? Assim sendo, pode-se mudar estratégia, estrutura ou comportamentos formais até muito informais. Depois quer-se saber quais os métodos para efectuar essa mudança? Aqui observa-se que tanto se poderá falar de uma micro mudança se ela é interna na organização (desenvolvimento de novos produtos, por exemplo) como de macro mudança se esta contempla a envolvente externa.

Deste modo, os mesmos autores sugerem 3 métodos básicos para a implementação do processo de mudança:

- Mudança planeada (aquela que é programada e que tem um conjunto de procedimentos para ser seguido);

-Mudança conduzida (uma pessoa, ou um pequeno grupo de indivíduos que ocupam funções de topo, supervisionam a mudança e garantem que ela ocorra); e

- Mudança desenvolvida (aquela que é guiada por pessoas que não ocupam posições de topo, através de medidas de descentralização do poder e de uma gestão participativa).

Desta forma, e ao nível da estrutura, a mudança tanto poderá ocorrer de "cima para baixo" como de "baixo para cima".

Na primeira situação a chefia deve: mobilizar toda a equipa para o processo de mudança; obter comprometimento de todos os envolvidos na sua implementação; desenvolver uma visão compartilhada de como organizar e gerir todo o processo; monitorar e ajustar estratégias em resposta aos problemas no processo de revitalização.

Na segunda situação as chefias devem: examinar e discutir mercados e realidades; encorajar o grupo a trabalhar em equipa; comunicar a visão; livrar-se das resistências à mudança; planear melhorias de desempenho; recompensar novos comportamentos e promover o sucesso corporativo.

Sob um outro prisma a mudança ainda se pode classificar de: convergente (se o líder for introduzindo ajustes incrementais às mudanças ambientais) ou quebra-estrutura (se o líder for introduzindo ajustes radicais, por antecipação a grandes mudanças ambientais).

Os valores morais mudam com o tempo. Neste sentido, compete ao gestor criar uma confiança implícita nos seus funcionários, de modo a manter o status quo necessário para conduzir à mudança. Se assim for estão criadas as circunstâncias para a criação de valor na organização.

A introdução de um processo de mudança numa organização deve, segundo Bilhim (2006:424-426) seguir um modelo de "mudança incremental" composto por três elementos fundamentais:

- O contexto interno (pessoas) e externo (clientes, tecnologia e concorrência). A análise destas duas componentes leva: ao reconhecimento da necessidade de mudar; à análise organizacional e à visão do futuro;

- O conteúdo. Por outras palavras, procura-se responder à questão mudar o quê? E a resposta tanto poderá ser: a estrutura, as tarefas, a tecnologia, os procedimentos, os comportamentos ou a cultura; e

- O processo. Neste ponto procura-se responder à pergunta mudar como? E a resposta respeita a dois momentos. O primeiro relativo ao processo de mudança em si (descongelar, mudar e congelar) e o segundo diz respeito à táctica de implementação, isto é, ou através da intervenção, ou através da participação, ou através da persuasão ou através da imposição.

Respeitado este modelo pode-se, pois, segundo Bilhim (2006) falar em mudança e na sua eficácia de implementação.

Robbins (2006:425-426) refere seis tácticas para superar a mudança:

- Comunicar a mudança aos funcionários e educando-os para a mudança;

- Fazer o colaborador participar no processo de elaboração da estratégia de implementação da mudança;

- Conceder facilidades e apoio psicológico aos colaboradores que se mostram resistentes à mudança;

- Negociar com os grupos de colaboradores resistentes ás mudanças;

- Manipular e cooptar os colaboradores para a mudança;

- Utilizar medidas de força ou coerção sobre os indivíduos resistentes à mudança.

Por fim, Ivancevich *et al.* (2008) propõem o seguinte modelo para gerir a mudança organizacional:

É com base em factores externos (mercado, tecnologia e mudança política e social) e factores internos (comportamentos e processos) que se obterão as forças necessárias para implementar a mudança.

Assim sendo, estes factores afectam as performances finais (sejam elas organizacionais, de grupo ou individuais) que são focadas no diagnóstico de problemas (independentemente destes serem problemas de informação, de participação ou de mudança de agentes) que leva à selecção do método apropriado (a nível estrutural, de tarefas ou de activos humanos) como constrangimento das condições limitadoras ou de impedimento (por exemplo, resistência à mudança, clima de liderança, organização formal e cultura organizacional) seguidas do método de implementação da provisão de um programa de implementação onde o retorno, ajustamento, revisão e reforço são conceitos a considerar.

MOTIVAÇÃO

Para Baron e Shane (2005), a motivação pode ser definida como o processo que orienta o comportamento humano no sentido do alcance de objectivos.

Deste modo, a definição de objectivos, para cada um dos colaboradores, constitui uma técnica de motivação dos seus comportamentos para o trabalho, desde que se vá garantindo o retorno do desempenho do mesmo.

A motivação ainda alcançará melhores resultados quando ao desempenho e respectivo retorno, se juntar a atribuição de recompensas. O gestor deve, pois, ser cuidadoso ao nível do cumprimento desta regra de gestão estratégica, sob pena de se o colaborador não se sentir reconhecido pelo seu desempenho, se alhear, da realização das suas obrigações, de forma correcta.

O mesmo autor (Baron e Shane, 2005) propõe ainda como estratégia de implementação da motivação o recurso ao desenho de cargos da organização em causa. Efectivamente se este for mais voltado para o alargamento e enriquecimento das tarefas a desempenhar, também é passível de promover a motivação no colaborador, na medida em que, este não se concentra na realização de um número reduzido e repetido de tarefas, bem como tem alguma autonomia no desempenho das mesmas, principalmente naquelas que lhe são delegadas.

Ivancevich *et al.* (2008:109) definem desempenho no trabalho como "uma função da capacidade, da oportunidade e da vontade do indivíduo exercer um determinada performance. Para tal ele deve possuir habilidades, destreza, conhecimento e experiência, relacionadas com o cargo em causa."

Desta forma, pode parecer que a motivação tem um papel primordial para um bom nível de desempenho. Todavia, esta, *per si*, não é suficiente. Deve estar associada a:

- À direcção, que deve orientar o colaborador para optar pela melhor alternativa;

- À intensidade, que tem a ver com a capacidade de resposta, após a tomada de decisão por parte da direcção; e

- À Persistência que tem a ver com a duração, em termos de horizonte temporal, que um indivíduo vai continuar a desenvolver esforços no seu local de trabalho.

Segundo os mesmos autores (Ivancevich *et al.*, 2008: idem), 3 áreas afectam a motivação de um colaborador:

- Os assuntos organizacionais como, por exemplo, a remuneração e os benefícios sociais, as oportunidades de carreira e a reputação da organização;

- Os assuntos do posto de trabalho como, por exemplo, os esquemas de trabalho, as oportunidades para aprender novas formas de desempenho e o possuir um trabalho aliciante; e

- Os assuntos de liderança, nomeadamente, até que ponto as suas chefias são confiáveis, são bons motivadores e formadores e têm uma atitude flexível na resolução de problemas.

Hefsted (1997:69-70) e Ivancevich *et al.* (2008:115-126) dizem que existem diversas teorias de motivação:

- A de **Maslow** que hierarquizou as motivações de um indivíduo com base numa pirâmide de necessidades. Consequentemente, não estando o primeiro patamar de necessidades satisfeito o indivíduo não procurará alcançar o seguinte.

Desta forma, Maslow ordena as necessidades desde as necessidades básicas até às necessidades de ordem superior. No primeiro grupo, inclui as fisiológicas, as de protecção e as de segurança. No segundo grupo, inclui as necessidades de pertença, sociais e de amor, bem como as de estima e as de auto-realização;

- A de **Herzberg** que, pegando na proposta de Maslow, divide esta hierarquia em dois grandes grupos de factores os de higiene (que correspondem aos patamares inferiores da pirâmide de Maslow, isto é, os relativos às necessidades fisiológicas, de segurança e de pertença) e os de motivação (que correspondem aos patamares superiores da pirâmide de Maslow, isto é, os relativos às necessidades de estima e de auto-realização).

Nos factores de higiene inclui as necessidades de condições de trabalho e de salário, bem como a de segurança no trabalho ou a qualidade das relações inter-pessoais entre os pares, com os supervisores e com os subordinados. Nos factores de motivação inclui aspectos como o reconhecimento ou o alcance de metas, o crescimento e o avanço no trabalho;

- A de **Alderfer** (Ivancevich *et al.*, 2008:115-116) que concorda com Maslow ao dizer que "as necessidades individuais podem ser organizadas numa hierarquia". Todavia a sua hierarquia envolve 3 tipos de necessidades:

- As de existência, isto é, necessidades básicas de subsistência (comer, respirar, ter boas condições de trabalho, entre outras);

- As de parentesco, isto é, necessidades satisfeitas pelos relacionamentos interpessoais e sociais; e

- As de crescimento, isto é, necessidades satisfeitas pelas contribuições criativas e produtivas.

Trata-se, pois, de um modelo muito semelhante ao de Maslow, respectivamente o primeiro tipo de necessidades corresponde às necessidades básicas de Maslow; o segundo às necessidades de segurança e o terceiro as de pertença e de realização pessoal.

Todavia difere do mesmo, pelo facto de, ao contrário de Maslow que afirma ser apenas possível passar para o patamar de necessidades seguinte, após o anterior estar

totalmente satisfeito, Alderfer sugere que em adição aos processos de satisfação-progressão de Maslow, coexiste um processo de frustração-regressão no trabalho.

Por outras palavras, se um indivíduo está continuadamente frustrado no alcance das necessidades de crescimento, as necessidades de parentesco reemergem como a maior força de motivação, levando o indivíduo a reconduzir os seus esforços no sentido de alcançar uma categoria de necessidades de nível inferior.

- A de **McClelland** que afirma que o indivíduo tem um desempenho no sentido de alcançar algo.

McClelland (Ivancevich *et al.*, 2008:119-120) propôs uma teoria de motivação que é "aproximada aos conceitos de aprendizagem". Para este autor muitas das necessidades advém da cultura.

Assim sendo, ele identifica 3 tipos de necessidades de aprendizagem, nomeadamente:

- A necessidade de alcance (isto é, o indivíduo gosta de ter responsabilidades para resolver problemas; o indivíduo tem tendência para estabelecer objectivos de nível intermédio e inclina-se para assumir riscos calculados e o indivíduo deseja ter retorno sobre a sua performance);

- A necessidade de afiliação (que se reflecte no desejo do indivíduo interagir socialmente com outros indivíduos); e

- A necessidade de poder (que se concentra na obtenção e exercício do poder e autoridade. Deste modo, o poder tanto poderá ser negativo se a actividade do indivíduo se centrar no domínio e submissão ou positivo se reflectir um comportamento inspirativo e persuasivo);

Para além das teorias que explicam a motivação existem igualmente aquelas que examinam as necessidades e incentivos que levam aos comportamentos organizacionais. Entre elas destacam-se as da expectativa (Vroom), a da igualdade e a do estabelecimento de metas.

Na teoria de **Vroom** defende-se que o processo de motivação deve ser explicado em função dos objectivos e das opções de cada indivíduo e das expectativas de atingir esses mesmos objectivos. Trata-se, pois de um versão contrária às teorias das necessidades de Maslow e Herzberg, uma vez que estas não têm em consideração as diferenças individuais.

Esta teoria designada de teoria das expectativas consiste numa abordagem cognitiva, que considera que o comportamento e o desempenho são resultado de uma escolha consciente, sendo que geralmente o comportamento escolhido é o que se traduz numa mais valia para o indivíduo.

Para Vroom e Yetton (1973), há três forças básicas que actuam dentro do indivíduo e que influenciam o seu nível de desempenho:

- Expectativa: probabilidade de uma determinada acção conduzir a um resultado desejado. Se um determinado esforço for exercido por um indivíduo que disponibilize de meios e competências para atingir o sucesso, o resultado será um desempenho bem sucedido (expectativa esforço-desempenho). Por outro lado, há que ter em consideração a expectativa de que, se um determinado esforço tiver sucesso será obtida uma recompensa (expectativa esforço-resultado);

- Valência: valor ou peso que um indivíduo atribui às recompensas obtidas em consequência do seu desempenho. Neste contexto, é imperativo que as recompensas tenham um valor real para o indivíduo que satisfaça as suas expectativas. As valências revestem-se de um cariz subjectivo, uma vez que o sistema de recompensas vigente pode não assumir importância para um indivíduo e ser muito importante para outro; e

- Instrumentalidade: percepção de que a obtenção de um resultado está associado a uma recompensa, podendo-se traduzir no grau em que um resultado facilita o acesso a outro resultado. Assim, uma recompensa de primeira ordem (por exemplo uma recompensa monetária) é relevante porque permite o alcance de um resultado de segunda ordem (por exemplo, um automóvel de luxo).

Deste modo, Vroom e Yetton (1973) consideram que a motivação é o produto do valor previsto atribuído a um objectivo pela probabilidade de o alcançar. Em termos de uma equação, esta definição pode ser traduzida da seguinte forma:

Motivação = f (expectativa X instrumentalidade X valência)

O que significa que todos os termos têm que ser maiores do que zero, sendo que nenhum dos factores pode estar ausente.

Estes três elementos influenciam, segundo este autor, a motivação das pessoas no trabalho. Se um destes elementos for zero, a motivação será nula. Se todos estão presentes (expectativa alta, instrumentalidade alta, valência alta), a motivação é alta.

Deste modo, o modelo contingencial de Vroom baseia-se em objectivos graduais e no facto da motivação constituir um processo que pressupõe escolhas entre comportamentos, sendo que o indivíduo tem noção das consequências de cada alternativa de acção como um conjunto de possíveis resultados decorrentes do seu comportamento. Esses resultados constituem uma cadeia entre meios e fins, pelo que quando um indivíduo procura um resultado intermédio (por exemplo produtividade) está à procura de meios para alcançar um resultado final (por exemplo dinheiro, benefícios sociais, apoio da chefia,...).

Em suma, a Teoria de Vroom, revela que para que o trabalhador se sinta motivado é imprescindível que este se sinta capaz de atingir os objectivos pessoais delineados. Esta suposição acaba por associar a motivação à competência. Sugere-se assim, que um trabalhador que procure a auto-realização através do alcance dos objectivos pessoais, só se sentirá motivado se se julgar capaz de atingir estes objectivos.

Quanto à **teoria da igualdade** explica como os indivíduos percebem a justiça com que estão a ser tratados no trabalho.

Sendo assim, baseia-se em 4 conceitos: o indivíduo percebe a igualdade ou desigualdade de que está a ser alvo; o indivíduo compara-se com os outros e o indivíduo compara as entradas que trouxe para a organização (por exemplo: ao nível dos conhecimentos e da experiência que detém) e os resultados que recebe da mesma.

Em resposta situações menos justas, a teria da igualdade sugere que:

- Se alterem entradas;

- Se alterem resultados;

- Se alterem atitudes;

- Se alterem as lideranças;

- Se abandone a área de trabalho.

Relativamente à **teoria do estabelecimento de metas**, trata-se de um processo cognitivo que vê os objectivos e intenções dos indivíduos como determinantes primários do seu comportamento.

Esta teoria, e segundo Ivancevich *et al.* (2008:126), define 4 conceitos de objectivo:

- O de objectivo específico, isto é, o grau de precisão quantitativa do objectivo;

- O de objectivo dificuldade, isto é, o grau de capacidade ou o nível de desempenho do objectivo que é determinado;

- O de objectivo intensidade, isto é, o processo de estabelecer um objectivo ou de determinar a forma de o alcançar;

- O de objectivo compromisso, isto é, o esforço que é utilizado para alcançar a meta.

Quanto ao processo de estabelecimento dos objectivos segue os seguintes passos:

- Em primeiro lugar, definem-se as características dos objectivos a alcançar (que devem ser claros, com sentido e motivantes);

- Em segundo lugar, devem ser identificados os moderadores, de acordo com as suas habilidades e com competência para garantir o compromisso dos colaboradores, prometendo, igualmente, um retorno sobre os desempenhos obtidos;

- Em terceiro lugar, deve ser definido o nível de desempenho organizacional esperado; e

- Por fim, devem ser atribuídos prémios aos desempenhos individuais e de equipa.

Independentemente de qual delas constitui a melhor interpretação da motivação, todas destacam para um aspecto muito importante no local de trabalho, o da humanização do mesmo.

Para Pritchard e Ashwood (2008:4-6) compreender o modelo de motivação pressupõe conhecer algumas assunções básicas sobre os indivíduos no seu posto de trabalho, nomeadamente:

- Todo o indivíduo tem uma necessidade fundamental de ter um bom desempenho no trabalho;

- Todo o indivíduo quer ter um certo controlo sobe as tarefas que desempenha;

- Todo o indivíduo não quer ser responsável sobre tarefas que não controlam;

- Todo o indivíduo gosta de ter retorno sobre o trabalho que desenvolveu, mas não gosta de ser avaliado;

- Todo o indivíduo gosta de ser valorizado; e

- Todo o indivíduo gosta de sentir que o tempo que gastou no desempenho do seu trabalho não foi um desperdício.

Neste sentido o que é a motivação? Segundo Pritchard e Ashwood (2008:6) " ela é, por vezes usada para descrever o quanto um indivíduo se esforça no desempenho do seu trabalho para alcançar algo". De um outro modo, motivação "é o processo usado para focalizar energias no sentido da maximização da satisfação de necessidades".

Desta forma a motivação deve ser: "compreensível; entendida como um processo; entendida como um assunto fundamental e não como uma obrigação; é um assunto a ser tratado no médio e longo prazo; é lógica; é passível de ser gerida; é estratégia de trabalho; é colaboração e é um factor de sucesso organizacional" (Pritchard e Ashwood, 2008:6).

Compreender a motivação torna-se então importante porque permite melhorar os desempenhos individuais, o que, por sua vez, contribui para uma melhoria da eficácia organizacional, ou seja, para se melhorar comportamentos e desempenhos no posto de trabalho, tem que se alterar o sistema de motivação na organização.

A motivação pode ser explicada através da articulação das suas 5 componentes do seu processo, nomeadamente: acções, resultado das acções, avaliações, resultados das avaliações e necessidades de satisfação.

Assim sendo, por acções entende-se toda a energia que um indivíduo despende no sentido do alcance de uma determinada tarefa. Os resultados são a consequência desse esforço despendido. As avaliações são contribuições do valor que os resultados criam. Elas prendem-se portanto com aspectos qualitativos ao invés de aspectos quantitativos, pois avaliam se acção foi boa ou má e não o quanto foi feito.

Os resultados das avaliações são as coisas boas ou más que aconteceram como efeito da avaliação das acções, por exemplo, promoções, reconhecimento, entre outros. Por fim, a satisfação das necessidades constitui o último passo do processo de motivação e é consequência dos resultados das avaliações recebidos, ou seja, o indivíduo só estará

motivado se o esforço que despendeu no desempenho seu trabalho foi devidamente recompensado, de acordo com as necessidades individuais que procura satisfazer.

Pelas razões acima mencionadas, torna-se imperioso introduzir melhorias no sistema de motivação organizacional. Para tal, deve-se efectuar um projecto de melhoria da motivação. O mesmo, segundo Pritchard e Ashwood (2008:43), deve envolver 4 passos:

- Planeamento do projecto – o qual deve: atender ao tamanho da unidade a analisar; proceder a análises de motivação individuais e do grupo em que os indivíduos estão inseridos; concluir sobre o nível actual de motivação da unidade; avaliar a importância de se introduzirem melhorias no processo de motivação existente e definir prazos para o cumprimento dos objectivos traçados;

- Investigação das oportunidades dos pontos que motivam os indivíduos e das ameaças dos que os desmotivam – para se proceder a tal diagnóstico há que recorrer a um método de observação das relações no trabalho, bem como promover a discussão com as partes interessadas no processo;

- Identificação das soluções apropriadas; e

- Decisão sobre que problema a atacar e qual a solução para o mesmo.

Da descoberta do problema até à avaliação do como proceder para a resolução do mesmo, há que atender a um conjunto de pressupostos, respectivamente:

- que nem sempre os subordinados sabem o quão importante os resultados deste trabalho são para a organização. Portanto, há que informá-los devidamente disso;

- que se deve construir um sistema de avaliação consistente com o valor a acrescentar para a organização;

- que se deve obter acordo entre os avaliadores; e

- que se crie um sistema de retorno eficiente.

EMPREENDEDORISMO

Peng (2009:190) define empreendedorismo "como a identificação e exploração de oportunidades ainda não trabalhadas. Assim elas tanto poderão ter a ver com as fontes de oportunidades, como com os processos de descoberta, avaliação e exploração de oportunidades". Aos indivíduos que descobrem, avaliam e exploram oportunidades Peng (2009) chama de empreendedores e estes tanto poderão ser detentores do seu próprio negócio, como os gestores do negócio de alguém.

O mesmo autor aponta 4 razões para se fomentar o intra-empreendedorismo no local de trabalho.

A primeira tem a ver com o crescimento, ou seja, se o indivíduo adoptar uma postura empreendedora a organização poderá crescer mais. A segunda relaciona-se com o facto

de se o indivíduo for inovador, contribuirá para uma maior receita organizacional. A terceira tem a ver com a criação de redes, individuais (grupos informais) e organizacionais (grupos formais) dentro da instituição, como forma de se intensificarem relações no sentido da melhoria dos processos produtivos. A quarta tem a ver com as questões de liderança, ou seja, uma chefia que garanta boas condições para que os seus colaboradores sejam intra-empreendedores também fomenta um melhor clima organizacional.

O Estado deve financiar o empreendedorismo? A resposta a esta questão está nas vantagens/desvantagens de o fazer. Assim como vantagens Kaplan (2003) salienta os factos de ao financiar estar a contribuir para:

- Melhorar as condições de financiamento;

- Permitir o acesso dos interessados a uma maior quantidade de capital;

- Diversificar a base de accionistas;

- Melhorar as medidas de gestão e os incentivos aos colaboradores; e

- Ampliar as condições de futuras aquisições.

Quanto às desvantagens o mesmo autor destaca o facto de sujeitar o empreendedor a:

- Entregar regularmente um relatório de gestão;

- Perder a privacidade;

- Perder o controlo empreendedor; e

- Centrar a sua execução em objectivos de curto prazo.

Segundo Sarkar (2010:26-27) empreendedorismo deriva da palavra francesa "entre" e "prendre" e significa "estar no mercado entre o fornecedor e o cliente".

Ela terá surgido com Cantillon (1755), no século XVIII, para designar uma actividade que envolve risco. Posteriormente autores como Adam Smith (1776: 56), Mill (1848:34), Knight (1921:12) referem-se aos empreendedores, respectivamente, como "agentes que transformam a procura em oferta"; "a pessoa que corre riscos e toma decisões, que gere recursos limitados para o lançamento de novos negócios". Em síntese são indivíduos que criam valor.

A definição mais próxima do conceito actual é dada por Schumpeter (1934) que refere que o empreendedor é aquele que aplica uma inovação no contexto dos negócios que, por sua vez, podem tomar várias formas (Sarkar, 2010:27):

- "Introdução de um novo produto;

- Introdução de um novo método de produção;

- Abertura de um novo mercado;

- Aquisição de uma fonte de oferta de materiais;

- Criação de uma nova empresa".

Drucker (1993), de igual modo que Schumpeter, vem enfatizar o conceito de empreendedorismo como associado à inovação, referindo que nem todos os novos negócios são empreendedores. Para que tal aconteça é necessário que envolvam ou que sejam aplicados novos conceitos de gestão, novas formas de produção, ou sejam criadas novas ferramentas de trabalho.

Por fim, Sarkar (2010:52) refere-se ao empreendedorismo como " a implementação de una ideia; a criação de valor; a criação de uma nova organização e um acto de inovação". Para o efeito, o empreendedorismo envolve "risco e incerteza, oportunidade, criatividade, liderança e determinadas características pessoais" e pode ter diversas formas como: "empreendedorismo por necessidade, intra-empreendedorismo, empreendedorismo social, empreendedorismo por imigrantes, entre outros".

Quanto ao empreendedor de sucesso será aquele que tenha capacidade de iniciativa, capacidade comunicativa; entendimento de oportunidades, preocupação com a qualidade do trabalho, planeamento sistemático, apresentando como características a auto-confiança; a persistência; a capacidade de persuasão; perícia e procura de informação (Sarkar, 2010:62).

O mesmo autor distingue empreendedorismo de intra-empreendedorismo, cujas semelhanças e diferenças se resumem no quadro abaixo Sarkar (2010:37):

Semelhanças	**Diferenças**
- Ambos envolvem o reconhecimento, a avaliação e a exploração de uma oportunidade; - Ambos requerem um objectivo de levar à criação de novos bens e serviços, processos ou negócios; - Ambos dependem de um indivíduo empreendedor, que forme uma equipa que o ajudará a implementar esse conceito; - Ambos requerem que o empreendedor esteja apto a articular a visão com capacidades de gestão, paixão com pragmatismo e proactividade com paciência; - Ambos requerem que o empreendedor esteja ciente de que vai encontrar dificuldades, necessitando de encontrar	**Empreendedorismo**: - Criação de riqueza; - Procura de financiamento; Criação de estratégias e culturas organizacionais; - Risco controlado; - Retorno para o empreendedor e accionistas. **Intra-empreendedorismo:** - Desenvolver a situação da empresa; - Procura de potencial interno;

soluções inovadoras para os problemas; - Ambos requerem do empreendedor estratégias criativas para identificar e buscar recursos e de recuperar o capital investido; e - Ambos identificam a motivação como principal criação de riqueza.	- A oportunidade deve ser coerente com a estratégia da organização; - Promoção desta modalidade de empreendedorismo depende da abertura do gestor de topo; - O empreendedor deve ter capacidade de liderança para realizar a sua ideia.

Quadro 2- Diferenças e semelhanças entre empreendedorismo e intra-empreendedorismo
Fonte: In Sarkar, 2010, Empreendedorismo e Inovação, pp. 52

Sarkar (Sarkar, 2010:285) defende o conceito de empreendedor inovador como aquele que segue uma metodologia de projecto que atende a 4 aspectos:

- Sustentabilidade do projecto (barreiras de entrada, inovação e habilidade oportunidade);

- Ambiente (factores extrínsecos e intrínsecos);

- Retorno Esperado (quota de mercado, taxa de rendibilidade do mercado, taxa interna de rendibilidade);

- Recursos necessários (recursos tecnológicos, humanos e financeiros).

Segundo Bessant e Tidd (2008:256) existem 3 categorias de empreendedores: aqueles que o são porque ambicionam mudar de estilo de vida, isto é, tornarem-se independentes; os empreendedores de crescimento, isto é, aqueles que começam com o negócio pequeno e estão constantemente a inová-lo de forma a permitir que o mesmo cresça e se torne num negócio corporativo e os empreendedores inovadores que são aqueles indivíduos que, por natureza, gostam de criar e mudar algo, independentemente de tal ocorrer no sector privado, público ou no terceiro sector. Deste último conceito extraem-se os empreendedores tecnológicos (que se preocupam com as inovações tecnológicas) e os empreendedores sociais (que se preocupam com as causas sociais e culturais).

Para os mesmos autores a razão de ser do empreendedorismo prende-se com o contexto do indivíduo, isto é (Bessant e Tidd, 2008:257):

- Com as suas origens (empregos dos pais, valores religiosos ou o nível de educação);

- Com a sua personalidade (conquistador, auto-controlo, independência);

- Com o contexto pessoal (solteiro/divorciado, sustenta o parceiro e demais compromissos familiares);

- Com a tecnologia e os mercados (graus de incerteza do mercado; exigências no recurso ao crédito, primazia do produto face ao tempo de produção);

- Com o apoio institucional (se existem organizações incubadoras de empresas empreendedoras, se existe uma política de capital de risco e se existem apoios da parte do governo); e

- Com o ambiente de trabalho (se tem experiência relevante, frustrações ou superabundância).

Quanto aos passos para a criação de um novo negócio, incluem a reflexão sobre 3 aspectos (Bessant e Tidd, 2008:271-275):

- O reconhecimento de uma oportunidade de negócio – que tanto pode estar em factores económicos, como em desenvolvimentos tecnológicos, tendências demográficas ou mudanças legislativas.

- O compromisso com uma actividade empreendedora – Que se identifica com a construção de um plano de negócios o qual deverá conter: detalhe do produto/serviço a oferecer; a forma de acesso às oportunidades de mercado; a identificação do público-alvo; a barreira à entrada de novos concorrentes; a experiência, especialidade e compromisso da equipa de gestão; a estratégia de preços, distribuição e vendas; a identificação e planeamento dos riscos chave; a afectação do cashflow; a identificação de "break-even points" e as exigências financeiras do negócio.

- A credibilidade do risco – que se identifica com as formas de financiamento do negócio. Esta tanto poderá ser com capitais próprios, com ajudas de familiares e amigos, com empréstimos bancários, ou através de esquemas governamentais.

3.4- Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica

3.4.1- Conceito, Evolução Histórica, Vantagens e Dificuldades do Balanced Scorecard

Para os seus autores (Kaplan e Norton, 1992:54) o **Balanced Scorecard** fornece aos gestores um "modelo lógico" que traduz os objectivos estratégicos de uma organização num conjunto coerente de indicadores de performance. Muito mais que um exercício de medição, este instrumento é um sistema de gestão capaz de contribuir para melhorias profundas em áreas críticas, tais como produtos, processos, clientes e conquista de quota de mercado."

Para Jonhson e Scholes (1999) trata-se de um modelo de gestão estratégica que combina medidas quantitativas e medidas qualitativas, atendendo aos diferentes interesses dos investidores/financiadores e, de forma a ter uma avaliação de desempenho que permita escolher a melhor estratégia a seguir.

Kaplan e Norton (2001), por sua vez, referem que a introdução de uma metodologia de Balanced Scorecard como filosofia de gestão estratégica de uma organização constitui, por si só, um processo de mudança. Como tal, e para evitar o conflito

organizacional, deve ser comunicada aos seus colaboradores. Tal comunicação não deve ser feita apenas de forma verbal, mas traduzida em metas a alcançar.

A criação de uma visão partilhada é uma forma efectiva de construir uma liderança na equipa de trabalho. O Balanced Scorecard permite um caminho estruturado para que a equipa trabalhe coesa e se envolva nesta nova modalidade de gestão estratégica.

Com efeito, as próprias reuniões relacionadas com diversas temáticas de gestão são, segundo este modelo, mais vocacionadas para os assuntos de gestão, para o trabalho de equipa e para a liderança. Tradicionalmente, estas reuniões seriam focadas para aspectos financeiros e tácticos.

Para Niven (2003) o Balanced Scorecard é um sistema de medida, é um sistema de gestão estratégica e é uma ferramenta de comunicação.

Assim sendo, ele é um sistema de medida porque permite quantificar activos intangíveis, a partir de medidas financeiras (os "lag indicators" ou resultados de acções passadas e os "lead indicators" ou condutores de desempenho económico futuro). É um sistema de gestão estratégica porque estes indicadores/medidas financeiras (respectivamente, os "lag indicators" e os "lead indicators") derivam da estratégia seguida, daí a visão e a estratégica serem o centro do sistema de Balanced Scorecard ao invés dos rácios de controlo financeiro.

Por fim, é uma ferramenta de comunicação porque utiliza uma nova linguagem para descrever aos colaboradores os elementos-chave para o alcance da estratégia, ou seja, as 4 perspectivas que dele fazem parte.

Segundo Costa (2008) o Balanced Scorecard traduz a visão e a estratégia das organizações em objectivos e metas de desempenho. A sua elaboração baseia-se não só em indicadores financeiros (como é normalmente o caso do Orçamento), mas também em indicadores baseados noutras perspectivas: dos clientes, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento.

O conceito de Balanced Scorecard (BSC) ou Painel Equilibrado de Gestão Estratégica (PEGE) é, segundo Santos (2008), uma ferramenta de gestão estratégica que permite às organizações não apenas a avaliação, controlo e comunicação da sua estratégia, mas também a própria formulação e operacionalização da mesma no terreno.

De igual modo, e segundo Santos (2008:388-397) "constituem pressupostos de base do modelo de Balanced Scorecard:

- O princípio de concentração e foco – na medida em que assenta a sua acção em 4 perspectivas de orientação dos gestores e, simultaneamente, orienta as próprias decisões a serem tomadas, para cada uma delas;

- O princípio da vantagem competitiva – Kaplan e Norton (2001), bem como Porter (1996) referem que o sucesso das organizações depende da sua capacidade de criarem vantagens competitivas, ou seja, da forma como conseguem melhorar a capacidade de aprendizagem e desenvolvimento dos seus recursos humanos e da tecnologia, os quais,

induzindo melhorias de eficácia e eficiência nos processos internos, acrescentam mais valor para o cliente do que a concorrência;

- O princípio das capacidades e competências – De forma a executar os seus processos com eficácia e eficiência, as organizações devem desenvolver competências e capacidades, através do investimento nos seus recursos humanos, tecnologias e sistemas de informação".

O mesmo autor enumera as seguintes razões para se adoptar o Balanced Scorecard:

- A clarificação e obtenção de consensos relativamente à estratégia da organização;

- A necessidade de assegurar a implementação da estratégia formulada;

- A necessidade de focalização da atenção da gestão e dos recursos da organização nos aspectos críticos do negócio;

- O desenvolvimento da capacidade de liderança da organização;

- A educação, motivação e envolvimento dos membros da organização;

- A definição de objectivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicos;

- O alinhamento de programas e investimentos com a estratégia;

- A necessidade de criação de um sistema de avaliação, controlo e feedback;

- O alinhamento dos comportamentos dos membros da organização com a sua estratégia;

- A necessidade de criação de um sistema que assegure a transformação da estratégia num processo operativo exequível;

- O propósito de assegurar o contínuo alinhamento dos recursos da organização com a estratégia definida;

- O desenvolvimento de um instrumento suporte à decisão e de monitorização do desempenho (Santos, 2008:424).

Para Russo (2006), o Balanced Scorecard tem um papel essencial na avaliação do desempenho organizacional e da sua ligação com a formulação e implementação de estratégias. A sua origem reside, por um lado, em modelos anteriores de Gestão estratégica como, por exemplo, o Tableau de Bord e, por outro lado, na necessidade crescente da medição da performance não-financeira, dado se reconhecer que os instrumentos de análise financeira, de aplicação da concepção clássica, do modelo contabilístico de afectação dos recursos materiais e financeiros, se revelar cada vez menos capaz de analisar e determinar os pressupostos fundamentais que explicam o (in) sucesso das organizações.

Tal deve-se ao facto dos dados contabilísticos ignorarem o valor financeiro dos activos intangíveis (por exemplo, I&D, Recursos Humanos, entre outros), facto que é agravado quando os gestores se preocupam em alcançar resultados de curto prazo, em detrimento dos de longo prazo.

O Balanced Scorecard introduziu, pois, um sistema de gestão revolucionário, que alterou a forma como se controlam e gerem negócios, possibilitando aos gestores transporem a visão da organização, para um conjunto coerente de medidas de desempenho, bem como mobilizar os seus colaboradores para o cumprimento da sua missão.

Os sistemas tradicionais de gestão, baseavam-se em indicadores do desempenho passado o que, por um lado, reduzia a sua análise a uma só vertente de gestão e, por outro lado, não revelavam um aspecto decisivo para a sobrevivência das organizações como é a criação de valor económico futuro.

Tornou-se assim necessário, criar um sistema de gestão, que compatibilizasse aspectos tangíveis com os intangíveis como, por exemplo, a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, o nível de satisfação dos clientes e dos colaboradores, a eficiência e eficácia dos processos internos da organização, entre outros. É neste contexto que surge o Balanced Scorecard.

Antes de se proceder a uma análise deste modelo de gestão estratégica, refiram-se as várias técnicas que lhe antecederam, as primeiras numa **perspectiva histórica** e, as segundas, numa perspectiva de antevisão daquilo que se viria a constituir como o modelo de Balanced Scorecard.

Assim sendo, e segundo a primeira perspectiva, várias técnicas de gestão poderão ser enumeradas, nomeadamente:

- A **gestão de qualidade total**, vulgarmente conhecida por TQM (Total Quality Management) e que é definida por Hitt *et al.* (2008:129) como uma "técnica de gestão que realça o empenhamento da organização em servir o cliente e em desenvolver melhorias em todos os processos através de abordagens do alcance de objectivos ("data driven"), na resolução de objectivos ("problem solving"), baseada no "emporwement" dos colaboradores";

- O **"Just-in-Time",** isto é, e segundo Santos (2009:3), um "sistema de gestão da produção que determina que nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora exacta, podendo ser aplicado em qualquer organização, com vista a reduzir os stocks e os custos deles decorrentes";

- O **método ABC** ("Activity Based Costing") que, segundo Thompson *et al.* (2008:114) revoluciona o método tradicional da contabilidade que associa os custos às categorias da despesas (por exemplo, salários/custos com pessoal ou matérias-primas/CMVMC), propondo que aquela passe a ser organizada pelo "método do custeio baseado em actividades, o que envolve a definição de categorias para actividades específicas da cadeia de valor e a imputação dos respectivos custos de forma a determinar os custos de desempenhar essas actividades específicas";

- O **Benchmarking** que, para Rocha (2006:29) trata-se de "uma actividade que mede produtos, serviços e práticas, comparando-as com as dos seus concorrentes ou com as empresas reconhecidas como líderes".

Thompson *et al.* (2008:116), por sua vez, definem-no como "uma ferramenta de comparação entre a nossa organização e as melhores organizações, em determinadas actividades, com vista a adoptar as suas técnicas, de forma a melhorar o custo e a eficiência das actividades internas".

Deste modo, e em síntese, o Benchmarking tem como objectivos identificar noutras organizações as melhores práticas produtivas (técnicas e processos) e consequentemente aprender com elas. De um outro modo, ao invés de se copiar essas práticas, trata-se de melhorar o desempenho organizacional, aprendendo com os outros através da adopção dos princípios destes.

Quanto à segunda perspectiva, destacam-se os sistemas de controlo de performance organizacional, ou seja, sistemas de medição de controlo do desempenho. Nesta perspectiva, para além do Balanced Scorecard de Kaplan e Norton (1993) encontram-se segundo Santos (2009:6) os modelos de Performance Prism, o Tableau de Bord e o Navegador de Capital intelectual.

O **Performance Prism** "constitui um método que procura integrar cinco perspectivas inter-relacionadas (satisfação de clientes; estratégias, processos, capacidades e contributo dos accionistas) e proporcionar uma estrutura que permita, aos executivos, reflectir sobre a gestão e performance organizacional" (Neely *et al.*, 2001: 6-7).

O **Tableau de Bord** tem como objectivo ajudar à implementação da estratégia e dos objectivos estratégicos, sendo necessário na fase da sua estruturação conhecer a missão e a estratégia da organização. O mesmo sistema é descrito por Neves (2005:133) como composto por 6 fases:

- A visão global, onde se especificam a missão e a estratégia, objectivos estratégicos e indicadores a usar para medir a realização desses objectivos;

- A definição dos centros de responsabilidade para a implementação da estratégia e das suas missões e objectivos,

- A ligação dos objectivos de cada centro de responsabilidade com as variáveis de acção ao alcance do responsável;

- A escolha dos indicadores a usar por centro de responsabilidade;

- A criação de um sistema de normas e sinais de alerta; e

- O processo de obtenção das informações.

Este modelo, segundo Bourguignon (2004:118) difere do Balanced Scorecard nos seus pressupostos estratégicos de base, pois enquanto o Balanced Scorecard utiliza o modelo de Michael Porter, evidenciando depois uma análise de desempenho baseada nas perspectivas: financeira (que, para Kaplan e Norton, 1996:375, deve respeitar 22%

dos indicadores a utilizar), de clientes (que, para Kaplan e Norton, 1996:375, deve respeitar 22% dos indicadores a utilizar), de processos internos (que, para Kaplan e Norton, 1996:375, deve respeitar 34% dos indicadores a utilizar) e a de aprendizagem e desenvolvimento organizacional (que, para Kaplan e Norton, 1996:375, deve respeitar 22% dos indicadores a utilizar), o Tableau de Bord não se baseia explicitamente em nenhum modelo, nem em perspectivas a ser controladas através da medição da performance, sendo definido com base na concepção estratégica dos gestores envolvidos.

De igual modo, "o sistema top-down dos dois sistemas é diferente". Assim sendo, enquanto que o Balanced Scorecard se centra num "processo hierárquico, em que os objectivos da alta direcção se desagregam em cascata até aos níveis mais baixos", no Tableau de Bord este processo é acompanhado de interacção e negociação entre os vários níveis da organização, detendo cada gestor a prerrogativa de ser ele quem conhece melhor o seu negócio, em virtude da experiência e do conhecimento adquiridos (Santos, 2009:13).

O Tableau de Bord foi desenvolvido como um instrumento de informação rápida, de comparação da realidade com as previsões, permitindo o apuramento dos desvios, a elaboração de diagnósticos e a tomada de decisões, essencialmente de curto prazo.

Sabendo que o Tableau de Bord é de origem francesa e o Balanced Scorecard de origem americana, facilmente se compreende as diferenças entre os dois modelos, pois ambos reflectem ideologias e contextos sociais diferentes. Esta diferença, segundo Russo (2006:72) "é o resultado de:

- A gestão e suas técnicas gozarem de um estatuto mais elevado nos E.U.A do que em França;

- Os americanos privilegiarem a ligação ao contratual, enquanto que os franceses preferem a existência de hierarquias sociais e a redução de insegurança; ou

- A posição filosófica dos franceses por oposição ao pragmatismo americano."

Estas 3 razões explicam porque aqueles dois modelos são distintos, nomeadamente ao nível: dos conceitos subjacentes; dos modelos de desempenho; das formas de desdobramento dos objectivos e indicadores e diferentes ligações entre a medição do desempenho e as recompensas a atribuir.

Apesar disto, é possível identificar semelhanças e diferenças entre os dois modelos.

Assim sendo, e quanto às semelhanças destaquem-se o facto de:

- Ambos se constituírem em instrumentos de medição de desempenho das organizações;

- Ambos apresentarem informação financeira e não financeira;

- Ambos relacionarem factores críticos com indicadores de desempenho utilizados;

- Ambos pretenderem constituir um instrumento que, de forma rápida e sistemática, espelhem a avaliação de desempenho e consequente tomada de decisão;

- Ambos permitirem calcular prémios e incentivos a atribuir aos respectivos responsáveis;

- Ambos contribuírem para que as chefias definam metas, objectivos e identifiquem factores críticos de sucesso e promovam a circulação da informação e o diálogo internos.

Relativamente às diferenças, destaquem-se os factos:

- Do Tableau de Bord assentar a sua base de acção nos modelos de contabilidade criados há mais de um século que pressupõe a transacção entre diversas entidades independentes. O Balanced Scorecard evolui para a criação de valor futuro através do investimento em clientes, fornecedores, colaboradores, processos, tecnologia e inovação;

- Do Tableau de Bord estar mais vocacionado para o aspecto operacional, enquanto que o Balanced Scorecard se encontrar intimamente ligado com a estratégia;

- Da definição dos objectivos estar no Tableau de Bord ao critério da chefia, enquanto que no Balanced Scorecard estar enquadrada nas 4 perspectivas, assumindo relações de causa-efeito entre as mesmas;

- De no Tableau de Bord o conceito subjacente ser o de variável-chave, enquanto que no Balanced Scorecard ser o de factor crítico;

- Dos indicadores serem mais diversificados no Tableau de Bord, enquanto que no Balanced Scorecard apenas se distinguem dois indicadores: os de resultados e os de processos ou indutores de resultados; e

- Dos pressupostos do Tableau de Bord seguirem a sequência definição dos objectivos e planos de acção/indicadores de desempenho, enquanto que os do Balanced Scorecard seguirem a sequência definição da estratégia/definição objectivos e dos factores críticos/identificação dos indicadores/definição dos planos de acção.

Jordan *et al.* (1993:121) referem-se ao Tableau de Bord como um instrumento, "cuja vocação é assegurar uma síntese das actividades e dos resultados de um centro de responsabilidade ou da organização como um todo... Ele produz informações de acompanhamento e controlo, facilita a comunicação e o diálogo a todos os níveis e, cumpre a sua missão, ajudando o gestor na tomada de decisão."

Quanto à sua concepção obedece a um conjunto de regras, nomeadamente (Jordan *et al.*, 1993:126).

- Seleccionar um número limitado de dados importantes;

- Privilegiar a rapidez de obtenção das informações;

- Visar proporcionar informações para acções a muito curto prazo;

- Tratar de maneira específica a realização dos objectivos de cada centro de responsabilidade.

Apesar das recomendações mencionadas, quanto ao modo de utilização desta ferramenta, os gestores nem sempre tiraram partido dela, utilizando-o apenas para controlo de gestão.

Por fim, o **Navegador de Capital Intelectual** visa "analisar o valor da organização", tomando em consideração 5 elementos principais, correspondendo cada um deles a uma área (financeira, comercial, recursos humanos, processos, renovação e desenvolvimento) e cada um destes apresenta os seus indicadores chave (respectivamente: receitas/resultados das operações, número de contas, número de vendedores/número de clientes perdidos; rotação de pessoal/custos administrativos por funcionário e índice de funcionários satisfeitos/despesas administrativas, entre outros). (Faria, 2008:181-196).

Relativamente ao **Balanced Scorecard** e segundo Kaplan e Norton (2008:37) a elaboração do plano estratégico obedece a um conjunto de passos. Em primeiro lugar há que clarificar a visão, nomeadamente com a definição da missão, dos valores, da visão, das mudanças estratégicas e das redes formais. Depois há que desenvolver a estratégia, respectivamente através de uma análise estratégica e da formulação da mesma. Em seguida há que traduzir a estratégia em mapas estratégicos e considerando indicadores e metas a alcançar. Por fim, e antes da apresentação do plano estratégico final há que conceber o plano de implementação, definindo iniciativas estratégicas, orçamento das mesmas e responsabilização.

Os mesmos autores, viriam a propor um desenvolvimento dos modelos iniciais de análise ambiental contextual (Análise PEST) e análise ambiental transaccional e de ambiente interno (Análise SWOT) para, respectivamente, análise PESTEL (que inclui aspectos políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e agora também legais) e para análise Balanced Scorecard SWOT (que implica a realização de uma análise das ameaças e oportunidades e das forças e fraquezas para cada uma das perspectivas do modelo de Balanced Scorecard proposto por Kaplan e Norton) (Kaplan e Norton, 2008:51 e Santos, 2009:30).

A justificação da utilização deste modelo também se prende com o facto de, no final do século XX, os factores intangíveis adquirirem um estatuto de fonte de vantagem competitiva e, como os rácios contabilísticos eram incapazes de fornecer indicadores intangíveis justificou-se o aparecimento do modelo proposto por Norton e Kaplan. Por outras palavras, um modelo onde estejam patentes indicadores financeiros e não financeiros derivados da estratégia, de acordo com as perspectivas financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e desenvolvimento.

Para além disto, os sistemas anteriores ao Balanced Scorecard que incorporavam medidas não financeiras faziam-no de uma forma *ad-hoc*, como se se tratassem de checklists operacionais para os gestores medirem o desempenho. O Balanced Scorecard veio então colocar ênfase na ligação das medidas com a estratégia e nas relações causa e

efeito que descrevem as hipóteses da estratégia, tornando-o num sistema adequado à gestão estratégica das organizações.

Segundo, Russo (2006:9) "a razão da crescente inadequação dos sistemas tradicionais reside no facto dos factores críticos de sucesso para a competitividade das organizações depender de factores intangíveis como:

- A qualidade dos produtos ou serviços;

- O nível de satisfação e o grau de fidelização dos clientes;

- A capacidade de resposta e a eficiência dos processos internos; e

- A motivação e a competência dos colaboradores."

É pois, partindo destes pressupostos, que Kaplan e Norton (1992) propõem o modelo de Balanced Scorecard onde defendem o uso equilibrado de indicadores financeiros (também relativos à medição do desempenho financeiro passado) e não financeiros (também relativos à medição do desempenho financeiro futuro).

Estes autores (Kaplan e Norton, 1992:71) definem Balanced Scorecard como "uma ferramenta de gestão que procura dar uma visão global e integrada do desempenho organizacional, de acordo com a perspectiva financeira (à semelhança do Tableau de Bord, reflectindo os resultados das acções do passado. Nesta perspectiva atende-se à remuneração dos investimentos e à satisfação dos accionistas) incluindo, adicionalmente, três novas perspectivas não financeiras, respectivamente, a de clientes (que atende a satisfação e fidelização de clientes, através da criação de propostas de valor diferenciadoras), a de processos internos (que pretende descobrir processos internos que conduzam à satisfação dos clientes e accionistas) e a de aprendizagem e desenvolvimento organizacional (que visa a criação de um clima propício à inovação, à satisfação dos colaboradores, à mudança, ao crescimento e à implementação de melhorias)".

Para Filho (2005) o Balanced Scorecard é o instrumento que ajuda a resolver as questões da gestão estratégica na actualidade, na medida em que, traduz a estratégia em termos operacionais, alinha a organização à estratégia, transforma a estratégia em tarefa de todos, converte a estratégia em processo contínuo e mobiliza a mudança por meio da liderança executiva.

Porquê o modelo do Balanced Scorecard e porquê agora?

No início do milénio é cada vez mais frequente assistir-se a escândalos financeiros ou a mais uma organização tida como sólida, que abre falência, enviando muitos indivíduos para o desemprego.

O modelo de Balanced Scorecard pretende, pois resolver alguns problemas de negócios, nomeadamente limites quanto a encontrar formas de: medir financeiramente certas realidades intangíveis; de dinamizar o capital humano proeminente ou de implementar a estratégia.

Relativamente a este último ponto, Niven (2003) identifica 4 barreiras à execução da estratégia:

- Barreira de visão - segundo ele, apenas 5% da força de trabalho compreende a estratégia traçada;

- Barreira das pessoas - segundo ele, apenas 25% dos gestores dão incentivos ao pessoal relacionados com o cumprimento da estratégia traçada;

- Barreiras de gestão - segundo ele, 85% das equipas executivas despendem menos de 1 hora, por mês, a discutir a estratégia; e

- Barreiras de recursos - segundo ele, 60% das organizações não ligam os orçamentos à estratégia.

O Balanced Scorecard procura, então ser uma ferramenta que responda a todas estes desafios e terá nascido após as investigações, levadas a cabo, por Kaplan e Norton, em 12 empresas, com o propósito de explorarem novos métodos de medir o desempenho.

Das entrevistas realizadas aos seus dirigentes aperceberam-se que os sistemas financeiros clássicos para proceder à avaliação das organizações, já não produziam os efeitos que se esperavam aquando da sua criação. Neste sentido, este grupo de investigadores estudaram um conjunto de alternativas, que deveriam constar de um painel (do inglês Scorecard) de medidas a considerar nessa avaliação da implementação da estratégia.

O processo de implementação estratégica, segundo Kaplan e Norton (1992), nunca foi tarefa fácil. Com efeito e como **barreiras à sua implementação** destacam os factos de:

- A maioria dos colaboradores não compreender a visão e a estratégia organizacional;

- Os incentivos e as compensações dos colaboradores serem prémios pelo cumprimento de objectivos de curto prazo, não estando estes, muitas vezes, vocacionados para o alcance dos de longo prazo, e consequentemente, da estratégia;

- A Direcção Estratégica e a Direcção Financeira terem metas opostas. Assim sendo, a primeira preocupa-se em definir a estratégia a longo prazo onde só espera obter retorno do investimento a longo prazo e custos a curto prazo, a segunda define o orçamento para o período seguinte não pensando no longo prazo e norteando-se por políticas de redução de custos;

- A administração dedicar maior parte do seu tempo a analisar os efeitos da sua gestão ao invés das causas.

Niven (2003) acrescenta como barreiras à implementação do modelo os factos de:

- Ser difícil compatibilizar a visão de cada departamento com a estratégia;

- Ser difícil compatibilizar a estratégia de cada equipa de trabalho/departamento com os respectivos objectivos individuais;

- Ser difícil ligar estratégia aos recursos a ela anexos; e

- O retorno obtido ter carácter táctico ao invés de carácter estratégico.

Assim e em síntese, as limitações inerentes aos modelos de avaliação do desempenho organizacional tradicionais, muito baseados numa perspectiva financeira, conjugadas com a crescente necessidade evidenciada pelas organizações, de adopção de medidas intangíveis e de natureza essencialmente qualitativas (mais susceptíveis de assegurar a compreensão, a medição e previsão da capacidade das organizações gerarem valor no médio e longo prazos) terão estado na base do aparecimento do Balanced Scorecard. Consequentemente, tal ferramenta apresenta como **vantagens**, segundo Santos, A. (2008:442-443) o facto de:

- Conseguir balancear entre indicadores financeiros e os de desempenho intangíveis e operacionais (não financeiros, portanto); entre indicadores de curto prazo e os de médio e longo prazo; entre indicadores de resultados e indicadores indutores de resultados, permitindo a realização de uma avaliação global, integrada e multidimensional do desempenho das organizações, sob 4 ópticas: óptica financeira, óptica dos clientes, óptica dos processos internos de negócio e óptica da aprendizagem e desenvolvimento;

- Simplificar a medição da qualidade da gestão através da síntese do desempenho em apenas um relatório com 4 perspectivas fundamentais e integradas, e com recursos a um número limitado e articulado de indicadores relevantes;

- Evitar a consecução de determinado objectivo à custa do sacrifício de outro, através da promoção da compreensão da interdependência e relações de causa e efeito que se estabelecem entre os vários objectivos, indicadores e perspectivas;

- Colocar a visão e a estratégia (e não o controlo) no centro das preocupações da gestão diária;

- Enfatizar, através de relações de causa-efeito, conceitos como valor organizacional.

- Traduzir a visão e a estratégia de uma forma operativa, em objectivos, indicadores, planos, programas mais susceptíveis de conduzirem à sua implementação no terreno;

- Transpor a estratégia corporativa para todas as divisões, unidades estratégicas, departamentos, equipas e indivíduos, permitindo optimizar a afectação de recursos e tirar partido de sinergias, experiências e economias de escala;

- Assegurar a focalização e concentração da atenção dos gestores não nos orçamentos e desempenhos financeiros, mas antes no desempenho excelente das actividades e processos críticos;

- Identificar pontos fortes e fracos da organização, ao nível de processos, clientes, recursos, entre outros; e

- Descentralizar as decisões através do estímulo à comunicação entre os membros dos diferentes níveis hierárquicos.

3.4.2 – Perspectivas, Temas e Mapas Estratégicos

O Balanced Scorecard veio, como referido no sub-capítulo anterior, constituir-se como um novo modelo de avaliação do desempenho que permite o balanceamento entre os indicadores de desempenho financeiro e os indicadores de desempenho intangíveis e operacionais (não financeiros) que lhe estão subjacentes; entre os indicadores de curto prazo e os de médio e longo prazos e entre indicadores de resultados (denominados de "lagging indicators") e os indicadores indutores de resultados (também chamados de "leading indicators"), permitindo assim uma avaliação global, integrada e multidimensional do desempenho das organizações, sob quatro **ópticas** (ou perspectivas) diferentes e interdependentes: óptica financeira, óptica dos clientes, óptica dos processos internos de negócio e óptica de aprendizagem e desenvolvimento) (Santos, 2008).

Assim sendo, a óptica financeira preocupa-se com o cuidar dos interesses dos financiadores da organização, designadamente através da maximização do seu valor. Por outras palavras maximização do respectivo retorno (actividades lucrativas) ou a manutenção e sobrevivência (actividades não empresariais).

Sendo assim, preocupa-se em responder à seguinte questão: "Para se ter sucesso numa óptica financeira, como é que a organização se deve apresentar aos accionistas?". São exemplos de variáveis chave desta perspectiva: o retorno sobre o investimento, a rendibilidade, a quota de mercado ou o volume de negócios. De igual modo, são exemplos de indicadores indutores: a posição ocupada pelos bens/serviços oferecidos no ciclo de vida do produto ou a percentagem das vendas relativas a novos produtos.

Na óptica dos clientes a preocupação reside em assegurar a satisfação das expectativas dos mesmos, que é simultaneamente também o meio através do qual garante a satisfação dos interesses dos detentores de capital (sendo assim preocupa-se em responder à seguinte questão: "Para se atingir a visão organizacional como é que a organização se deve apresentar aos clientes?) ". São exemplos de variáveis chave desta perspectiva: a quota de mercado em determinado segmento; a retenção ou fidelização de clientes, a captação de novos clientes, a satisfação dos clientes ou a rendibilidade das vendas. De igual modo, são exemplos de indicadores indutores: o valor atribuído pelo cliente (seja este pelos atributos, preço, prazo de entrega ou qualidade do serviço),o relacionamento organização/cliente ou imagem de marca.

Na óptica dos processos internos procura-se melhorar e inovar processos críticos, para acrescentar valor aos clientes e, por essa via, satisfazer os interesses dos seus accionistas. (sendo assim preocupa-se em responder à seguinte questão: "Para se satisfazer accionistas e clientes em que processos de negócio se deve atingir excelência?"). São exemplos de variáveis chave desta perspectiva: a organização; a racionalização das actividades; a qualidade ou a eficiência e a eficácia. De igual modo,

são exemplos de indicadores indutores: o número de novos produtos lançados; a produtividade dos recursos ou o prazo para a resolução de problemas.

Na óptica da aprendizagem e desenvolvimento o mote é aprender, desenvolver e melhorar inputs (matérias-primas; recursos humanos, entre outros), processos de transformação (actividades e processos de negócio) e outputs (bens e serviços) (sendo assim preocupa-se em responder à seguinte questão: "Para se atingir a visão organizacional como sustentar a capacidade da organização mudar e melhorar numa óptica financeira, como é que a organização se deve apresentar aos accionistas?". São exemplos de variáveis chave desta perspectiva: o alinhamento de objectivos individuais com objectivos organizacionais, a motivação, a autonomia, a inovação, a satisfação dos trabalhadores ou o número de postos de trabalho informatizados. De igual modo, são exemplos de indicadores indutores: as características dos recursos humanos; os sistemas de informação, a motivação e autonomia dos trabalhadores ou a coordenação entre os objectivos individuais e organizacionais.

Para cada uma destas perspectivas deverão ser definidos objectivos, medidas, alvos e iniciativas a dinamizar de acordo com a visão e a estratégia organizacional. Assim, por exemplo, para a perspectiva financeira poderá ser definido como objectivo estratégico a rendibilidade, como medida do mesmo o retorno sobre o investimento, como meta alcançar uma taxa de retorno sobre o investimento igual a 10% e uma iniciativa ou plano de acção que implique uma melhoria na utilização dos activos. Já para a perspectiva de clientes poderá ser definido como objectivo estratégico a fidelização dos clientes, através da qualidade dos produtos/serviços, como medida do mesmo o índice de satisfação dos clientes, como meta o ter uma taxa de satisfação igual a 95% e as iniciativas ou planos de acção a seguir poderão contemplar a realização de inquéritos de satisfação ou a aposta em campanhas publicitárias de fortalecimento de imagem de prestígio.

Quanto à perspectiva dos processos internos, poderá ser definido o objectivo estratégico de optimização de processos de produção, como medida o prazo do ciclo de produção, como meta a redução do prazo de produção de 10 para 8 dias e como iniciativa o melhorar a programação da produção com o departamento comercial.

Finalmente, e em relação à perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento organizacional, poderá ser definido como objectivo estratégico a competência e motivação dos colaboradores, como medida o seu índice de formação e de motivação, como meta estabelecer um número mínimo de 16 horas de formação por trabalhador/ano, bem como atingir uma taxa igual a 90% de colaboradores satisfeitos.

Deste modo, o Balanced Scorecard torna-se num instrumento de gestão que estabelece relações cruciais de causa-efeito, com as respectivas perspectivas a influenciar o sucesso final da gestão de topo. Por outras palavras, as perspectivas financeiras e clientes irão influenciar os resultados, enquanto que as perspectivas de processos e aprendizagem irão ser indutores de acção estratégica.

É com base na missão, na visão e nos valores que se definem os temas estratégicos que representam o pilar da estratégia empresarial e posteriormente o modelo de Balanced Scorecard.

Na construção deste modelo pode recorrer-se à análise SWOT, bem como ao modelo de cinco forças competitivas de Porter para avaliar os impactos das forças sectoriais nas 4 perspectivas de valor.

Também a cadeia de valor constitui outra importante ferramenta analítica que pode ser considerada útil na formulação do Balanced Scorecard. Por cadeia de valor, Filho (2005) entende a sequência que se inicia com identificação das necessidades dos clientes seguida da logística interna, produção, logística externa, marketing e vendas, serviços e satisfação das necessidades dos clientes. Para efeitos de Balanced Scorecard esta pode ser analisada numa óptica de pontos fortes e pontos fracos.

A avaliação realizada até ao momento foi feita em relação a cenários futuros, da situação competitiva, dos pontos fracos/fortes e das ameaças/oportunidades que permitem à equipa do Balanced Scorecard identificar as principais estratégias alternativas a seguir. Segue-se pois uma análise estratégica ao nível das ameaças que se pretende minimizar; das oportunidades que se devem aproveitar, dos pontos fortes a explorar e dos pontos fracos a superar.

A identificação dos factores-chave de sucesso em distribuição, em vendas, em marketing, em recursos humanos, em produção e em tecnologia representa uma importante fase do sistema de gestão baseado no Balanced Scorecard, pois constitui o elo de ligação entre a estratégia e a definição dos objectivos da organização.

Quanto às **perspectivas** de valor destacam-se a perspectiva financeira, a perspectiva de clientes, perspectiva dos processos internos e a perspectiva da aprendizagem e do crescimento.

Aquando da perspectiva financeira consideram-se como temas estratégicos o valor económico agregado; o valor de mercado agregado; o retorno sobre o investimento base caixa, o retorno total do negócio, o retorno total para o accionista e o valor agregado base caixa. Neste sentido, são exemplos de objectivos estratégicos na perspectiva financeira: o retorno sobre o investimento, a redução dos custos, a melhoria da produtividade, a utilização dos activos, a estratégia de investimentos, a redução dos custos, entre outros. Resumidamente são exemplos de objectivos estratégicos: o retorno sobre o capital próprio; o aumento do valor de mercado, o valor económico agregado; o retorno sobre os investimentos.

Aquando da perspectiva do cliente consideram-se como temas estratégicos: valor vitalício dos clientes; participação nas compras do cliente; lucro dos clientes, relacionamento com os clientes, satisfação dos clientes, participação do mercado, captação de clientes, retenção dos clientes e criação de novos segmentos. Neste sentido são exemplos de objectivos estratégicos na perspectiva do cliente: o aumento da receita por cliente, o aumento da quantidade de clientes, a criação da procura para novos serviços de clientes, o aumento dos diferenciais do produto, a redução do custo por cliente, a venda cruzada de produtos e serviços para os clientes, a redução do custo do produto, o apoio ao cliente para melhorar a sua performance e inovar, a introdução de nova geração de produtos, o elevar o reconhecimento da marca, o melhorar a disponibilidade dos produtos nos canais de venda, a introdução de novos produtos; a diferenciação da oferta em relação aos concorrentes, a lealdade dos clientes, o tempo médio gasto com os clientes. Resumidamente são exemplos de objectivos estratégicos: a

liderança de mercado; a aposta em produtos de alto desempenho; a expansão para novos mercados e a solução total para clientes.

Aquando da perspectiva dos processos internos consideram-se como temas estratégicos: o lançamento de novos produtos e serviços; a inovação dos modelos de negócio, a inovação de valor, a qualidade da produção, a velocidade do ciclo de produção, a eficiência da produção, a capacidade de compreender o mercado; a capacidade de desenvolver valor para o cliente; a capacidade de entregar valor para o cliente. Neste sentido são exemplos de objectivos estratégicos na perspectiva do cliente: o novo desenho dos processos de atendimento ao cliente; o reprojectar a cadeia de produção; a melhoria dos serviços ao cliente; o redesenho da experiência de compra do cliente; a integração da cadeia de valor; o tornar-se produtor de baixo custo; o reprojectar o atendimento de pedidos; o reprojectar a cadeia de aquisição e logística, a relação entre despesas administrativas e as despesas com vendas; o tempo para o desenvolvimento de novos produtos; o impacto ambiental do uso do produto, entre outros. Resumidamente são exemplos de objectivos estratégicos: o elevar a eficiência das operações; o desenvolvimento interno de produtos; a gestão de parcerias e a gestão da responsabilidade social.

Aquando da perspectiva da aprendizagem e do crescimento consideram-se como temas estratégicos: o estímulo ao comportamento empreendedor; o desenvolvimento de novas competências essenciais; a motivação ao aprendizado contínuo; a exploração da base actual de conhecimento; a promoção da gestão da renovação, a criação de novos conhecimentos; a gestão das competências emocionais. Neste sentido são exemplos de objectivos estratégicos na perspectiva da aprendizagem e do crescimento: a satisfação dos empregados, a retenção dos talentos; a produtividade dos empregados; o trabalho em equipa, o desenvolvimento de tecnologias estratégicas; o desenvolvimento de competências essenciais; o desempenho da liderança; o comprometimento da equipa de colaboradores; o domínio e partilha das melhores práticas; a reformulação do sistema de recompensas; a reorganização das equipas vocacionadas para clientes; a promoção da competência técnica e gestionária; a rotatividade de empregados; o desenvolvimento de incentivos pela performance, o desenvolvimento de habilidade de relacionamento com os clientes; as novas patentes registadas. Resumidamente são exemplos de objectivos estratégicos: o desenvolvimento de novas lideranças; a capacitação para a execução da estratégia; a cultura da inovação e o desenvolvimento de competências estratégicas.

A concretização dos objectivos, metas e iniciativas podem ser medidos. Estas medidas estão expressas no Balanced Scorecard através de indicadores. Assim existem indicadores de resultados como, por exemplo, quota de mercado atingida, rendibilidade, satisfação no atendimento ao público e indicadores indutores como, por exemplo, o desempenho ao nível das quatro perspectivas do Balanced Scorecard.

Para se ultrapassar a dificuldade na medição dos indicadores indutores foi criado o mapa estratégico que, segundo Pinto (2007) descreve o percurso da estratégia pelas 4 perspectivas do Balanced Scorecard.

Assim, por exemplo, se se definir como estratégia o crescimento da organização ao nível do número de clientes. Numa perspectiva financeira, o mapa estratégico poderia dizer que este aumento deverá ser de 10% num determinado ano civil; numa perspectiva de clientes que estes 10% poderão estar distribuídos 5% pelas tipologias de público-alvo

habitual e os restantes 5% por novos públicos; numa perspectiva de processos poder-se-ia definir que este objectivo seria alcançado com a definição de novos meios de distribuição (por exemplo, utilização de novos intermediários) ou de comunicação (por exemplo, criação de um site); e numa perspectiva de aprendizagem/crescimento aquando do processo de definição de novos meios de distribuição, o mapa estratégico poderia reflectir na criação de novas metodologias de liderança em equipas ou de planos de incentivos e aquando do processos de definição de novos meios de comunicação, o mapa estratégico poderia incidir no incentivo, junto das equipas de venda ao público na aquisição de novas competências ao nível informático.

Kaplan e Norton (2001) desenvolveram, pois, o **mapa estratégico** onde especificam os elementos críticos e a sua ligação à estratégia, nomeadamente:

- Objectivos para o incremento e produtividade que aumentem o valor para os accionistas;

- Acções sobre os mercados, na aquisição e retenção de clientes que assegurem o crescimento dos lucros;

- O desenvolvimento de propostas de valor para os clientes, que os façam aceitar pagar mais, em busca de um retorno;

- Inovação e excelência nos produtos, serviços e processos que melhorem as propostas de valor para os clientes e promovam a melhoria operacional, satisfazendo as necessidades e expectativas da comunidade.

Estes mapas são construídos de "cima para baixo", e do seguinte modo: os gestores de topo começam por definir a missão organizacional, os seus valores, a partir da qual desenvolvem a visão estratégica que contempla claramente os objectivos e as metas globais da organização e que consequentemente afectarão os desempenhos organizacionais.

Para cada uma das 4 perspectivas são propostas medidas, para as quais são definidas metas, para as quais são definidas iniciativas.

Segundo Santos (2008:414) o mapa estratégico é "um instrumento essencial que permite compreender além da estratégia prosseguida pela organização, a forma como estas se propõe implementá-la, designadamente, no que respeita ao modo como se estabelecem as relações de interdependência entre os vários objectivos (em regra também com indicação dos respectivos indicadores e metas) dentro de cada perspectiva, e entre estes e os demais objectivos, relativos a cada um das outras perspectivas.

A construção do mapa estratégico da organização deve assentar na escolha de quatro "temas estratégicos" que constituirão os pilares da própria estratégia da organização (respectivamente desenvolver, acrescentar valor, excelência operacional e satisfazer os financiadores) … que de forma concertada asseguram a consecução dos objectivos estratégicos." (Santos, 2008:416).

3.4.3 – Organização de um Modelo de Balanced Scorecard

Até ao aparecimento do Balanced Scorecard, as investigações desenvolvidas por Mintzberg (1998) ou Quinn (1980) concluíam que o insucesso de grande parte das organizações se devia à sua incapacidade de implementar na prática as estratégias formuladas. Segundo Santos, (2008), o Balanced Scorecard ultrapassa este problema, através da metodologia utilizada (em cascata) para a definição dos vários objectivos e indicadores (para todos os níveis e para cada uma das suas quatro perspectivas) e, em particular, por assegurar a definição, para cada uma dos objectivos fixados, das acções concretas (iniciativas) a desenvolver para a sua consecução.

Norton e Kaplan (2001) defendem a formulação da estratégia por um processo top-down (de cima para baixo, que se inicia com a definição da missão e objectivos, terminando com a avaliação e controlo) e por um processo bottom-up (de baixo para cima, que segue uma sequência que se inicia com a consecução dos objectivos de cada uma das 4 perspectivas, terminando com o alcance da visão estratégica).

Os mesmos autores referem que a implementação de um Balanced Scorecard pode durar cerca de 16 semanas, desde que a organização tenha formulado a estratégia, isto é, que tenha previamente procedido à análise estratégica; à segmentação do mercado e à identificação das propostas de valor a endereçar aos públicos-alvos.

Quanto ao processo de implementação a preconizar pode ser sistematizado pelo seguinte cronograma:

- Semana 1 a semana 3- Definição da arquitectura do modelo com a selecção dos departamentos onde será implementado o modelo e com a clarificação das relações;

- Semana 4 a semana 6- Definição dos objectivos estratégicos através da realização de entrevistas iniciais, reuniões síntese e primeiro workshop;

- Semana 7 a semana 11- Definição dos indicadores estratégicos, através de reuniões com subgrupos e com a realização de um segundo workshop;

- Semana 12 a semana 16- Plano de implementação, através do desenvolvimento do plano de implementação, da realização de um terceiro workshop e finalização do plano de implementação.

O Balanced Scorecard não é, segundo Santos (2006) e Pinto (2007) uma teoria, mas sim uma ferramenta prática. Tal como um edifício decorre de um processo de construção, que se deve iniciar sempre pelos alicerces e pilares. Estes na linguagem desta ferramenta de gestão estratégica são: a missão, a visão e a estratégia.

Enquanto que a estratégia se traduz numa forma única escolhida para a organização actuar, a missão define o propósito que essa mesma organização está encarregada de realizar. Deste modo, a missão tem que estar presente no Balanced Scorecard de qualquer organização, a par das demais perspectivas desta ferramenta, constituindo-se como o 1º pilar do mesmo.

Relativamente aos valores são princípios intemporais que guiam uma organização. São exemplos de valores: a responsabilidade, a dedicação ou a excelência. Eles devem estar interligados com a missão, dando-lhe uma continuidade lógica. A contradição

entre valores declarados e a prática organizacional podem ter impactos negativos muito fortes. O efeito destrutivo da referida contradição acentua-se ainda mais quando o incumprimento na prática de valores tem origem na gestão de topo. Neste sentido, os valores constituem-se como o 2º pilar do Balance Scorecard.

Após a definição da missão e dos valores deve ser elaborada a visão, que consiste na criação de uma imagem que deverá ser transportada na cabeça dos colaboradores no exercício das suas funções ou em contextos de desempenho relacionados com o trabalho.

A visão constitui pois o 3º pilar do Balanced Scorecard, na medida em que, é a partir da definição das grandes metas que irão reger a acção da organização, que o topo estratégico pode iniciar a formulação de estratégias, a escolha de prioridades e metas a atingir.

Deste modo, e segundo Pinto (2007) a construção do Balanced Scorecard deve seguir uma determinada lógica:

Em primeiro lugar deverão construídos os pilares do Balanced Scorecard (missão, valores e visão) e deve ser dado início ao processo de formulação das prioridades estratégicas.

Em segundo lugar, devem-se colocar os conceitos de estratégia e de visão no centro das quatro perspectivas do Balanced Scorecard.

Em terceiro lugar deverão ser definidas relações de causa-efeito que deverão ser estabelecidas entre objectivos e indicadores nas quatro perspectivas.

Por fim devem ser fixados objectivos, metas, indicadores e iniciativas dentre de cada perspectiva.

A necessidade de integrar todos estes conceitos na implementação do Balanced Scorecard obrigou as organizações a criarem o conceito de mapa estratégico.

A estratégia será pois o 4º pilar do Balanced Scorecard e deverá reflectir sobre a forma como a criação de valor na organização a tornará diferente. Uma estratégia bem formulada e eficazmente executada, permite identificar um conjunto de prioridades, para as quais deverão ser dirigidos os recursos e as energias. De um outro modo, o pensamento estratégico e a acção são estimulados e a tomada de decisão e o desempenho são melhorados.

Sabendo que as organizações trabalham com recursos orçamentais limitados, entende-se que tal realidade implica fazer escolhas e seleccionar prioridades estratégicas. Estas deverão ser feitas, de modo a criar valor para públicos e para financiadores daquelas organizações.

Quanto ao processo de alinhamento organizacional compreende 5 fases (Kaplan e Norton, 2006:279):

"1ª Fase – construção do Balanced Scorecard global da organização, a partir da experiência obtida com a elaboração do Balanced Scorecard piloto. Nesta fase define-se a missão, a visão e a estratégia global da organização; seleccionam-se as perspectivas mais adequadas adoptar e a sua hierarquização; determinam-se objectivos, indicadores (de resultados e indicadores); metas a prosseguir; e a ligação entre os vários objectivos e indicadores através da identificação das respectivas relações de causa e efeito. Ela integra também a elaboração do mapa estratégico, as iniciativas a levar a cabo; o desenvolvimento de planos de comunicação, formação e gestão da mudança e o desenvolvimento de mecanismos necessário à articulação e coordenação do Balanced Scorecard com os demais sistemas de gestão existentes.

2ª Fase – construção do Balanced Scorecard de cada uma das unidades estratégicas, a partir do desdobramento do Balanced Scorecard global. Nesta fase elaboram-se os mapas estratégicos de cada departamento, a partir da desagregação consistente do mapa de orientação estratégica global da organização. Neste sentido objectivos, indicadores, metas e iniciativas globais da organização, para cada perspectiva, devem ser desdobrados, em cascata, e de forma coerente, em objectivos, indicadores, metas e iniciativas para cada perspectiva de cada divisão ou indústria em que a organização actue;

3ª Fase – construção do Balanced Scorecard de cada uma das divisões da organização a partir do desdobramento do Balanced Scorecard das respectivas unidades. Nesta fase prossegue-se o alinhamento, obtendo-se o envolvimento e compromisso de todos para com a implementação da estratégia da organização; posiciona-se o Balanced Scorecard como modelo de gestão do negócio e alargam-se os sistemas de monitorização aos diferentes níveis hierárquicos. É portanto nesta fase que se transforma a estratégia organizacional em visão operativa, tornando-se por isso essencial o alinhamento organizacional, a revisão do sistema de comunicação e a monitorização do desempenho, no sentido de permitir a recolha, tratamento, e disponibilização da informação de gestão a um número alargado de utilizadores, localizados em diferentes departamentos e em diferentes níveis organizacionais;

4ª Fase – construção do Balanced Scorecard de cada uma das equipas que compõem as unidades estratégicas, a partir do desdobramento em cascata, do Balanced Scorecard de cada uma das unidades. Nesta fase induz-se o alinhamento do comportamento das equipas na implementação efectiva da estratégia. Sendo assim, desdobra-se, em cascata e de forma alinhada, objectivos, indicadores, metas e iniciativas da respectiva unidade de negócio; e

5ª Fase – construção dos Balanced Scorecard individuais de forma alinhada com os Balanced Scorecard de cada equipa. Nesta fase pretende-se alinhar o comportamento das pessoas com a estratégia da organização, através da sua orientação para a consecução dos seus objectivos individuais e, por esta via, contribuírem para os objectivos da equipa.

Para Santos (2006) o Balanced Scorecard surge da necessidade de se quantificar activos intangíveis das organizações, emergindo como uma ferramenta que proporciona o método para as organizações traduzirem a sua estratégia e alinhar a acção dos seus funcionários de modo a dominar o processo de criação de valor dos seus activos intelectuais. Trata-se de uma forma simples, mas disciplinada que permite à organização

executar a sua estratégia, balanceando os dados financeiros com outros indicadores indutores da performance futura, nas quatro perspectivas de gestão: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Neste sentido, o cumprimento de objectivos estratégicos só se efectua a partir do desdobramento da visão organizacional em termos operacionais, ou seja, seguindo os seguintes passos:

- Em primeiro lugar, definir referências estratégicas;

- Em segundo lugar, mapear objectivos;

- Em terceiro lugar, escolher indicadores;

- Em quarto lugar, estabelecer metas;

- Em quinto e último lugar, identificar iniciativas.

A visão e a estratégia são, pois, as questões centrais do Balanced Scorecard, cuja implementação implica a adopção de 4 processos fundamentais, respectivamente: a formulação da estratégia, a pilotagem estratégica, o planeamento e execução e a comunicação e alinhamento.

Para se implementar o projecto de Balanced Scorecard numa organização deve-se definir um plano de implementação. Este deve distinguir duas fases de aplicação.

A primeira relativa à fase de planeamento daquele modelo e onde se incluem questões como: motivos e objectivos do Balanced Scorecard; se determina qual o departamento dentro da organização que ficará responsável por organizar, implementar e gerir todas os assuntos relacionados com a implementação deste modelo; se conquista o apoio executivo para a implementação do modelo; se cria a equipa responsável pelo Balanced Scorecard; se formula o plano do projecto e se desenvolve o plano de comunicação.

A segunda relativa à fase de desenvolvimento do modelo onde se incluem questões como: se confirma a missão, os valores, a visão e a estratégia organizacionais; se reúne e distribui os materiais necessários à execução do Balanced Scorecard, se conduzem entrevistas executivas, se desenvolvem objectivos e metas, a partir da realização de workshops executivos e do feedback dos colaboradores; se desenvolvem ligações causa-efeito, novamente a partir workshops e se desenvolve o Balanced Scorecard propriamente dito como um processo contínuo.

Para além disto, o sucesso do Balanced Scorecard começa com o reconhecimento de que este não é um projecto de medição, mas sim um processo de mudança e a sua implementação com sucesso depende da obediência a 5 princípios:

- Mobilizar a mudança através da liderança executiva – através do empenhamento da liderança de topo; de uma equipa de liderança formada, da melhoria da gestão do conhecimento, de um programa de gestão identificado, da visão e estratégia clarificada e de um sistema de mudança articulada;

- Transformar a estratégia em termos operacionais – através da definição de mapas estratégicos, da atribuição de responsabilidades, da racionalização de iniciativas, do estabelecimento de metas e da criação do Balanced Scorecard;

- Alinhar a organização com a estratégia – através da implementação de um sistema (Balanced Scorecard) que promova uma estrutura para descrever a estratégia (gestão estratégica) e gestão a executar (gestão táctica), bem como uma estrutura para alinhar o processo de administração e promover a transparência (comunicação de "baixo para cima");

- Transformar a estratégia em tarefa quotidiana – através da criação da estratégia do conhecimento, alinhar objectivos pessoais, providenciar desenvolvimento pessoal e alinhar incentivos pessoais; e

- Fazer da estratégia um processo contínuo – através da identificação de dois ciclos: o ciclo estratégico (que começa com a definição de metas e iniciativas, seguida da definição dos processos de monitorização definição de objectivos estratégicos e indicadores e alinhamento) e o ciclo orçamental (que partindo das metas e iniciativas definidas no ciclo estratégico, estabelece o financiamento, executa-o e avalia-o).

A implementação de um sistema de Balanced Scorecard numa organização requer o cumprimento de um conjunto de passos.

Assim, e em primeiro lugar há que planear o processo propriamente dito, ou seja, há que desenvolver os objectivos fundamentais do Balanced Scorecard; determina a unidade organizacional apropriada, ganhar o apoio executivo, formar a equipa Balanced Scorecard, formular o plano de projecto e desenvolver o plano de comunicação para o Balanced Scorecard.

Depois há que estabelecer o plano de desenvolvimento através da realização de reuniões; do desenvolvimento de declarações de missão, de objectivos e indicadores, de relações causa-efeito; do estabelecimento de metas para os indicadores e do desenvolvimento do modelo de Balanced Scorecard.

Posteriormente, o topo deve comunicar o modelo adoptado, reunir e rever toda a informação de suporte e deve desenvolver indicadores de performance ao nível das 4 perspectivas.

Falar-se em implementação do sistema de Balanced Scorecard pressupõe que ocorra previamente um processo do seu planeamento, o qual deve incluir a sequência dos seguintes passos:

- Desenvolvimento ou confirmação da missão, dos valores, da visão e da estratégia;

- Confirmar o papel do Balanced Scorecard no desempenho da ferramenta de gestão;

- Seleccionar as perspectivas do painel (do Scorecard);

- Rever materiais anteriormente utilizados;

- Conduzir entrevistas executivas;

- Criar um mapa estratégico;

- Obter feedback (retorno);

- Desenvolver medidas de avaliação do desempenho;

- Desenvolver metas e iniciativas; e

- Desenvolver o plano de implementação.

Para além disto, é fundamental assumir-se a necessidade de previamente à sua implementação se formarem os colaboradores para este novo processo, nomeadamente explicando em que consiste e quais os resultados esperados com esta nova metodologia de trabalho, como ela os afectarão no dia-a-dia, semanalmente, mensalmente e/ou anualmente e como a deverão pôr em prática. De igual modo, deve ser gizado um plano de comunicação de todo este processo que respeite, segundo Niven (2003), os seguintes aspectos:

- Construir, para todos os níveis hierárquicos, um plano de informação sobre o modelo de Balanced Scorecard que vai ser seguido;

- Providenciar, para todos os públicos-alvo, educação ao nível dos conceitos chave relacionados com aquele modelo;

- Gerir o envolvimento e compromisso dos financiadores do projecto;

- Encorajar os participantes para o processo;

- Assegurar que os resultados de equipa sejam disseminados rápida e eficazmente.

Assim sendo este plano de comunicação deve responder a questões como: Quem? (que públicos-alvo? E quem será o comunicador de todo este processo?); o quê? E porquê? (definir as mensagens chave a transmitir aos colaboradores e explicar o porquê desta nova opção, bem como quais os resultados que ela trará); quando? (com que frequência serão comunicados resultados e informações); onde? E como? (quais os veículos de comunicação que serão utilizados de modo a que a informação flua).

EMPREENDEDORISMO

ÍNDICE DAS TEMÁTICAS DESENVOLVIDAS ATÉ 22/11/2009

Capítulo 1 – Introdução

Capítulo 2 – Conceitos de empreendedor e empreendedorismo

Capítulo 3 – Evolução histórica dos conceitos de empreendedor/empreendedorismo

Capítulo 4 – Ideias e fases do processo empreendedor

Capítulo 5 – Vantagens e desvantagens do empreendedorismo

Capítulo 6 – Empreendedorismo em Portugal

Capítulo 7 – Educação e Formação em Empreendedorismo

Capítulo 8 – Empreendedorismo no Sector Cultural

Capítulo 9 – Pontos para futuro questionário – parte prática da tese

Capítulo 10 – Conclusões

Capítulo 1 – Introdução

Nas últimas décadas assiste-se, nas sociedades contemporâneas mais desenvolvidas, a fenómenos de internacionalização, globalização e ao desenvolvimento de novas tecnologia, que provocam mudanças nos comportamentos de consumo e consequentemente de gestão das organizações. Portugal confronta-se com esta realidade e procura adaptar-se à mesma, de modo a garantir um crescimento sustentável, bem como o bem-estar da sua população.

Vulgarmente associa-se esta ideia a organizações empresariais e ou com fins lucrativos. Todavia, a escala global acima mencionada não mais pode centrar-se nessas áreas. Assim sendo, também as organizações culturais devem preparar-se e actuar sobre estes novos desafios. Para tal, elas devem adoptar uma postura empreendedora.

Segundo Ferreira et al. (2008) é esta atitude empreendedora que leva à expansão, através do aproveitamento deste clima propício gerado pelos períodos de mudança e passa por induzir comportamentos favoráveis à inovação, à introdução de melhorias nos processos, produtos e serviços.

Para os mesmos autores os benefícios do empreendedorismo não se restringem ao aumento da produção e riqueza. Ele contribui para:
- Melhorar a oferta;
- Aumentar as escolhas individuais de realização do indivíduo;
- Gerar o auto-emprego com possibilidade de aceder a melhores níveis de rendimento.

Da mesma forma o conceito desenvolve-se, falando-se inclusivamente em intra-empreendedorismo (ou empreendedorismo dos colaboradores de uma organização).

Segundo os relatórios GEM (Global Entrepreneurship Monitor, Bosma, N. et al, in www.gemconsortium.org consultado em 19.09.09) existem 4 principais debilidades limitadoras da actividade empreendedora em Portugal:

Em primeiro lugar, os obstáculos no acesso a capitais e o desconhecimento dos meios de financiamento existentes. Em segundo lugar, a inconstância ao nível das políticas, das estratégias de desenvolvimento nacional e dos programas de apoio do governo. Em terceiro lugar, a pouca oferta no ensino do empreendedorismo como disciplina escolar e, por fim, o insuficiente desenvolvimento dos serviços comerciais e profissionais. A estas 4 ainda se acrescente o próprio factor cultural português, isto é, a aversão ao risco ou a aceitação da mudança/possibilidade de insucesso.

Serão estes os factores explicativos da ausência deste fenómeno também na área da cultura e artes? Este será um dos pontos que se procurará analisar com a realização da presente tese.

Colocar um plano de empreendedorismo em prática pode constituir um constrangimento para as organizações culturais portuguesas, desde logo pela falta de assessoria e posteriormente na busca de formas de financiamento. De entre as formas de financiamento e a título de exemplo citem-se os capitais próprios, os investidores, os fornecedores, os parceiros estratégicos, os clientes e funcionários e o capital de risco.

Faltam programas do governo nacional, nomeadamente incubadoras de fundos para micro-empresas, financiamentos a estudos de projecto, programas de capacitação de recursos humanos para actividades estratégicas e o micro-crédito. Ao nível da assessoria faltam serviços de apoio às micro e pequenas organizações, assessoria jurídica e contabilística, universidades e institutos de pesquisa, bem como um instituto de empreendedorismo.

Capítulo 2 – Conceitos de empreendedor e empreendedorismo

Existem diversos conceitos de empreendedor. Para Ferreira et al. (2008) este indivíduo caracteriza-se por:

- Tomar a iniciativa para criar algo de novo e de valor para o próprio e para os seus clientes;
- Despender o seu tempo e esforço para realizar o empreendimento e garantir o seu sucesso;
- Recolher as recompensas sob a forma financeira, de independência, de reconhecimento social e de realização pessoal;
- Assumir riscos de insucesso do empreendimento, quer a nível financeiro, social, psicológico ou emocional;
- Organizar os recursos humanos, materiais e financeiros.

Alguns teóricos da Harvard Business School como Smith et Miner (1983) comprovaram que há uma associação entre o facto do indivíduo se ter tornado empreendedor e previamente ter trabalhado em organizações onde os modelos que apelam a estruturas burocráticas eram uma constante.

Tal conclusão levou-os a identificar dois tipos de empreendedores:

- os empreendedores-artífícies, isto é, aqueles que dominando uma arte criam o seu próprio emprego. Estes indivíduos caracterizam-se por ter baixos níveis de escolaridade e formação profissional, baixo nível de envolvimento social e de conhecimento, incompetência a lidar com as questões ambientais e uma limitada capacidade para a gestão do tempo;

- os empreendedores-oportunistas, isto é, aqueles que apresentam bons níveis de educação e formação, elevada capacidade ao nível das relações sociais e de lidar com as questões do ambiente externo e uma capacidade de gerir para o futuro. De igual modo, são indivíduos que desejam: ter o feedback das suas acções, inovar, assumir riscos moderados e de planear o futuro.

Os resultados observados por estes autores ao nível da gestão estratégica das organizações administradas por cada uma daquelas tipologias de empreendedores foi de que, enquanto no primeiro caso viriam a ser criadas organizações mais rígidas, no segundo caso viriam a ser criadas organizações mais flexíveis e com mais capacidade de adaptação à mudança.

Mais ainda concluíram que, mesmo que o empreendedor trabalhe numa organização de modelo burocrático, mas se as suas características pessoais evidenciarem ser do tipo empreendedores-oportunista, este contribuirá mais facilmente para o crescimento organizacional, uma vez que estes apresentam, nas suas características, a capacidade de adaptação à mudança, assim como uma maior motivação para a introdução da mesma, ao invés dos empreendedores-artífices, que mais adaptados ao sistema centralizador das estruturas burocráticas, se mostram mais resistentes à implementação da mesma, assim como evidenciam baixos níveis de motivação.

Para Dornelas (2007) o empreendedor de sucesso possui o seguinte rol de características: é visionário, sabe tomar decisões, transforma uma ideia abstracta em algo concreto, sabe explorar ao máximo as oportunidades, é determinado e dinâmico, é dedicado, é optimista e apaixonado pelo que faz, é independente e constrói o próprio destino, é líder e formador de equipas, sabe construir uma rede de contactos, é organizado, planeia cada passo do seu negócio, assume riscos calculados e cria valor para a sociedade.

A partir dos 399 empreendedores que entrevistou, o mesmo autor definiu a seguinte tipologia de empreendedores:

- Tipologia 1 – O Empreendedor Nato, ou seja, aquele indivíduo que a partir do nada cria grandes impérios;

- Tipologia 2 – O Empreendedor Inesperado, ou seja, aquele indivíduo que quando menos espera lhe surge uma oportunidade de negócio e toma a decisão de mudar o rumo da sua vida. Tal acontece ou porque alguém o convida para fazer parte de uma sociedade ou quando percebe que pode criar o seu próprio negócio;

- Tipologia 3 – O Empreendedor Propriamente Dito, ou seja, aquele para quem não chega criar o seu próprio negócio, que prefere os desafios da criação de algo de novo, bem como liderar equipas de trabalho;

- Tipologia 4 – O Empreendedor Corporativo ou Intra-empreendedor, ou seja, aquele que trabalhando para uma organização promove a sua inovação constante. Este indivíduo jamais criará o seu próprio negócio, pois espera que a organização o recompense com a atribuição de regalias especiais por todos os contributos favoráveis que a ela traz;

- Tipologia 5 – O Empreendedor Social, ou seja, aquele que se envolve em causas humanitárias no sentido de melhorar o mundo para as pessoas;

- Tipologia 6 – O Empreendedor Por Necessidade, ou seja, aquele que não tem alternativa se não em criar o seu próprio negócio;

- Tipologia 7 – O Empreendedor Herdeiro, ou seja, aquele que sucede na estrutura organizacional a familiares seus, aumentando o património familiar;

- Tipologia 8 – O Empreendedor Planeador, ou seja, aquele que apresenta a actividade de planeamento como a mais importante da sua linha de trabalho.

Para Ferreira, M. et al. (2009) o empreendedor "é aquele que persegue oportunidades, independentemente dos recursos que dispõe e controla, e que consegue constituir a sua própria organização." Deste modo o empreendedor não é apenas aquele que"se limita a a possuir um negócio, nem a sua tarefa acaba na idealização". Ele é "aquele que realmente faz, que leva a cabo os projectos que idealizou, seja uma ideia ou uma oportunidade que identificou, assumindo os riscos e colhendo os benefícios".

No sentido de compreender o conceito de empreendedor aqueles autores sugerem que se analisem estes indivíduos em três planos:

a) o plano psicológico, isto é, tentar explicar a sua actividade empreendedora com base naquilo que eles são (visionários, autoconfiantes e geradores de optimismo, tolerantes ao insucesso e à ambiguidade, criativos e detentores de autocontrolo);

b) o plano contextual, isto é, entender o contexto em que se move (família, educação, a base social, a religião, a cultura, o emprego e a experiência de vida);

c) o plano comportamental, isto é, como ele age e como toma decisões (guia-se por objectivos definidos, apresenta uma grande capacidade de trabalho e determinação, entre outros).

Júnior, F., Almeida, S. et Guerra, J. R., (s/d), propõe o conceito de **"**empreendedor humanizado" como um ser relacional, em lugar do herói solitário. Ele tem um compromisso com a experiência vivida em três dimensões: passado, presente e futuro. Por isso, ele busca resgatar um significado nas suas relações sociais, familiares e de trabalho. Ele integra a objectividade do trabalho com a subjectividade da pessoa e também demonstra responsabilidade social com a realidade.

Deste modo, a valorização dos vários tipos de empreendedor na cultura empresarial contemporânea e as lideranças empresariais precisam adoptar medidas básicas significativas, tais como fomentar ambientes mais participativos; dar autonomia à liberdade e à criatividade; evidenciar os empreendedores; incentivar o trabalho em equipa; criar mecanismos sustentáveis de ascensão e reconhecimento; além de promover debates sobre fenómenos culturais da empresa e do país.

Assim e em síntese, se inicialmente o empreendedor era aquele que assumia riscos, hoje é mais aquele que persegue oportunidades, independentemente dos recursos que dispõe.

O anteriormente exposto, leva a afirmar que parece que ser empreendedor não é algo inato no indivíduo, mas algo que se educa ao longo da vida e via formação escolar adequada. Todavia alguns aspectos parecem fomentar esta actividade no próprio, nomeadamente: o ambiente educacional, a sua personalidade, a idade, o ambiente familiar na infância, o histórico profissional, a situação profissional e familiar actual e as perspectivas de mudança. Neste sentido, ser empreendedor é acima de tudo ser um visionário, que sabe tomar decisões, que explora oportunidades, que é determinado e dinâmico, que assume riscos calculados e que, em síntese, cria, de forma criativa e inovadora, valor para a sociedade, num ambiente como o actual onde a mudança é uma constante.

Relativamente ao conceito de empreendedorismo é abordado por autores como:

- Joseph Schumpeter (1949) que defende o conceito de empreendedorismo corporativo. Por outras palavras, consiste na criação de novos negócios, mas igualmente na inovação de negócios já existentes. Deste modo, é possível falar-se em intra-empreendedorismo;

- Arthur H. Cole (1946) que define o conceito como a actividade proposta a um indivíduo ou grupo de indivíduos que, associados, tomam a iniciativa de criar ou manter um negócio orientado para o lucro ou outra medida de sucesso, interagindo as circunstâncias do ambiente interno com as do ambiente externo.

Assim sendo, e para este autor (Cole, A. H., 1995), tudo leva a crer que a razão do empreendedorismo está nas características do homem que exerce essa acção, nomeadamente nas suas crenças políticas, religiosas e filosóficas ou nas suas necessidades psicológicas como iniciativa, ambição e espírito de aventura. De igual modo, este fenómeno só é possível quando se estiver perante mercados concorrenciais e jamais em mercados monopolistas.
O mesmo autor sublinha que para que uma actividade seja classificada de empreendedora necessita da existência de três factores: inovação, gestão e capacidade de adaptação às condições externas;

- Kizner (1973) que refere que o empreendedorismo consiste em criar um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva num ambiente de instabilidade, ou seja, consiste na identificação de novas oportunidades em ambientes de incerteza;

- Smilor & Gill (1986) que defende que para que a actividade sujeita ao fenómeno de empreendedorismo seja um sucesso, é necessária a presença de quatro factores:
1- Talento (Pessoas);
2- Tecnologia (Ideias);
3- Capital (Recursos Humanos);
4- Know-how (Conhecimento);

- Gartner (1989) que o fenómeno do empreendedorismo se deve ao seu responsável – o empreendedor. Assim sendo, este cria organizações e leva-as ao sucesso. Portanto, para este autor, não são as características psicológicas do indivíduo que influenciam o seu desempenho, mas antes o acto de agir na gestão de uma organização e o seu envolvimento com o ambiente corporativo;

- Relatório do IAPMEI (2008) que define que o empreendedorismo, "constitui a dinâmica de identificação e aproveitamento económico de oportunidades, fundamental para a promoção do crescimento económico qualificado, não existindo crescimento económico, sem dinâmica de empreendimento. Independentemente das estratégias promotoras de factores dinâmicos de competitividade – inovação, qualificação, *design*, *marketing* –, decisiva será a promoção de quem as dinamize, isto é, dos empreendedores, razão pela qual a promoção das condições que facilitam a implementação daquelas estratégias, por um lado, e do espírito empresarial, por outro lado, seja fundamental.";

- Dornelas (2008) que aponta este processo como aquele que envolve todas as funções, actividades e acções associadas à criação de organizações. Neste sentido, e para este

autor, o empreendedorismo "envolve o processo de criação de algo novo, de valor…requer a devoção o comprometimento de tempo e esforço para fazer a organização crescer…que riscos calculados sejam assumidos e decisões críticas sejam tomadas.".

Num outro trabalho, o mesmo investigador (Dornelas, 2007) procede a um levantamento bibliográfico das principais características empreendedoras segundo vários autores. O mesmo se apresenta no anexo 1 como complemento às noções acima enumeradas.

Da análise deste anexo, verifica-se a variedade de opiniões dos diversos pesquisadores, tornando difícil chegar a uma só opinião comum. A partir daí, se constata que não há um modelo único de empreendedor, ou de empreendedorismo, mas antes proposições clássicas que poderão ser utilizadas como referência.

O sucesso da sua implementação como prática de gestão estratégica depende, pois, do conhecimento, da experiência profissional, da sensibilidade e da habilidade do indivíduo que veja, neste modelo, a sua forma de actuar no meio ambiente.

Capítulo 3 – Evolução histórica dos conceitos de empreendedor/empreendedorismo

Apesar de parecer actual, ao longo da história sempre existiram empreendedores.

Segundo Cunha (2004), a palavra empreender, *imprehendere*, tem origem no latim medieval, antes do século XV e significa tentar "empresa laboriosa e difícil", ou ainda, "pôr em execução".

Filion (1999) buscou a definição do termo ao longo da história das civilizações, apontando que, para cada século, o empreendedor é descrito de forma diferente. A palavra **empreendedor**, *entrepreneur*, tem origem francesa, no século XII, sendo associada a "aquele que incentivava brigas" (Vérin, 1982, citado em Filion, 1999, p. 18). No século XVI, o termo descrevia uma pessoa que assumia a responsabilidade e dirigia uma acção militar. Entretanto, foi no final do século XVII e início do século XVIII que o termo foi utilizado para referir-se à pessoa que criava e conduzia projectos ou empreendimentos.

Para Dornelas, J. C. (2008), o primeiro deles terá sido Marco Pólo quando tentou e conseguiu estabelecer uma rota comercial para o Oriente. Mas já na Idade Média o conceito era utilizado, porém com um significado distinto do actual, ou seja, o empreendedor era aquele que geria grandes projectos de produção. Era, portanto, um indivíduo que não assumia os riscos de negócio, apenas os geria. A ligação ao risco apenas viria a surgir no século XVII pela necessidade de se distinguir empreendedor (aquele que assumia os riscos e pagava juros pelos pedidos de empréstimos que necessitava fazer) de capitalista (aquele que emprestava o capital).

No pós-revolução industrial aquele conceito viria a ser confundido com o de gestor o que levou à necessidade de se distinguirem estes dois conceitos. Assim sendo, todo o

empreendedor teria de ser um bom gestor para ter sucesso, o mesmo não se passando reciprocamente.

De salientar, todavia, que as origens deste fenómeno, tal como é conhecido actualmente, remontam ao século XIX, 1830, quando para os Estados Unidos imigram uma série de famílias provenientes de diversos países da Europa ocidental (Reino unido, Alemanha, Holanda, França e Suécia), procurando melhores condições de vida. Segundo Cochran, Thomas C. (1955) estes imigrantes já tinham previamente contactado o mundo industrial dos seus países de origem, portanto já vinham ajustados aos sistemas capitalistas, bem como às suas necessidades e objectivos e foram eles os responsáveis da introdução do capitalismo, junto dos nativos dos EUA.

Nos primórdios da industrialização daquele país, as fontes de financiamento da indústria eram de origem local, o que demonstra uma forte ligação entre empreendedores e investidores. Para além disto, a expansão dos negócios conseguia-se a partir do reinvestimento dos lucros obtidos. Desta forma, a eficiência do empreendedor como gestor estava directamente ligada à sua capacidade de contribuir para a formação de capital.

Simultaneamente, o Estado começa a financiar alguns dos negócios dos empreendedores, principalmente as grandes obras de interesse público como, por exemplo, os caminhos-de-ferro e outras vias de comunicação. E aqui surge a ideia de financiamento público que, à posteriori seria trazida para a Europa. Surge igualmente a questão se não se confundem factores culturais e de interesse público com aquilo que deveria ser a cultura empreendedora.

Três factores estão, pois, na origem do fenómeno em estudo. Em primeiro lugar, a rápida industrialização do século XIX, inicialmente na Europa Ocidental e posteriormente levada para os Estados Unidos. Em segundo lugar, o desenvolvimento da gestão como profissão nas grandes indústrias. E, finalmente em terceiro lugar, a expansão da produção em massa ao longo do século XX.

Vários autores, entre os quais Begley e Boyd (1987) têm-se questionado se há semelhanças entre um gestor e um empreendedor e as suas conclusões foram negativas. Assim sendo, e para estes autores, um empreendedor é um indivíduo que cria a sua própria organização, enquanto que um gestor é alguém que exerce funções de topo e/ou de responsabilidade numa organização já criada e em desenvolvimento. De igual modo, consideram o fundador como um empreendedor, enquanto que o seu sucessor não o é, já o gestor é alguém que, pelo seu mérito e competência, ascende na hierarquia organizacional, ocupando posições estratégicas, daí se designar de "gestor".

O seu estudo evidencia que os fundadores apresentam maior capacidade para a necessidade de conhecimento, propensão para assumir o risco e tolerância perante situações ambíguas, do que os indivíduos que já trabalham em organizações. Todavia ambos defendem o processo de controlo estratégico nas organizações.

Mais recentemente, Ferreira, M. et al. (2009) distinguem os conceitos de gestor e empreendedor ao nível das seguintes características:

- motivações primárias (o gestor é motivado pelo poder, o empreendedor pela oportunidade de criar algo de novo e auferir mais dinheiro);

- referência temporal (o gestor planifica a curto prazo, o empreendedor para o médio e longo prazo);

- acção (o gestor delega e supervisiona a acção, o empreendedor está directamente envolvido na mesma);

- aptidões (o gestor profissional tem geralmente licenciatura ou pós-graduação na área, o empreendedor conhece bem a área de negócio em que se propõe trabalhar);

- atitude perante o risco (o gestor é cauteloso em situações de risco, o empreendedor assume riscos calculados);

- pesquisa de mercado (o gestor tem acesso a estudos de mercado com o intuito de descobrir necessidades, o empreendedor cria novos produtos e ausculta possíveis clientes);

- decisões (o gestor concorda com as decisões tomadas pelo topo, o empreendedor é quem decide);

- servem a (no caso do gestor aos seus superiores, no caso do empreendedor a si próprio e ao público-alvo);

- relacionam-se com (no caso dos gestores, de acordo com a hierarquia, no caso dos empreendedores com os agentes envolvidos no negócio);

- história familiar (os gestores têm familiares que trabalham em grandes organizações, os empreendedores têm familiares ligados a pequenas organizações);

- estatuto (os gestores preocupam-se com símbolos de status, enquanto que os empreendedores não têm tais preocupações);

- erro (os gestores tentam evitá-los, os empreendedores aprendem com os erros e falhas).

Cunha (2004), por sua vez, propõe as seguintes características para identificar o perfil do empreendedor: auto-eficácia; capacidade de assumir riscos calculados; planeador; capacidade de detectar oportunidades; persistência; bom relacionamento interpessoal; inovação e liderança.

Bosma, N. et al. (GEM, 2008) prefere apontar como características de um empreendedor a sua postura inovadora, competitiva e o facto de ter aspirações de ascensão na vida.

No relatório GEM 2009 (Bosma, N. et al., 2009) julga-se que Cantillon (1755) terá sido o primeiro académico a definir empreendedorismo. Para ele o empreendedor é "aquele que tem vontade de ultrapassar a barreira do risco financeiro pessoal com o objectivo de aderir à aventura de entrar num negócio".

Esta definição reflecte o papel do empreendedor na Europa do século XVIII como não apenas aquele indivíduo que possui um negócio, mas também aquele que começa novas aventuras.

No final do século XIX, Marshall (Marshall, 1890) vê a classe dos empreendedores como algo de importante para a economia de mercado, nomeadamente quando relacionados com conceitos como desempenho ou economias de escala.

Mais tarde, e no início do século XX Schumpeter (1934;1942) liga o aspecto dinâmico do empreendedorismo à inovação e ao desenvolvimento económico. Assim sendo, o seu conceito de "destruição criativa" demonstra como a introdução de combinações de produto-mercado impulsionam a fronteira tecnológica e destroem a actividade económica baseada nas tecnologias mais antigas.

Recentemente Davidsson (2004) lista 7 fenómenos associados ao empreendedorismo, enquanto que Wennekers and Thurik (2005) fornecem 13 conceitos de empreendedorismo. Godin (Godin, 2008), por sua vez, identifica 6 elementos comuns do empreendedorismo e Acs and Szerb (Acs and Szerb, 2008) falam de três componentes principais: atitudes empreendedoras (por exemplo quando um indivíduo entende que é boa altura para iniciar aquele negócio, ou quando o indivíduo classifica o empreendedor no negócio como aquele agente de elevado status, ou ainda quando o indivíduo se vê como alguém com experiência e conhecimento do negócio); actividade empreendedora (aqui é importante perceber-se quantos indivíduos na sociedade estão dispostos a iniciar uma nova actividade/negócio) e aspiração empreendedora (que se relaciona com aspectos de ordem qualitativa, ou seja, os empreendedores diferem nas suas aspirações para lançarem novos produtos, novos processos produtivos ou fazer acordos com mercados internacionais e são estas aspirações que são passíveis de afectar o desenvolvimento económico). Para estes autores é o mecanismo do empreendedorismo que torna a inovação em resultado económico e é a falta deste fenómeno nos países que fomenta o atraso do seu crescimento.

Bosma, N. et al., em GEM 2009, vem dar um contributo à definição destes 3 conceitos, acrescentando as seguintes ideias:

- As atitudes empreendedoras podem ser definidas como a atitude geral de uma população de um país em reconhecer oportunidades. Neste sentido reconhecem no empreendedor personalidade, elevado estatuto para empreendedor, capacidade para aceitar o risco inicial do negócio e ser detentor de competências para levar a cabo essa ideia de negócio. Mais ainda, os indivíduos desta população não se importam de sacrificar recursos financeiros, humanos, técnicos, culturais ou ainda potenciar um trabalho em rede, a partir do conhecimento e experiência que detêm, em prol do fomento da actividade empreendedora;

- As actividades empreendedoras podem ser definidas como a taxa de se iniciar uma actividade, atendendo ao nível de educação do empreendedor, bem como ao seu nível de motivação face às oportunidades de negócio criadas. Segundo aqueles autores a questão do nível de educação do indivíduo fomenta o grau de qualidade do negócio oferecido, enquanto que as questões das motivações para as oportunidades surgidas exigem um melhor planeamento estratégico e uma maior taxa d crescimento esperada;

- As aspirações empreendedoras podem ser definidas como o esforço do empreendedor para introduzir novos produtos/novos processos produtivos, para se abrir a novos mercados, para planear o aumento dos postos de trabalho, para se internacionalizar e para estar apto a financiar o seu negócio.

Capítulo 4 – Ideias e fases do processo empreendedor

Compreendidos os conceitos de empreendedor e de empreendedorismo, bem como a sua evolução histórica, segue-se apontar os passos para o desenvolvimento do mesmo.

Desta forma, por vezes existem um conjunto de circunstâncias favoráveis que criam a necessidade de um novo produto ou serviço. A isto se chama oportunidade de negócio. Outras vezes existe já no empreendedor um pensamento, uma opção, que pode ter, ou não, as qualidades de uma oportunidade. Neste caso fala-se de uma ideia.

Quais as fontes das novas ideias? Para o empreendedor estas, segundo Ferreira et al. (2008) poderão ser de diferentes ordens:

- Ou nas próprias necessidades não satisfeitas nos consumidores culturais, o que posteriormente levará a conceber produtos/serviços para as satisfazer;
- Ou na procura de novas aplicações dos bens/serviços culturais já oferecidos;
- Ou nos locais de lazer do empreendedor, na medida em que este descobre a falta de produtos/serviços direccionados para os seus hobbies;
- Ou por adaptação e resposta a regulamentações governamentais;
- Ou por esforço do próprio empreendedor em investigação e desenvolvimento (I&D) em áreas culturais;
- Ou por imitação de sucesso de outros empreendedores.

Para se evitar este último aspecto há que proteger as ideias que originarão o fenómeno de empreendedorismo. Entre as modalidades de protecção existente destacam-se:

- As patentes, ou seja, o benefício dado pelo governo que assim concede o direito de excluir outros de fazer, venderem ou usar uma invenção ou método de negócio durante a duração da patente;
- As marcas, ou seja, as palavras, os símbolos ou os instrumentos usados para identificar a fonte ou origem dos produtos culturais;
- Os direitos de autor, ou seja, a forma dos autores protegerem a propriedade intelectual do trabalho produzido, definindo a forma como o mesmo pode ser usado e os benefícios económicos aí a arrecadar.

Para Bosma, N. et al. em GEM (2008), o empreendedorismo é um processo composto por diversas fases. A primeira relaciona-se com o nível de conhecimentos e de saber de um potencial empreendedor. A segunda diz respeito à concepção da ideia e do projecto de empreendedorismo. A terceira prende-se com os passos para a criação da organização e a quarta fase prende-se com a pós-implementação da organização e com a

sua persistência no mercado. De salientar que para aqueles autores, uma organização é persistente se permanecer no mercado por um período igual ou maior a 3,5 anos.

Quanto às fases do processo empreendedor, Dornelas, J.C. (2008) enumera as seguintes:

1ª Identificar e avaliar a oportunidade. Entre outros aspectos, esta fase envolve:
- A criação e abrangência da oportunidade;
- A distinção entre valores percebidos/valores reais da oportunidade;
- A identificação dos riscos e retorno da oportunidade;
- O confronto oportunidade versus habilidades e metas pessoais; e
- A avaliação da situação dos concorrentes.

2ª Desenvolver o plano de negócios, que deverá contemplar os seguintes pontos:
- Apresentação sumária do projecto/da organização cultural;
- Orientação estratégica da organização cultural, nomeadamente ao nível da análise e evolução do mercado, pesquisa do mesmo e proposta de plano de marketing;
- Estudo económico-financeiro do projecto.

3ª Determinar e captar os recursos necessários. Nesta fase, é conveniente fazer-se a distinção entre recursos financeiros; recursos materiais; recursos técnicos; recursos relativos ao marketing cultural e recursos humanos;

4ª Gerir a organização cultural criada, recorrendo a metodologias de gestão estratégica como as desenvolvidas no capítulo seguinte da presente tese.

Ferreira, M. et al. (2009) reitera, o anteriormente referido, sistematizando as fases do processo empreendedor do seguinte modo:

1ª Preparação – que consiste na identificação e avaliação das oportunidades (isto é, identificar fontes de ideias, recolher ideias de negócio, criar oportunidades de negócio), na avaliação das capacidades e motivação para empreender (isto é, identificar competências e motivação empreendedoras e a tomada de decisão pessoal) e na determinação dos recursos necessários (isto é, identificar fontes de rendimento esperadas, custos do negócio e reservas do mesmo);

2ª Criação do Plano de negócios – que consiste:
- No desenvolvimento do plano de negócios (isto é, definir o conceito de negócio, recolher dados, planear e conhecer o mercado);
- Na obtenção dos recursos necessários (isto é, estabelecer relação e decidir as fontes de financiamento); e
- Criar e iniciar o negócio (isto é, seleccionar a forma jurídica, criar a organização, contratar os serviços de contabilidade e os trabalhadores e entrar no mercado);

3ª Gestão – que consiste em colocar o negócio em funcionamento (isto é, organizar os diversos departamentos e funções de gestão); em gerir as operações (isto é, desenvolver toda a actividade cultural com base no público-alvo, em comportamentos pró-activos e estratégicos) e gerir o crescimento (isto é, compreender a mudança e pontos de viragem e criar respostas estratégicas); e

4ª Continuação – que consiste em gerir a expansão (nomeadamente estabelecimento de parcerias, aquisições ou internacionalizar); vender o negócio (isto é, fazê-lo chegar ao púlico-alvo o que pressupõe uma avaliação constante do mesmo); acabar o negócio (isto é avaliar o negócio, encontrar as razões para a venda) e recomeçar (isto é, aplicar metodologias de gestão da crise; decretar falência; iniciar processo de liquidação; fechar o negócio e recomeçar).

Capítulo 5 – Vantagens e desvantagens do empreendedorismo

Ferreira, M. et al. (2009) apontam alguns dos determinantes nacionais do empreendedorismo. Entre eles, destaque-se:

1- Intervenção do governo central e local na actividade económica, nomeadamente ao nível da despesa pública, fiscalidade, eficácia dos serviços e estabilidade legislativa e de regulamentação;

2- Acção de Mercados financeiros eficazes, capazes de financiar o crescimento da economia e, consequentemente, capazes de financiar projectos empreendedores;

3-Existência de um sistema de educação em empreendedorismo;

4- Existência de infra-estruturas e vias de comunicação de boa qualidade e preços acessíveis;

5- Recrutamento de bons gestores para a implementação de projectos empreendedores;

6- Criação de um mercado de trabalho dinâmico e polivalente;

7- Existência, ao nível público, de instituições como justiça, saúde, educação, segurança, entre outros, como elemento facilitador da actividade de empreendedorismo.

Quando criadas estas condições, está-se em situação de falar em benefícios do empreendedorismo que, segundo os mesmos autores, consistem em:
- Estímulo à economia;
- Diminuição do desemprego;
- Responsabilização no indivíduo pela criação do seu próprio rendimento.

De igual modo, a criação de novas organizações tem efeitos nacionais a nível da inovação, seja esta no produto ou serviço oferecido, no processo produtivo, na recombinação de técnicas e tecnologias já existentes e sobre o estímulo à concorrência que se torna mais eficiente, flexível e inovadora.

Apesar da criação do próprio negócio ser vista, muitas vezes, como o resultado deste criar a única fonte de emprego da organização, este não deve ser compreendido como a fórmula mágica para o desemprego ou para a crise económica. Com efeito, o empreendedorismo pode também constituir uma alternativa de emprego àqueles que já o têm, mas se encontram insatisfeitos e, como tal, desejam mudar.

Em síntese as motivações que levam os indivíduos ao empreendedorismo variam conforme as pessoas, com o seu contexto pessoal e familiar, com a área de residência, com a existência de sistemas de incentivo e com a sua formação escolar dos candidatos a empreendedor.

Por sua vez, a preocupação no sucesso da nova organização criada deve levar o empreendedor a focar a sua estratégia de acção ao nível dos produtos/serviços oferecidos criarem valor para o cliente; devendo aquele moldar a oferta não às suas competências e capacidades técnicas, mas sim às necessidades do público-alvo.

Por estes motivos, e antes de decidir implementar, o processo de empreendedorismo, o indivíduo deve seguir uma postura como a defendida ao nível do Marketing Cultural, nomeadamente, proceder a um levantamento ao nível das necessidades, das tendências macro-ambientais, da concorrência, das tecnologias, das motivações dos públicos. Só após este conhecimento é que o empreendedor poderá actuar pró-activamente, motivando e modificando o mercado.

Quanto às desvantagens do empreendedorismo, estão, essencialmente, ligadas aos riscos que este fenómeno pode acarretar.

Assim sendo, e como riscos do empreendedorismo, Ferreira, M. et al. (2009) referem: a falta de capital, as vendas baixas, as despesas superiores às estimadas nos estudos iniciais do plano de negócios, as pressões competitivas, a falta de capacidade e conhecimento do empreendedor assumir a gestão da organização e o facto do empreendedor não conceder às diferentes operações de gestão, o real tempo que elas necessitam.

Desta forma entende-se que as principais razões para o insucesso das novas organizações empreendedoras sejam:

a) Problemas de organização (os registos das operações e factos patrimoniais não estarem ao dia);
b) Não ter capital inicial suficiente;
c) Ausência de competências e experiência de gestão;
d) Inexperiência no tipo de negócio;
e) Modelo de negócio mal concebido face às reais necessidades do mercado;
f) Fraco controlo das despesas operacionais;
g) Má escolha do local onde decorrerá a actividade empreendedora;
h) Controlo inadequado dos créditos concedidos.

Capítulo 6 – Empreendedorismo em Portugal

Quem são os empreendedores portugueses?

De um estudo realizado recentemente pelo IAPMEI (2008), conclui-se que, an sua maioria, os empreendedores portugueses ainda são homens. A proporção entre homens e mulheres é de aproximadamente 2/3 para 1/3, rácio que tem mantido alguma estabilidade nos anos mais recentes.

Por outro lado, os empreendedores portugueses são jovens. A idade mais frequente dos empreendedores é de 30 anos, sendo que a idade média é de 37 anos. Mais de metade dos novos empresários (52,4%) tem 35 anos ou menos e cerca de 4/5 (79,1%) têm 45 anos ou menos. Empreendedores com 65 anos ou mais representam, por seu turno, somente 1,7% do total.

Contudo, apesar de jovens, os empreendedores tendem a ser profissionais com grande experiência de trabalho – cerca de 2/3 têm mais de 10 anos de tempo de trabalho –, à qual cada vez mais se alia um elevado nível de habilitações académicas – mais de 40% têm, pelo menos, frequência universitária, sendo que perto de ¾ destes (72,2%) concluíram efectivamente uma licenciatura ou fizeram inclusivamente estudos pós graduados, mestrados ou doutoramentos. Ainda assim não deve ser de menosprezar o facto de aproximadamente 1/3 dos empreendedores (32,8%) terem, no máximo, a escolaridade obrigatória.

Estas são características gerais dos empreendedores nacionais, mas é certo que existem particularidades em alguns segmentos que importa destacar.

Uma das mais relevantes prende-se com a questão das habilitações académicas, nomeadamente com o facto de as mesmas diferirem entre sectores. Na área dos serviços, por exemplo, pode constatar-se que a maioria dos empreendedores tem já, no mínimo, frequência universitária – nas novas empresas do sector financeiro essa percentagem é de 45,5%, mas sobe para os 54,7% nas actividades imobiliárias, para os 58,5% nas empresas de informática e similares, para os 61,9% no ensino e investigação e mesmo para mais de 70% nos serviços de consultoria e serviços às empresas (73,2%) e na saúde e serviços sociais (75%). Em contrapartida, há ainda sectores onde os empreendedores de menores habilitações mantêm uma expressão particularmente significativa, como nos transportes e comunicações (onde 57,9% têm, no máximo, o 9º ano), construção (55,2%), indústria transformadora (54,9%) e hotelaria e restauração (47,4%).

Outra particularidade tem a ver com o equilíbrio de género, uma vez que, ao mesmo tempo que existem sectores onde a proporção de homens e de mulheres é já muito semelhante – caso da maioria dos serviços, como a intermediação financeira, das actividades imobiliárias, do ensino e investigação e da saúde e serviços sociais –, outros existem em que o predomínio masculino é consideravelmente superior à média – na construção, por exemplo, os homens ainda representam mais de 85% dos empreendedores.

Há um outro grupo que tem algum peso entre os empreendedores – o dos desempregados. De facto, 12,8% dos novos empresários encontravam-se, à data da criação da sua empresa, em situação de desemprego. A criação do próprio emprego pode, por isso, ter sido encarada como a melhor solução para ultrapassar esta situação conjuntural. Até porque, mostram os resultados, este grupo é relativamente jovem, sendo que mais de metade dos indivíduos tem 34 anos ou menos. Note-se, além disso, que uma parte destes empreendedores (28,6%) já havia tido uma experiência empresarial prévia, o que pode ter também contribuído para esta decisão.

A experiência empresarial na família parece, por seu turno, poder ter alguma influência na opção empreendedora, se tivermos em conta que ela existe em 62,2% dos casos. Na maioria destes casos os empreendedores revelam que pais ou sogros (42,9% dos casos) ou irmãos ou cunhados (38,8%) são ou já foram empresários (em mais de 1/3 dos casos ambas as situações, isto é, tanto pais ou sogros como irmãos ou cunhados possuem experiência empresarial prévia). De salientar que mais de metade dos empreendedores que já eram empresários (54,7%) continua a ser sócio de outra(s) empresa(s), conjugando o seu papel de empresário em várias unidades empresariais.

Qual o seu envolvimento com a empresa que estão a criar?

Independentemente da opção do empreendedor relativamente à sua situação profissional prévia à criação da empresa, certo é que o nível de envolvimento com o novo projecto é extremamente elevado. A começar pelo facto de a quase totalidade dos empreendedores (90,1%) pretender ter uma participação activa na vida da empresa. Isto, apesar de 64,2% manifestar a intenção de manter a sua situação profissional anterior. Ou seja, a maioria não vai abdicar da sua carreira actual para se dedicar a um novo projecto; vai conciliar ambos os projectos. O que é válido, tanto para aqueles que já eram empresários anteriormente, como para muitos trabalhadores por conta de outrem.

Para além disto, os empreendedores não procuram a experiência empreendedora como uma alternativa a uma situação profissional não compensadora – em termos económicos ou em termos de realização profissional –, o que leva a crer que a opção de conjugar diferentes vertentes profissionais é, acima de tudo, uma opção "positiva", de melhorar um percurso profissional que já de si satisfaz.

O que os motiva a seguir a via empreendedora?

São vários os factores que levam os portugueses a desenvolver o seu próprio projecto empresarial. A possibilidade de ser criativo/inovador, o aproveitar uma oportunidade, assegurar uma situação económica estável e poder ser independente parecem ser os factores que mais motivam os empreendedores nacionais para a iniciativa empresarial, sendo referidos em mais de 40% dos casos. Mas revela-se também importante para muito o facto de o projecto empresarial vir dar resposta a uma necessidade de realização pessoal (32,4% dos casos).

O desejo de enfrentar o risco ou um desafio e aproveitar o valor da ideia são outros aspectos frequentemente focados, assim como, num plano associado à estabilidade financeira, a necessidade ou desejo de assegurar o futuro dos filhos (questões destacadas em mais de ¼ dos casos).

O desejo de reconhecimento social, ao invés, ainda que também referido, constitui uma motivação apenas para uma minoria (6,7% dos casos).

Com que dificuldades se deparam?

O processo de constituição de empresas em Portugal tem sofrido uma evolução muito positiva nos últimos anos, no sentido da sua facilitação e simplificação. E os empreendedores têm essa percepção.

No entanto apontam como dificuldades no processo de constituição:

- Dificuldade de acesso à informação;

- Morosidade na constituição;

- Custos elevados do processo;

- Distância aos locais de realização dos actos de constituição;

- Morosidade/dificuldade no processo de licenciamento.

Por sua vez, indicam como dificuldades na fase inicial de actividade:

- O acesso à informação;

- O acesso ao financiamento;

- O recrutamento de Recursos Humanos com habilitações literárias/competências necessárias;

- O acesso a serviços de formação/qualificação;

- A regulamentação do trabalho e para as questões ambientais.

Capítulo 7 – Educação e Formação em Empreendedorismo

Segundo (Filion, 1994; Gasse, 1985), a melhor idade para se adquirir saber em matérias relacionadas com empreendedorismo e assim se começar a ter uma postura positiva face a este, é durante a infância e a adolescência. Peterman, N et Kennedy, J. (2003) tentam comprovar estas ideias, realizando um estudo numa população de 200 alunos de diferentes idades. Daí concluíram que a formação ao nível do empreendedorismo nestas idades jovens é boa para que estes alunos definam a carreira que desejarão seguir no futuro, mas não para pensarem a seguir uma carreira. Porém adquirem ferramentas e tomam contacto com as instituições que deverão contactar, caso decidam, no futuro, enveredar por esse caminho.

Shapero (1975, 1985), por sua vez, define como antecedentes da intenção de realizar empreendedorismo: a percepção do desejo de o fazer, a percepção da capacidade de o fazer e a propensão para realizar o acto. O mesmo autor sugere que a atitude de uma pessoa quando decidida a ser empreendedora é influenciada pelas suas prioridades, pela sua experiência de trabalho e a existência de modelos.

Para Hisrich (2008) os empreendedores de sucesso são indivíduos com elevadas qualificações académicas. Todavia, como o seu nível de instrução lhes foi atribuído pelo sistema formal de educação, não significa que isso implicou a sua atitude empreendedora, pois tal sistema não confere tais habilitações. Assim sendo, a educação para o empreendedorismo deve incorporar um sistema de aprendizagem interactivo,

uma aprendizagem baseada na experiência, modelos empreendedores e redes de ligação aos negócios e comunidade.

Assim sendo, um programa de formação em empreendedorismo deve contemplar as 4 fases de criação de uma organização: fundação, estabelecimento, consolidação, melhorias e liquidação. Manuais compreensivos devem ser fornecidos no momento da formação, assim como informações diversas relacionadas com as notícias que vão saindo dos gabinetes oficiais do governo. Os participantes nestas acções de formação devem ser tutorados por 2 ou 3 voluntários nas fases iniciais do programa de formação. Logo que o projecto se torne prático os voluntários até então tutores deverão passar a ser consultores para o projecto.

A viabilização de um programa de estudos com um modelo como o acima referido deve decorrer em horários extra-escola e deve permitir o apoio financeiro de patrocinadores.

O ensino do empreendedorismo na actualidade, tende a assentar na sua génese, ou seja, nos processos tradicionais de gestão de negócios. Contudo, o empreendedorismo em educação não pode ter sucesso se não responder a alguns desses processos, nomeadamente, levantamento de oportunidades de oferta de produtos, listagem de recursos necessários e criação de um negócio de risco.

Como ou quais os métodos pedagógicos que aumentarão a capacidade dos indivíduos identificarem oportunidades e negócio?

Alguns investigadores desta área (DeTienne, D. and G. Chandler (2004), defendem que as descobertas ao nível do empreendedorismo são um resultado de uma investigação sistemática e indicam 4 formas para que aqueles identifiquem oportunidades, nomeadamente:

1- Procura activa - os empreendedores são agentes económicos que vêem mudanças temporárias como forma de obter algum tipo de vantagem. Neste sentido recorrem a metodologias de gestão como: pesquisa de mercado, análise competitiva e planeamento estratégico. Segundo o modelo de procura activa, o empreendedor aluga a sua ideia de negócio àquelas organizações com capacidades superiores de investigação, permitindo um trabalho mais racional da mesma;

2- Pesquisa passiva e descoberta fortuita – A maior diferença entre as duas perspectivas, reside no facto da pesquisa passiva exigir indivíduos para operar num estado consciente de sensibilidade para o meio-ambiente, onde as descobertas fortuitas estipulam o alerta para que surjam oportunidades de negócios. Neste processo, a criatividade constitui um factor fundamental no processo de descoberta;

3- Oportunidade enquanto criação – Através da imaginação o indivíduo pode criar uma oportunidade do nada. Sendo assim, a oportunidade reside na mente do indivíduo e emerge segundo a sua acção. O empreendedor introduz não só o novo produto/serviço, como também cria ou altera condições de mercado no qual esse produto ou serviço é vendido;

4- Criatividade e identificação de oportunidade – Estas duas condições dependem da existência no indivíduo de um conjunto de habilidades: segurança (habilidade para

prestar atenção e preservar novas ideias); expansão (aquisição de novas habilidades e novos conhecimentos para aumentar o número de condições disponíveis para competir); exposição (capacidade de se abrir a múltiplos estímulos); desafio (capacidade de se abrir a novos desafios através das aprendizagens com erros passados)

Man, Lau, and Chan (2002) acrescentam que, no momento da sua formação em empreendedorismo, o indivíduo ter necessidade de adquirir, para além de competências para o reconhecimento e desenvolvimento de oportunidades de mercado, outras competências incluindo formação ao nível de desenvolvimento de capacidades de bom relacionamento e construção de alianças, competências conceptuais, competências organizacionais, competências estratégicas e competências de compromisso.

Deste modo, a turma em formação em empreendedorismo deve fazer a ligação entre formação e a capacidade de gerar novas ideias.

O sistema de ensino actual proporciona uma formação, mesmo aquele que se designa formação de empreendedorismo em classe, muito mais vocacionada para fornecer conhecimentos formais e tradicionais dos passos a percorrer durante o processo empreendedor do que fornecer uma formação activa e prática em empreendedorismo. Daí ser, segundo Benson, Honig (2004), praticamente inexistente literatura sobre métodos para ensinar empreendedorismo. Para colmatar esta lacuna, algumas das melhores universidades mundiais enviam os seus melhores estudantes a frequentarem competições internacionais de lançamento de novas ideias de negócio e de conceitos de empreendedorismo.

De qualquer modo, este autor é unânime que, independentemente da área de aplicação, os conhecimentos empreendedorismo a transmitir, devem reflectir as principais áreas de gestão estratégica, nomeadamente planeamento e controlo, estudo de mercado e marketing, gesto de recursos humanos, materiais e financeiros, entre outros.

O plano de negócio deverá ser o primeiro passo a ser leccionado dentro dos processos específicos de empreededorismo. Ele deve focar-se em ideias, opondo-as às acções.

Neste sentido o modelo contemporâneo de educação para o empreendedorismo, no qual o plano de negócios ocupa uma posição central, deve obedecer, segundo Benson, Honig (2004), aos seguintes aspectos (ver figura página 267):

Método: soluções baseadas num pensamento convergente;

Resultados: ferramentas analíticas, nomeadamente, Propriedades pessoais: auto-confiança; motivação: tolerância ao risco; factores cognitivos 1: liderança e ferramentas de gestão; factores cognitivos 2: ferramentas de desenvolvimento de organização e factores cognitivos 3: ferramentas de avaliação

Passos a percorrer na formação: 1º passo – introdução ao como escrever um plano de negócios empreendedor; 2º passo – o empreender completa um plano de negócios; 3º passo – o empreendedor cria uma nova organização (empresa, ONG, IPSS; organização sem fins lucrativos, associação, fundação, entre outros);

Simulação da actividade profissional, atendendo a 4 factores: habilidades comunicacionais, habilidades de controlo, habilidades de recursos humanos e habilidades técnicas;

Planeamento de instruções contingenciais a serem fornecidas por cada módulo a ser leccionado no modelo START: marketing, produção, desenvolvimento, recursos humanos e finanças;

De igual modo, é necessário ensinarem-se metodologias de trabalho para empreendedores e intra-empreendedores.

Em síntese o modelo criado deve ajudar os estudantes a aprender a tolerar o risco, aprender a errar e desenvolver algumas habilidades de gestão necessárias para motivar e levar a ideia de negócio através de um território desconhecido.

Quanto aos passos a percorrer aquando da implementação do modelo há que responder a uma primeira questão: o projecto tem razão de ser? Se não abandoná-lo de imediato. Se sim dois caminhos alternativos podem ser seguidos:

Caminho 1 – Escolhe-se um módulo, exemplo, módulo de marketing e inicia-se o estudo de mercado do projecto. Depois desta análise conclui-se que o projecto não é viável? Abandona-se a ideia. É viável com adaptações, então introduzem-se as adaptações e avalia-se se mesmo assim é viável. Se não abandona-se, se sim parte-se para o estudo do módulo seguinte e assim sucessivamente até à conclusão e avaliação final do projecto.

Caminho 2 – Escolhe-se um módulo e faz-se-lhe um by-pass. O projecto cumpre todos os passos deste módulo então está automaticamente aprovado. Caso contrário, deve ser de imediato abandonado. Concluído o primeiro módulo, parte-se para os restantes, seguindo a mesma metodologia, e assim sucessivamente até à conclusão e avaliação final do projecto.

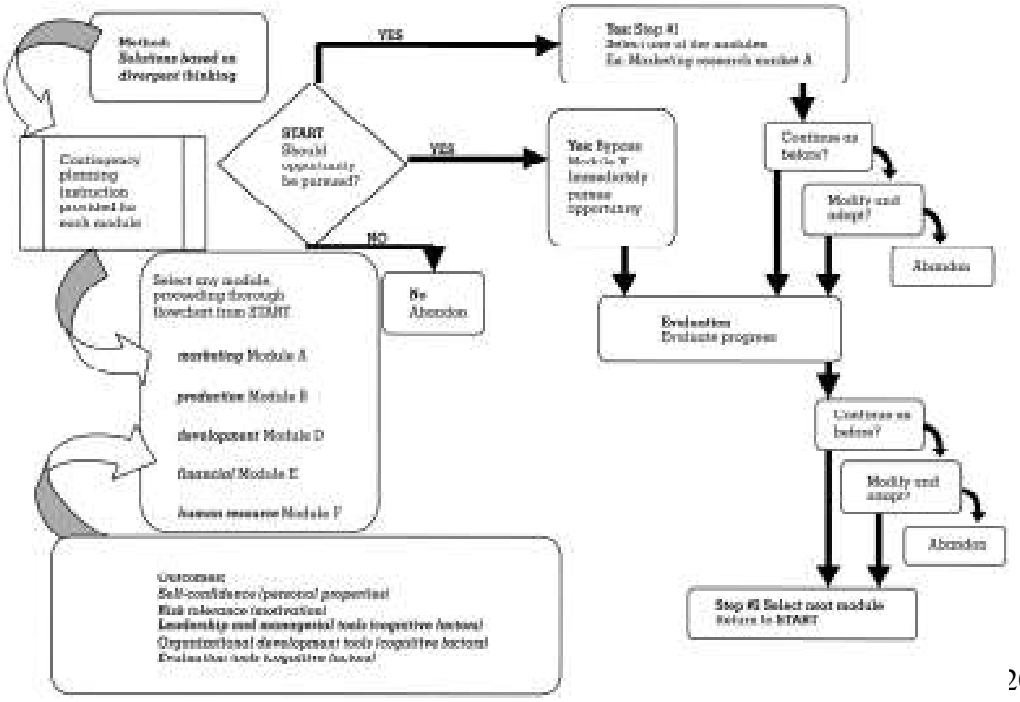


Figura 1 – Modelo Start
Fonte – In Benson, H., (2004), Entrepreneurship Education: toward a model of contingency – based business planning, Academy of Management Learning and Education, Vol. 3, No.3, 258-273

Capítulo 8 – Empreendedorismo no Sector Cultural

Segundo Aageson (2008), o mercado cultural, e novos mercados dentro deste, têm vindo a proliferar nos últimos anos (mais precisamente desde o ano 2000). Os empreendedores têm que estar preparados para aproveitar estas novas oportunidades. Apoiar este tipo de empreendedores ainda vale a pena, pois servirá para eles criarem novos postos de trabalho num ambiente onde ainda há pouco investimento ou assistência ao desenvolvimento de novos negócios.

Também a globalização abriu novas oportunidades para os criativos, uma vez que acelerou o movimento de informações e pessoas à volta do mundo, permitindo a abertura de novos mercados culturais.

Para Aageson (2008) o empreendedorismo na área cultural tem o poder de mudar o trajecto económico de uma comunidade inteira, na medida em que incrementa a procura de mercado, promovendo o desenvolvimento económico e sustentável dos projectos culturais.

Por trás de cada empresa cultural existe um empreendedor que proporciona o seu desenvolvimento. Assim sendo, ele detém a visão organizacional e desenvolve novas empresas ou expande as já existentes com a produção de bens ou serviços culturais. A existência de diversas empresas culturais cria uma economia da cultura global que se afirmará em definitivo quando novos empreendedores forem identificados; quando estes partilharem as suas experiências com outros que com eles desejem aprender. Deste modo, torna-se urgente a criação de novos sistemas educacionais para formar novos empreendedores para a cultura, bem como a organização de uma rede de empreendedores culturais e de um sistema de fundos financeiros para a criação de novas ideias.

Mais do que em qualquer outra área o empreendedor cultural (seja ele produtor, publicitário, empresário, curador ou agente cultural) deve ser criativo, proporcionando a ponte entre o talento criativo inato de qualquer artista e o mercado cultural. Este talento criativo manifesta-se não só através das produções culturais que exibem, mas igualmente nos seus actos de gestão cultural, ou seja, enaltecendo talentos dos produtores culturais, estimulando o mercado, negociando contratos, assumindo que o retorno do investimento efectuado se realiza.

Outro elemento que está sempre presente no empreendedorismo cultural é o risco, que é combatido diariamente pela introdução da inovação em mercados tradicionais, resultando em empresas culturais economicamente sustentáveis.

Neste sentido um empreendedor cultural é um tomador de riscos, um agente de mudança e uma fonte de recursos visionários que geram retorno em empresas culturais de carácter inovador e sustentável e criam valor cultural, enaltecendo a sobrevivência, quer dos produtores criativos, quer dos consumidores de bens e serviços culturais.

Assim sendo, se na década de 80 surge o termo de empreendedorismo com os contornos que se conhece nos dias de hoje, ou seja, com respeito a indivíduos com habilidades para criar valor social através da criação de organizações sociais; o início do século XXI surge um novo conceito dentro do léxico de empreendedorismo, o de empreendedor cultural como aquele que cria valor cultural e garante o bem-estar de criadores e produtores de bens e serviços culturais.

Muitos profissionais da cultura são empreendedores. Para Anheier et Isar (2008) um empreendedor na área cultural pode ser um artista ou um colaborador, que tanto trabalha numa base de freelancer, como alguém que investe no seu micro – negócio.

Apesar de muitas vezes um artista poder ser um empreendedor cultural, nem sempre estas duas figuras coincidem. Assim o artista cria a ideia, bem ou serviço. O empreendedor cultural cria a visão para a organização cultural que faz a ponte entre as necessidades de mercado e as tradições culturais, as experiências culturais e as inovações culturais.

Compete ao empreendedor cultural criar empresas produtoras de novos bens e serviços culturais e criadora de emprego para os que trabalham em cultura. Quanto às características do empreendedor cultural destacam-se, segundo Anheier et Isar (2008) a paixão, a visão, a iniciativa, a tomada de decisão e liderança na cultura.

Deste modo, o empreendedor cultural cria novos produtos, descobre e cria nichos de mercado, garante os melhores recursos para as produções culturais e contrata o melhor pessoal para a implementação da visão. Por vezes também cria novos mercados ao invés de penetrar com novas iniciativas em mercados culturais já existentes, tornando a acção empreendedora como um duplo desafio. Também cria cenários idênticos aos que faria numa área comercial e empresarial, adoptando, adaptando e extrapolando-os a uma nova visão de gestão de empresas culturais.

Neste sentido, ele cria novos bens e serviços, novas formas de levar a cabo a produção cultural, novas formas de distribuição e de promoção do trabalho desenvolvido.

Se o empreendedor cultural estivesse perante a gestão de uma empresa comercial a sua atitude de gestão seria de criação de riqueza para os investidores/financiadores. Perante uma organização cultural ele deverá gerar dois tipos de retorno: por um lado, criar bem-estar em todos os agentes culturais envolvidos e, por outro lado, construir valor para a cultura. Assim, as suas posturas de gestão organizacional devem, simultaneamente, ser voltadas para o alcance de uma missão e focar-se nas necessidades de um mercado.

Quanto às empresas culturais são organizações comerciais que ligam os criadores e artistas ao mercado e seus consumidores. Elas criam, produzem e divulgam bens e serviços culturais, gerando oportunidades económicas, sociais e culturais para criadores, enquanto que acrescentam valor cultural aos consumidores. Estas organizações tanto poderão ter carácter lucrativo como não, usando técnicas aproximadas às de gestão de

negócios, bem como capital financeiro, humano e cultural (criatividade, talento, tradições culturais, saber e propriedade intelectual) de uma forma estratégica e empreendedora.

Nesta fase é importante distinguir organizações culturais de empresas culturais. Assim sendo, as organizações culturais são aquelas com finalidade não lucrativa que ganham alguns dos seus retornos via receitas de bilheteira, tendo que obter as restantes ora por via de subsídios do Estado, ora por patrocínios, ora por mecenato. De igual modo, enaltecem a qualidade de vida de uma comunidade, preservam a cultura e criam oportunidades educacionais importantes. Quanto aos empreendedores destas organizações são-no pela visão de gestão que possuem e pelo facto de assumirem a liderança da organização, reconhecida entre os demais colaboradores da organização. São exemplos deste tipo de organizações, museus, óperas, grupos de artes performativas, instituições educativas, entre outros.

Quanto às empresas culturais, são organizações comerciais que ligam criadores (artistas, escritores, artesãos, actores, bailarinos, entre outros) aos mercados e consumidores. Elas criam, produzem e divulgam bens e serviços culturais, gerando oportunidades económicas, sociais e culturais para criadores, enquanto geram valor para os consumidores culturais. Elas podem assumir quer uma finalidade lucrativa, quer uma não lucrativa. Apesar de assumirem uma postura de negócios, possuem diferentes formas de medir o retorno do investimento. Assim sendo, apesar de gerirem recursos financeiros, humanos e culturais de forma estratégica e empreendedora, dependem do endividamento financeiro e de bolsas provenientes do Estado, mecenato ou patrocínios, para criar valor junto do consumidor e da comunidade.

As empresas culturais apresentam diversas dimensões desde as micro-empresas às grandes empresas e podem operar numa variedade de campos (artes performativas, artes visuais, musica, literatura, publicidade, filme, fotografia, arte folclórica, design, arquitectura, património cultural, turismo criativo, entre outros). Neste sentido, são exemplos de empresas culturais: as indústrias culturais, as produtoras culturais, as livrarias, as galerias e as lojas dos museus.

A sustentabilidade tornou-se no cliché destas organizações que falam, simultaneamente, em:

- Sustentabilidade social (como aquela que cria acessibilidade às artes e ao património cultural, aumenta a participação cívica e a responsabilidade social, valoriza a vida dos artistas e criadores e cria o impacto positivo na aprendizagem, tudo em prol da melhoria das condições de vida);

- Sustentabilidade económica (que ocorre quando produtores e criadores possuem condições de vida suficientes para o alcance das suas necessidades essenciais, os jovens são encorajados a entrar para o mercado cultural e as empresas são lucrativas, ou seja gera capitais próprios);

- Sustentabilidade ambiental (que é alcançada quando o consumo de recursos naturais não afecta os ciclos naturais da produção dos mesmos);

- Sustentabilidade cultural (que é alcançada quando a criação e produção de bens e serviços culturais resulta na continuação e inovação de tradições culturais, criando valor cultural em ambas as comunidades locais e globais).

Financiar uma organização cultural pode ser efectuada de diversos modos: a partir de capitais internos (por exemplo de receitas de bilheteira) ou a partir de investimentos externos (como por exemplo, a partir das quotizações de associados, patrocínios ou subsídios do Estado).

Quanto à criação de uma empresa cultural exige a atenção de 5 pontos fundamentais:

1- Ter um empreendedor com espírito e visionário;
2- Ser detentora de capital cultural (entendendo-se este pelo somatório do capital financeiro e humano);
3- Ter um produto e um mercado;
4- Integrar uma rede de agentes culturais para em conjunto trabalharem as áreas da produção, finanças e marketing culturais;
5- Ter um plano de negócio

Finalmente, deve existir uma estratégia de longo prazo para a cultura, onde as políticas culturais apoiem os empreendedores culturais e fomentem a formação e educação nestas áreas dada por peritos. De igual modo, deve-se fomentar a criação de novas empresas culturais, através da criação de linhas de crédito e com apoio das fundações.

Segundo Baron et Shane (2005) empreendedorismo, num sentido de negócio, "deseja compreender como a oportunidade de criar algo novo (novos bens serviços, novos mercados, novos processos produtivos, novas utilizações de materiais e matérias-primas ou novas formas de utilizar as tecnologias existentes) surge, é descoberta ou criada por indivíduos específicos, que posteriormente utilizam diversos meios de os explorar ou desenvolver, gerando inúmeros efeitos na sociedade ou na comunidade."

Deste conceito se extrai os primeiros passos a percorrer com o empreendedorismo. Em primeiro lugar há que identificar uma oportunidade de negócio (que tanto pode surgir da vontade de um indivíduo se estabelecer por conta própria para aumentar os seus lucros pessoais, como pelas mudanças que vão ocorrendo no meio ambiente externo ao nível tecnológico, demográfico, político, social ou legislativo) e em segundo lugar, identificar as actividades envolvidas para a exploração daquela oportunidade.

É neste sentido que podemos afirmar que, quer uma senhora que decide abrir um loja de artigos para lanches e pequenas festas, na medida em que encontrou um nicho de mercado para satisfazer e uma nova forma de produzir produtos já criados é uma empreendedora, quer um indivíduo que trabalhava em produção cultural e decide criar uma empresa, em nome individual, utilizando novas tecnologias aplicadas à programação e produção cultural é um empreendedor. Porquê? Porque o conceito de empreendedorismo requer criação ou reconhecimento de uma aplicação comercial para algo de novo. Esta nova aplicação comercial poderá assumir diversas formas ou simplesmente a invenção de uma nova tecnologia, produto ou serviço não chegando apenas ter uma nova ideia.

De salientar que esta criação ou desenvolvimento de novas oportunidades pode ocorrer por parte de um colaborador de uma organização. Neste caso o termo muda de designação, passando a chamar-se de intra-empreendedorismo.

O empreendedor terá mais garantia de sucesso se começar a sua organização que vá de encontro a uma necessidade real. Assim sendo, ele considera as preferências dos seus públicos de modo distinto quando está perante novos mercados ou mercados já existentes. Tal situação exige-lhe que adopte os procedimentos técnicos correctos, consoante do tipo de mercado em causa. A análise "conjoint" (análise de associação/de parceria) é um exemplo dessas técnicas que, para além de permitir desenhar bens e serviços culturais mais adequados para os públicos em causa, permite identificar públicos potenciais, bem como maximizar as hipóteses de sucesso com as novas opções de oferta cultural.

Todavia, a identificação de uma necessidade real a satisfazer no público-alvo, não é suficiente para que o negócio seja um sucesso. Para isso é necessário que o empreendedor também crie uma vantagem competitiva. Só assim ele tem a garantia que a sua ideia de negócio não é copiada por outros, permitindo-lhe garantir o retorno do investimento efectuado.

Por outro lado, há empreendedores que preferem proteger a sua ideia de negócio, recorrendo a uma de duas modalidades: não divulgando a fórmula para o sucesso, para que esta não seja copiada ou patenteando a ideia de negócio. A estas duas modalidades ainda se acrescente uma estratégia de gestão, que consiste em barrar a entrada de novos ou da actual concorrência para o mercado em causa. Tal poderá ser feito segundo uma de 4 formas: obtendo o controlo/monopólio dos tipos de recursos a utilizar para a viabilização da ideia de negócio; obtendo exclusividade para produzir ao nível do governo; desenvolvendo uma reputação junto do público-alvo como o melhor produtor desses bens o serviços culturais ou introduzindo sistematicamente inovação nos produtos oferecidos.

Nos últimos 20 anos, o fenómeno do empreendedorismo tem vindo a crescer, pois cada vez mais indivíduos o escolhem como alternativa de carreira. O seu campo de acção reconhece quer uma perspectiva micro (que se baseia nos pensamento e comportamentos dos indivíduos) quer uma perspectiva macro (que considera as condições ambientais, nomeadamente ao nível da envolvente contextual e transaccional).

Para além dos passos acima mencionadas, o processo de empreendedorismo ainda envolve a tomada de decisão de reunir e seleccionar os recursos essenciais para o processo; esboçar o novo equipamento cultural, enquanto oferta para os mercados e construir um projecto voltado para a continuidade e sucesso.

Apesar de já existirem alguns estudos sobre empreendedorismo, Baron et Shane (2005) defendem que o verdadeiro saber sobre estas matérias provém da aplicação de um método científico constituído pelas fases da observação sistemática, experimentação e reflexão.

A observação sistemática envolve a medição cuidadosa das medidas das variáveis de interesse, de forma a determinar se elas estão, de algum modo, correlacionadas e se a previsão de umas, pode ser feita a partir dos comportamentos das restantes.

A experimentação envolve a intervenção directa, isto é, a alteração sistemática de uma variável é ocasiona, de forma a determinar se essas alterações provocam alterações numa ou mais variáveis.

Quanto à criação de novas organizações e posterior sucesso na implementação das mesmas depende, segundo Baron et Shane (2005), do empreendedor atender a diversos factores. Em primeiro lugar ao facto de se efectuar uma segmentação de mercado, pois esta permite identificar nichos de mercado e novas oportunidades de investimento. Depois é importante investir em mercados novos, pois a taxa de crescimento destes é superior àqueles que já se encontram numa fase de maturidade. Em terceiro lugar, promover indústrias de capital intensivo é mais hostil do que em novas organizações, na medida em que se torna mais dispendioso em termos financeiros. Finalmente deve-se começar por uma micro ou pequena empresa ao invés de uma grande empresa, pois os riscos e custos financeiros são proporcionais à dimensão da mesma.

De igual modo, deve atender à legislação imposta pelo Estado e deve criar-se uma equipa de recursos humanos com competências e atributos complementares. Relativamente às questões financeiras é importante elaborar-se um plano de negócios que explique a visão do empreendedor e como ela será convertida numa actividade rentável. Com efeito, todos os investidores/financiadores (mecenas, patrocinadores, estado, bancos) só apostarão no negócio cultural, mediante a presentação deste plano de negócios e o empreendedor ao elaborá-lo estará também a reflectir nos propósitos e objectivos a alcançar.

Quanto às componentes deste plano de negócios devem integrar a resposta às seguintes questões:

- Qual a ideia básica para o novo produto ou serviço?

- Porque é que o novo produto cultural é atractivo e a quem satisfará necessidades?

- Como é que a produção cultural e as actividades de marketing cultural irão ser levadas a cabo?

- Os empreendedores envolvidos têm as competências, experiência e conhecimentos adequados para desenvolver a ideia de negócio e implementarem o mesmo?

- Para implementar o projecto cultural, qual o montante que será necessário? Qual o tipo de financiamento que será utilizado? Qual será o retorno do investimento para os empreendedores e para os financiadores?

Neste sentido a estrutura do plano de negócios deve obedecer ao seguinte índice de temas:

Capítulo1 – Antecedentes, missão e objectivos do projecto a empreender – secção que deve descrever a ideia e o coerente estado do negócio;

Capítulo 2 – Marketing cultural do projecto a empreender – secção eu deve descrever o mercado, a pertinência dos bem e serviços culturais a oferecer, informação sobre os preços a praticar, o local onde irão de correr as actividades e a forma como as mesmas serão divulgadas junto dos públicos-alvo;

Capítulo 3 – Análise da concorrência - secção que dar informação sobre a concorrência directa e indirecta;

Capítulo 4- Pré-produção, produção, Implementação e controlo dos bens e serviços culturais a produzir - secção que deve elaborar um plano de trabalho, recorrendo a uma Estrutura de Decomposição de Trabalho (EDT) e a uma Estrutura de Decomposição do Produto (EDP) e onde estão patentes os diferentes momentos de planeamento, implementação e controlo dos mesmos;

Capítulo 5 – Elaboração do cronograma do projecto – secção que deve recorrer ao modelo das redes de PERT e GANTT para elaborar o cronograma, contendo os períodos em que as tarefas e sub-tarefas deverão ser levadas a cabo;

Capítulo 6 – Gestão do Projecto ao nível dos Recursos Humanos, Comerciais, Técnicos e Financeiros – secção que deve descrever a experiência, competência e habilidades da equipa de trabalho ao nível das diferentes componentes de gestão (produção, marketing, recursos humanos e financeira);

Capítulo 7 – Estudo dos factores de risco e apresentação do orçamento do projecto cultural – secção que deve conter uma análise e discussão dos diferentes riscos que o projecto cultural envolve e qual a forma que a equipa de trabalho se propõe seguir para os ultrapassar;

Capítulo 8 – Apêndices, Anexos e Bibliografia – secção que deve conter todos elementos recolhidos e/ou produzidos aquando do estudo de mercado para a viabilização da ideia de negócio.

As organizações culturais são variadas e, segundo Mitchell (2007), estão patentes em:

- Áreas lucrativas como design, arquitectura, digital, mediam, espectadores desportivos, turismo e organizações culturais que sirvam simultaneamente interesses locais e nacionais;

- Artistas e artesãos que se encontram com emprego por conta d'outrém;

- Organizações não lucrativas que eduquem, entretenham e crime empregos;

- Instituições públicas ligadas à educação, formação e desenvolvimento económico;

- Recursos científicos e técnicos que contribuam para uma comunidade criativa;

Estas organizações culturais enfrentam desafios, entre outros destaquem-se a necessidade de:

- Melhorar a ligação entre as pessoas e as instituições, de modo a se introduzir inovação no desempenho;

- Coordenar suportes públicos e privados para minimizar a rotina e criar um foco mais competitivo na área das artes e economia da cultura;

- Estreitar laços entre estudos de arte & cultura e desenvolvimento económico, quer ao nível do ensino obrigatório (12º ano), quer ao nível do ensino superior (licenciatura, mestrado, doutoramento);

- Estabelecer um fundo sustentável para organizações culturais e artes, particularmente ao nível das pequenas e médias empresas.

Quais os factores contextuais positivos à implementação de um projecto empreendedor?

Talento artístico e diversidade de oferta de produtos culturais; abertura à implementação de projectos culturais; diversidade de fontes de financiamento; qualidade de vida, localização e tecnologia aplicada às artes e cultura; educação em empreendedorismo; desenvolvimento do mercado; descentralização do poder; infra-estruturas e grau de desenvolvimento dos conhecimentos em gestão cultural e planeamento/controlo estratégico.

Teorias de criatividade e desenvolvimento económico

A criatividade é uma característica muito importante no ser humano que deseje proporcionar desenvolvimento na Economia. No caso do sector cultural são essencialmente as indústrias criativas que mais contribuem para tal realidade. Segundo, Mitchell (2007), quer o desenvolvimento destas organizações, quer o impulso que estas proporcionam ao nível da criatividade e inovação é muito díspar de país para país, e mesmo entre as diferentes localidades de um mesmo país. A explicar este factor estão 3 teorias: a teoria da aglomeração económica (isto é, os criativos residem e efectuam as suas produções culturais, mais ou menos na mesma área); a teoria da geografia da classe criativa (isto é, mais do que a aglomeração em termos de localização, importa perceber que também existe uma aglomeração por áreas que levam à criatividade e inovação) e teoria do local e desenvolvimento criativo (isto é, o próprio local pode ter condições que condicionem ou fomentem o desenvolvimento de novos produtos culturais).

Deste modo, constituem sectores da economia da cultura passíveis de projectos culturais:

- Sectores criativos - actividades directamente relacionadas com a concepção e produção de produtos originais em artes e cultura. Neste grupo incluem-se também produtos com a finalidade de atingir mercados comerciais, mas excluem réplicas de trabalhos não originais;

- Sectores comerciais - actividades que directa ou indirectamente produzem bens e serviços culturais e artísticos apenas com o sentido lucrativo ou então mantêm-se com actividades criativas com o intuito comercial (cinemas, televisão, editoras, entre outros);

- Sectores de apoio - aquelas actividades que servem de apoio à criação, preservação e apresentação de produtos culturais e artísticos originais. Este suporte pode ser material (exemplo instituições públicas ou fundações), educacional (exemplo. Escolas públicas ou semi-privadas ou universidades); político (exemplo advogados); de melhor

acessibilidade à cultura (exemplo, museus, livrarias), desde que não tenham um fim comercial;

- Sectores tecnológicos – actividades que impliquem a aplicação de altas tecnologias aplicadas ao desenvolvimento das artes e cultura (exemplo: softwares, vídeo jogos);

- Sectores de desenvolvimento & turismo – actividades que contribuam para a criação de rotas para a cultura e artes, por forma a criar mercados para a cultura (empresas culturais, promoção de turismo cultural e hospitalidade)

Capítulo 9 – Pontos para futuro questionário – parte prática da tese

1. **Relacionamento (networking) –** é bem relacionado; é/foi importante/ajudou no negócio; participa e associações; não usa/não acredita em networking.

2. **Oportunidade –** Aproveitou a oportunidade; está sempre atento a oportunidades; avaliou a oportunidade; amigo/familiar ofereceu oportunidade; necessidade gerou a oportunidade; estava no lugar e momento certos.

3. **Planeamento –** Seguiu intuição/não planeou; utilizou um planeamento formal; planeamento ajudou/tem sido importante; teria planeado melhor.

4. **Risco –** assume risco calculado; disposição para assumir o risco/gosta de arriscar; busca minimizar riscos, não calcula o risco, é avesso ao risco.

5. **Factores de influência no acto de empreendedorismo –** surgiu oportunidade; influência de familiares/amigos; querer ter autonomia; demissão; realização pessoal/sonho; independência financeira; liberdade para colocar ideias em prática; insatisfação com o trabalho; ter experiência no ramo; melhorar a vida das pessoas; sucessão familiar; aposentação; descoberta/inovação.

6. **Dedicação –** determinado/dedicado; apaixonado pelo que faz; trabalha muito; persistente; optimista; dinâmico.

7. **Recursos –** próprios; bancos/terceiros; família; indemnização; programas de incentivo do governo; sócio capitalista

8. **Família empreendedora –** possui família empreendedora; pais; avós; não possui família empreendedora.

9. **Modelos de referência –** familiares; empreendedores de sucesso; empreendedores da região/círculo de convívio; amigos; sócios.

10. **Sócios –** complementam as habilidades; sociedade prosperou; amigos/familiares; sociedade não prosperou; sócios capitalista/investidor; não teve sócios, não complementam a actividade.

11. **Relações com a família –** teve apoio familiar; passou menos tempo com a família; apoio foi muito importante; causou problemas familiares; melhorou a relação familiar; negócio não influenciou família, não teve incentivo.

12. **Visão –** possui visão de negócios; é visionário, criou coisas novas; não possui visão de longo prazo.

13. **Liderança e equipa –** Bom líder/formador de equipa; Motiva a equipa/tem persuasão; bom relacionamento com a equipa; possui experiência com a liderança; gosta/deseja liderar; trabalha sozinho; não possui características de líder.

14. **Momentos de satisfação –** reconhecimento do mercado; quando atingiu sucesso/estabilidade; início do negócio/o primeiro cliente; ter alcançado metas e objectivos; ampliação do negócio, quando obteve retorno financeiro.

15. **Momentos críticos –** problemas internos de gestão; início do negócio; crise económica; conflitos com sócios/funcionários; concorrência, mercado estagnado/falta de clientes.

16. **Lado positivo –** liberdade/independência para decisões e acções; realização/satisfação pessoal/fazer o que gosta; retorno financeiro; aprendizado/desafios; horário flexível; contribuição para a sociedade; status/reconhecimento.

17. **Lado negativo –** Carga excessiva do trabalho; incertezas /riscos; muita responsabilidade; pouco tempo com a família; impostos/política e burocracia do governo, conflitos com sócios.

18. **Nível de escolariedade –** ensino obrigatório, 12º ano, universidade, pós-graduações/MBA's, mestrado, doutoramento e pós-doutoramento.

19. **Conhecimento do sector –** conhecimento anterior, muito/pouco conhecimento do sector

20. **Competências de Gestão –** ao nível do marketing cultural (pesquisa de mercado, planeamento e controlo de marketing, serviço ao consumidor, etc.) ao nível da produção cultural (planeamento e controlo das fases de produção cultural, gestão dos materiais e equipamentos, etc.), ao nível financeiro (planeamento e controlo financeiro, contabilidade, gestão das fontes de financiamento e negociação para obtenção os recursos financeiros, etc.;.); ao nível administrativo gestão de projectos culturais, planeamento, tomada de decisão, negociação, comunicação, impostos, seguros, patentes e propriedade intelectual etc.;.) e ao nível dos recursos humanos (planeamento e controlo de recursos humanos, liderança, visão, influência, gestão de conflitos, construção de equipas de trabalho, contratos de trabalho, etc.).

Capítulo 10 – Conclusões

Para Schumpeter (1961) o empreendedorismo destrói o equilíbrio de mercado, na medida em que, introduz novos produtos no mesmo, recorrendo, muitas das vezes, a novas tecnologias para o fazer. A forma do empreendedorismo contribuir para o desenvolvimento económico é então pelo facto de recorrer à inovação.

O modelo conceptual proposto por Bosma, N. et al. no GEM (2008) interliga condições de trabalho que fomentam o empreendedorismo e as organizações que, um pouco por todo o mundo, se classificam de empreendedoras. Assim sendo, aponta questões como a protecção da propriedade intelectual contra a pirataria como uma das condições para se ser reconhecida como entidade empreendedora em termos internacionais.

De igual modo, devem existir programas e políticas de governo que sustentem a aprendizagem, ao nível do ensino superior ou técnicoprofissional, de disciplinas de empreendedorismo. Só desta forma é que as economias nacionais terão garantir de propiciar o crescimento da mesma perante o mercado mundial.

Quais as ferramentas que as diferentes economias devem criar, de modo a fomentarem o empreendedorismo no seu país?

Entre elas destaquem-se:

- Atribuir suporte financeiro, não só através de subsídios e bolsas, mas principalmente através da criação de linhas de crédito a taxas mais vantajosas;

- Criar políticas governamentais que, por um lado fomentem a criação de novas empresas e, por outro lado, encorajem as recém-criadas a proliferarem. Entre outros exemplos de medidas políticas aponte-se aquela que se prende com a isenção de pagamento de impostos para criação de novas empresas;

- Criar programas governamentais, quer a nível nacional, quer a nível regional, quer a nível municipal, para dar assistência ao aparecimento ou crescimento de negócios;

- Introduzir ao nível dos sistemas educativos nacionais, nos seus mais diversos níveis de ensino (básico, secundário e universitário) uma disciplina de empreendedorismo, bem como acções de formação para quem já se encontre no mercado de trabalho ou já possua o seu próprio negócio;

- Introduzir sistemas de desenvolvimento de transferência tecnológica ou de investigação;

- Fomentar a criação de infra-estruturas que prestem apoio profissional às novas empresas, nomeadamente ao nível comercial, de contabilidade ou serviços legais;

- Criar linhas de acesso à abertura do mercado interno, seja por força das mudanças ambientais exigirem anualmente uma adaptação por parte das pequenas organizações, seja pelo alargamento da área de acção das mesmas;

- Facilitar o acesso a infra-estruturas físicas, através da melhoria dos meios de comunicação ou transporte por terra ou aéreo;

- Introduzir ao nível social e cultural normas encorajadoras do empreendedorismo e de respeito pelo trabalho do empreendedor;

- Proteger legalmente os direitos de propriedade intelectual.

Apesar da maior parte os indivíduos serem motivados para actividades empreendedoras, muitos outros defendem aquele tipo de actividade pela força das circunstâncias (por exemplo falta de emprego ou ameaça de tal vir a acontecer no curto prazo).

Aqueles que estão motivados para o início de uma actividade empreendedora fazem-no, segundo Bosma, N. et al no GEM (2009, por duas grandes ordens de razão: ou pelo desejo de independência ou pelo desejo de aumentar o nível de rendimentos face a trabalhar por conta doutrem. De igual modo, para estes autores, o início da actividade empreendedora depende do grau de incentivo por parte das Finanças Públicas/Estado/Políticas governamentais do país onde tal se irá realizar.

Nem sempre iniciar o seu próprio negócio, cultural ou não, é um caso de sucesso. No caso de insucesso muitos empreendedores vêem-se obrigados a abandoná-lo, todavia e, segundo Bosma, N. et al. em GEM 2009, isso não constitui o fim da carreira empreendedora destes indivíduos, mas antes o mote para o recomeço. Por outras palavras é aquilo que Mason e Harrison, 2006, denominam de reciclagem empreendedora ("Entrepreneurial recycling").

Para aqueles autores, este fenómeno pode manifestar-se de duas maneiras: ou o empreendedor decide recomeçar na área em que já trabalhava, limitando-se a aprender com os erros ou então prefere investir em ideias de negócio onde grande parte da população gostaria de ter acesso.

Como actual crise económica mundial afectará a actividade empreendedora?

Hoje em dia começa a ficar claro que esta crise, que se iniciou pelo sector financeiro, rapidamente se alastrou pelos principais sectores da economia, neste sentido não há dúvidas que também afecta a actividade empreendedora.

Todavia, tal impacto varia consoante os tipos ou fases em que o empreendedorismo se encontre, podendo resultar quer em impactos positivos, quer em impactos negativos.

Assim sendo, ele será positivo se quando considerado como um mecanismo para tornear recessões, fomenta a criação de novas actividades promissoras, que vêm substituir áreas consideradas obsoletas. Porém se ele gerar emprego em áreas obsoletas não estará mais do que a constituir-se como um fenómeno incrementador da economia a título artificial, pois esta continua a apostar em áreas sem interesse e que contribuem para a sua auto-recessão.

Com a situação de crise económica e financeira actualmente vivida, a desmotivação para criar o próprio negócio aumenta, pois, por um lado, o indivíduo verifica a diminuição, ao nível da procura e, consequentemente do nível do retorno do

investimento a efectuar e, por outro lado, as entidades fornecedoras de capital, como por exemplo, bancos, estão mais avessos ao risco, emprestando menos dinheiro ou criando mais obstáculos ao recurso ao crédito.

Por estes motivos, acrescidos do facto de se viver um período em que a probabilidade daquele negócio não ter sucesso ser bastante elevada, se afirma que o mercado de trabalho actual apresenta poucas alternativas sustentáveis a quem deseja recomeçar a sua vida profissional.

Os empreendedores terão que fazer uma escolha entre o acesso a formas de financiamento externo e o custo dos recursos envolvidos. Neste sentido, em caso de reciclagem empreendedora esta terá que ser feita ao menor custo possível. Em caso da decisão de se tornar empreendedor, esta deverá reflectir não apenas a relação custo/risco de negócio, mas igualmente das competências do empreendedor.

A chave para o sucesso em época de crise poderá então assentar na questão das competências e igualmente das atitudes que o individuo revelar face ao empreendedorismo (nomeadamente, se ele o vê como uma boa escolha de carreira e o grau de atenção que os media dão a esta modalidade de criação do próprio emprego).

Outra ideia igualmente importante a reter prende-se com as atitudes empreendedoras a seguir. Com efeito num período de crise como o actual, todas as actividades a implementar devem operar em nichos de mercado ou eventualmente adquirir organizações a baixo custo dado a desvalorização dos seus activos.

Os governos, por sua vez, devem ter uma atitude firme de não tentarem "salvar" todas as organizações, mas antes optar por aquelas que apresentam um forte potencial de crescimento.

A reviravolta, segundo Bosma, N. et al. (GEM 2009) deve começar pelo sector financeiro com a criação de empresas por antigos colaboradores de empresas daquele sector, que perderam ou não os seus postos de trabalho, mas que a partir do saber que detêm podem trabalhar num esquema de equipa e de economia global. Para estes autores o segredo da aplicação do empreendedorismo nesta fase de recessão, não está em apostar, numa actividade empreendedora para principiantes, mas antes por indivíduos que detêm alguma experiência ou trabalham em locais relacionados com o novo negócio.

BIBLIOGRAFIA

Acs, Z. J. e Szerb, L., (2008), **Gearing Up to Measure Entrepreneurship in a Global Economy**, Mimeo, Faculty of Business and Economics, University of Pec

Aegesen, Y., (2008), **Cultural entrepreneurs: Producing cultural value and wealth** in Anheier, H. e Isar, Y. R., (2008), The cultural economy - The cultures and globalization series, Los Angeles: SAGE

Alaszewski, A. e Alaszewski, H., (2002), **Towards the creative management of risk: perceptions, practices and policies**, British Journal of Learning Disabilities, BILD Publications

Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S. e Staw, B. M., (2005), **Affect and creativity at work**, Administrative Science Quarterly, vol. 50, pp. 367–403.

Andrews, K., (1965), **Texts and cases**, Harvard University

Anheier, H. e Isar, Y. R., (2008), **The cultural economy - The cultures and globalization series**, Los Angeles: SAGE

Ansoff, H. I., (1965), **Corporate Strategy an Analytical Approach to Business Policy**, Mcgraw-Hill, Nova York

Baron, R. A. e Shane, S. A., (2005), **Entrepreneurship: a process perspective**, Mason: Thomson South-Western, China

Barros, A. e Pereira, C., (2008), **Empreendedorismo e Crescimento Económico: uma análise empírica**, Revista de Administração Contemporânea (RAC), Curitiba, v. 12, nº 4, p. 975-993

Barsottelli, P. T. L. C. M., (2009), **Empreendedorismo : uma análise descritiva das realidades Brasileira e Portuguesa**, Porto: Faculdade de Economia, X, 161 p.

Bartol, K. M. e Martin, D. C., (1998), **Management**, Irwin McGraw-Hill, Third edition

Begley, T. M. e Boyd, D. P., (1987), **Psychological Characteristics associated with the performance in entrepreneurial firms and smaller businesses**, Journal of Business Venturing, 2 (1), Winter, 79-93 in Entrepreneurship and the growth of firms (the international library of critical writings in business history (1995), Aldershot Edward Elgar

Bennett, R., (1999), **Corporate strategy**, 2nd edition, Harlow: Pearson

Bertalanffy, L., (1950-1968), **General Systems Theory**, New York: George Brasilier.

Bessant, J. e Tidd, J., (2008), **Innovation and entrepreneurship**, Escolar Editora

Bethlem, A. (1999), **Estratégia Empresarial: Conceitos, Processo e Administração Estratégica,** 2ª ed. São Paulo: Atlas

Bilhim, J. A. F., (2006), **Teoria Organizacional: estruturas e pessoas**, 5ª edição, ver. e act., Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

Bilton, C., (2007), **Management and creativity: from creative industries to creative management**, Oxford: Blackwell Publishing, Book review, SAGE

Birley, S., (1998), **Entrepreneurship** (History of management thought), Aldeshot: Ashgate

Bocci, F., (2005), **Reforming the Public Sector – What about the citizens?** – EGPA Conference 2005, Berne

Bourguignon, A., Mallaret, V. e Norreklit, H., (2004), **The American Balanced Scorecard versus the Fench Tableau de Bord: the ideological dimension**, Management Accounting Research, 5, p. 107-134: Academic Press, Ideal.

Brandão, E. e al., (2008), **Innovation, Entrepreneurialship, Knowledge and Entreprise in Competitiveness**, XVIII Luso-Spanish Conference Management, Faculdade de Economia da Universidade do Porto

Burns, T. e Stalker, G., (1961). **The management of innovation**, London: Tavistok
Cantillon, R., (1755), **Essai sur la Nature du Commerce en Général (The Nature of Trade in General)**, Paris: Institut National D'études Démographiques

Cardoso, L., (1997), **Gestão Estratégica das Organizações ao Encontro do Terceiro Milénio,** Editorial Verbo, Lisboa - S. Paulo, s/ed

Carvalho, J. M. C. e Filipe, J. C., (2006), **Manual de Estratégia: conceitos, prática e roteiro**, Lisboa, Edições Sílabo

Castañer, X. e Campos, L., (2002), **The Determinants of Artistic Innovation: Bringin in the Role of Organizations**, Journal of Culutral Economics, 26 (1), February, 29-52 in Towse, R., (2007), **Recent developments in cultural economics**, The International Library of Critical Writings in Economics 205

Chanakya, (2007), **On Management**, Ashok R. Garde, Jaico Publishing House

Chandler, A. D., (1962), S**trategy and Structure: chapters in the History of the Industrial Enterprise**, MIT Press, Cambridge, Mass.

Chiavenato, I., (1993), **Teoria Geral da Administração**, Pioneira, S. Paulo, 5ª ed.
Child, J., (2007), **Organization: contemporary principles and practice**, Malden: Blackwell, XI, 424 p.

Clausewitz, C. Von, (1832, 1976, rev.1984), **On War**, edited and translated by Michael Howard and Peter Paret, Princeton: Princeton University Press

Cochran, T. C., (1955), **The Entrepreneur in America Capital Formation, Capital Formation and Economic Growth**, a conference of the universities, National Bureau Committee for Economic Research, 6, 339-73, UK, s/ed. In Entrepreneurship and the growth of firms (the international library of critical writings in business history (1995**)**, Aldershot Edward Elgar

Colbert, F., (2000), **Marketing Culture and The Arts**, Montréal: Morin.

Cole, A. H., (1946), **An approach to the study of entrepreneurship,** journal of economic history, vol. 6 (supplement)

Cole, A. H., (1995) **Entrepreneurship and entrepreneurial history** in Entrepreneurship and the growth of firms (the international library of critical writings in business history), Aldershot Edward Elgar

Colter, C., (2009), **Prevent layoffs with creative management**, Businnes & Merchandising/economy'09, Natrual Foods Mechandising, Penton Publishing

Costa, N. M. M. R. M., (2008), **Gestão de Desempenho Organizacional – A relação entre o Balance Scorecard e o Orçamento: Estudo de um caso** (Dissertação de Mestrado em Gestão, Especialização em Estratégia e Comportamento Organizacional), Universidade de Coimbra, Faculdade de Economia

Cunha, M. P. e al. (2007), Manual de comportamento organizacional e gestão, 6ª ed. rev. e act., Lisboa: Editora RH, 1038 p.

Cunha, M. P., Rego, A. e Cunha, R. C., (2007), **Organizações positivas**, Lisboa: Dom Quixote

Cunha, R. A. N., (2004), **A universidade na formação de empreendedores: a percepção prática dos alunos de graduação**. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba, PR, Brasil, 28

Darwin, C., (1859), **On the Origin of Species by means on natural selection or the preservation of favoured races in the struggle for life**, John Murray, London.

Davidsson, P. (2004). **Researching Entrepreneurship**, New York: Springer

Davis, K. e Newstrom, J. W., (1996), **Comportamento humano no trabalho, Uma abordagem organizaciona**l, Administração e negócios, volume 2, Livraria Pioneira Editora, S. Paulo, s/ed.

DeTienne, D. e G. Chandler (2004), **Opportunity Identification and its Role in the Entrepreneurial Classroom: A Pedagogical Approach and Empirical Test**, Academy of Manage

Dornelas, J. C. A., (2007), **Empreendedorismo na prática : mitos e verdades do empreendedor de sucesso**, Rio de Janeiro, Elsevier

Dornelas, J. C. A., (2008), **Empreendedorismo : transformando ideias em negócios**, 3ª ed. rev. e act., Rio de Janeiro, Elsevier

Douglas, C. e al., (2004) **Marketing en la pequeña y mediana empresa**, s.l. : Editorial Norma.

Drucker, P, (1990), **As organizações sem fins lucrativos**, Difusão Cultural, Lisboa

Drucker, P, (1999), **Desafios da Gestão para o Século XXI**, Civilização, Porto

Drucker, P. (1977), **Gerindo para o futuro, difusão cultural**,

Drucker, P., (1946), **Concept of Corporation**, John Day, Nova York
Drucker, P., (1954), **The practice of Management**, Harper & Brothers Publishers, Nova York, EUA, s/ed.

Drucker, P., (1984), **The practice of management**, New York: Harper and Brothers

Drucker, P., (1993) **Innovation and Entrepreneurship**, Collins, 1ª ed.
Easterby-Smith, M., Thorpe, R. e Jackson, P. R., (2008), **Management research**, 3rd ed., Los Angeles: SAGE

Emery, F. e Trist, E., (1965). **The causal texture of organizational environments**. Human Relations, 18, 21-32.

Faria, M. J. S., (2008), **A Informação sobre o Conhecimento Humano e os Intangíveis em geral**, Jornal de Contabilidade, n.º 375, p.181-196:APOTEC

Farjoun, M., (2002), **Towards an Organic perspective on strategy**,, s.l.: Jonh wiley &sons, ltd.

Ferreira, M. P. e al. (2008), **Ser empreendedor: pensar, criar e moldar a nova empresa**, Lisboa, Edições Sílabo

Ferreira, M. P. F. e Reis, N. R., (2009), **Marketing para empreendedores e pequenas empresas**, Lidel Edições Técnicas, Lisboa

Ferreira, T. S. C., (2006), **Ruptura com os modelos tradicionais de gestão: a organização que aprende como um novo paradigma**, Covilhã: Universidade da Beira Interior, 170 p, Dissertação de Mestrado em Gestão

Filho, E. H., (2005), **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica, uma abordagem prática**, Elsevier, 2005, S. Paulo, 3ª ed.

Filion, L. J., (1994), **Ten steps to entrepreneurial teaching,** Journal of Small Business and Entrepreneurship ll{3), 68-78 in Peterman, N. e Kennedy, J., (2003), Enterprise Education: Influencing Students' Perceptions of Entrepreneurship, Entrepreneurship Theory and Practice, 28, 129-144

Flick, F., (2003), **Creative Management**, Industrial Management Magazine, EBSCO Publishing

Fouraker, L. E. e Stopford J.M., (1968), **Organization Structure and the multinational strategy**, Administrative Science Quarterly, vol.13, pp.47-64

Franco, A. S., (1998), **Finanças Públicas e Direito Financeiro**, Almedina, Coimbra

Freire, A., (1997), **Estratégia, sucesso em Portugal**, Editorial Verbo, 1ªed

Frey, B. S., (2003), **Creativity, government and the arts** ("Arts and Economics: Analisys and Cultural Policy", Second Edition, Chapter 9, Berlin, Heidelberg, New York, NY:Springer, 141-55 references) in Towse, R., (2007), **Recent develoLpments in cultural economics**, The International Library of Critical Writings in Economics 205

Gameiro, A., (2004), **O Controlo Parlamentar das Finanças Públicas em Portugal**, Livraria Almedina

Garde, A. R., (2007), **Chanakya on Management,** Jaico Publiching House,

Gartner, W. B., (1989). **Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics, Entrepreneurship: Theory and Practice**, Fall, 14(l), 27-38.

Gasse, Y., (1985), **A strategy for the promotion and identification of potential entrepreneurs at the .secondary, school level**. Paper presented at the Frontiers of Entrepreneurship Research. Babson College Wellesley MA in Peterman, N. e Kennedy, J., (2003), Enterprise Education: Influencing Students' Perceptions of Entrepreneurship, Entrepreneurship Theory and Practice, 28, 129-144

Godin, K., J. C. e Veldhuis, N., (2008), **Measuring Entrepreneurship: Conceptual Frameworks and Empirical Indicators**, Studies in Entrepreneurship and Markets, 7. Fraser Institute

Gonçalves, V., (1986), **Un enfoque de metaplanificación al sistema de planicación empresarial: contribuición para una teoria prescritita contingencial**, Tesis doctoral, Universidad de Sevilla

Häckner, E. e Hisrich, R. D, (2001), **Contemporary entrepreneurial finance research**, Venture Capital, Vol. 1, nº 3, 183-185

Henry, J. e Keynes, M., (2001), **Creative Management**, The Open University usiness School, SAGE Publications, London

Herrero, E., (2005), **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**, 3ª reimp., Rio de Janeiro: Campus

Hisrich, R. D., Peter, M. P. e Shepend, D. A., (2008), **Entrepreneurship**, McGraw-Hill International Edition

Hitt, M. A., Ireland, R. D. e Hoskisson, R. E., (2007), **Strategic Management: competitiveness and globalization**, 7th ed., Mason: Thomson.

Hofsted, G., (1997), **Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?**, Artigo da Revista: Organizational Dynamics, p.42-63

Honig, B. (2004), **Entrepreneurship Education: Toward a Model of Contingency-Based Business Planning**, Academy of Management Learning and Education, 3(3), 258-273

Hrebiniak, L. G., (2006), **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem sucedida** (Título original: "Making strategy work: leading effective execution"), Porto Alegre, Bookman

IAPMEI, (2008), **Observatório da Criação de Empresas – Resultados do inquérito de 2007**, s/ed. (consultado em 14/11/2009)

Ivancevich, G. e Konopaske, D., (2006), Organizações: comportamento, estrutura e processos, 12ª ed., São Paulo: MacGraw-Hill, XVIII, 605 p

Ivancevich, J. M., Konopaske, D. e Matteson, M. T., (2008), **Organizational behavior and management**, 8th edition, Boston: MacGraw-Hill, cop.

Jardiller, P., (1984), **O Factor humano na empresa**, Editora Rés.

Joas, H., (1996), **The creativity of action**, Cambridge: Policy Press, s/l, s/e

Johnson, G. e Scholes, K., (1999), **Exploring corporate strategy**: **text and cases**, 6th edition, London: Prentice-Hall,

Jordan, H. J., Neves, C. e Rodrigues, J. A., (2005), **O controlo de gestão ao Serviço da estratégia e dos gestores**, 6ª edição, Área editora

Jordan, H., Neves, J. C. e Rodrigues, J. M. M. A., (1993), **O controlo da gestão: ao serviço da estratégia e dos gestores**, 2nd edição, Amadora: CIFAG

Kaplan, J., (2003), **Patterns of Entrepreneurship**, New York, Wiley, pp.428-430

Kaplan, R. S. e Norton, D. P, (2004), **Strategy maps**, cap. 1 e 2 « Strategy maps: converting the intangible assets into tangible outcomes, Harvard Business School Press, Boston

Kaplan, R. S. e Norton, D. P., (1993), **Putting the balanced Scorecard to work**, Harvard Business Review

Kaplan, R. S. e Norton, D. P., (2001), **The strategy focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment,** Harvard Business School Press

Kaplan, R. S. e Norton, D. P., (2004), **Balanced Scorecard : mapas estratégicos: convertendo activos intangíveis em resultados tangiveis**, São Paulo: Campus, XXIV, 471

Kaplan, R. S. e Norton, D. P., (2006), **Alinhamento : usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**, São Paulo: Campus

Kaplan, R. S. e Norton, D. P., (2008), **The Execucion Premium: linking strategy to operations for competitive advantage**, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., (1996), **The balanced scorecard: translating strategy into action**, Boston: Harvard Business School Press

Kaplan, R. S., (2000), **Overcoming the Barriers to Balanced Scorecard. Used in the Public Sector,** Balanced Scorecard Report

Knight, F., (1921), **Risk, Uncertainty and Profit**, Chicago: university of Chicago Press

Koellinger, P. (2008), **Why are Some Entrepreneurs More Innovative than Others?**, Small Business Economics, 31, 21-37

Kong, L. e O'Connor, J., (2009), **Creative Economies, Creative Cities: Asian – European perspectives**, Dordrecht: Springer, X, 234 p.

Kotler, P.; Andreasen, A. R., (1996**), Strategic Marketing for Nonprofit Organizations**, New York: Prentice Hall.

Lawrence, P. e Lorsch, J., (1967), **Differentiation and Integration in Complex Organizations,** Administrative Science Quarterly 12, 1-30.

Lendrevie, J. et al., (1999), **Mercator- Teoria e Prática de Marketing**, Lisboa: Publicações D. Quixote.

Levitt, T., (1966), **Marketing myopia**, s/l e s/e.

Link, A. N., (2008), **The economics of innovation policy Volume I – Foundations of Innovation Policy**, The International Library of critical writings in economics, An Elgar Reference Conference, Cheltenham

Lynch, R., (2003), **Corporate Strategy**, Financial Times Management.

Machiavelli, N., (1532), II, **Principe**

Machiavelli, N., (2001), **The Art of War**, Da Capo press edition with introduction by Neal Wood

Man, T. W. Y., Lau, T., & Chan, K. F., (2002), **The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies**.

Journal of Business Venturing**,** 17(2): 123–142 in DeTienne, D. and G. Chandler (2004), Opportunity Identification and its Role in the Entrepreneurial Classroom: A Pedagogical Approach and Empirical Test, Academy of Manage

Marshall, A., (1890), **Principles of Economics**, London: Macmillan and Co.

Marx, K., (1867), **O Capital**, Verlag Von Otto Meissner, Hamburg.

Mason, C. e Harrison R., (2006), **After the Exit: Acquisitions, Entrepreneurial Recycling and Regional Economic Development**, Regional Policy, 40(1), 55-73.

Mcdonnell, I. e al., (2001), **Events management**, s.l, Elsevier.

McKiernan, P., (1996), **Historical evolution of strategic management**, Aldershot, Dartmouth

Miles, R. E. e Snow, C. C., (1985), **Organizational strategy, structure and process**, São Paulo: MacGraw-Hill Series in Management,

Mill, J. S., (1848), **The principles of Political Economy: with some of heir application to social philosophy**,

Miller, D. e Driesen, P. H., (1982), **Innovation in Conservative and entrepreneurial firms: Two models of Strategic momentum,** Strategic Management Journal, Vol. 3, 1-25 in Entrepreneurship and the growth of firms (the international library of critical writings in business history, 1995), Aldershot Edward Elgar

Mintzberg, H. e al., (2006), **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos seleccionados**, (título original "The strategy process: concepts, contexts, cases", tradução de Luciana de Oliveira da Rocha), 4ª ed., Porto Alegre, Bookman,

Mintzberg, H., (1998), **Strategy Safari**, The free Press, Nova York.

Morgan, G., (2006), **Imagens da Organização** (Tradução de Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Ceda), 1ª ed., 11. reimpr., São Paulo, Atlas

Morris, M. H., Kuratko, D. F. e Covin, J. G., (2007), **Corporate entrepreneurship and innovation,** 2nd ed., Mason: Thomson, XV, 432 p

Navaza, C. L., (2008), **Controlo: Uma função directiva,** Vida Económica

Neely, Andy, Adams, Chris, Crowe e Paul, (2001), **The performance prism in practice**. Measuring Business Excelence, p. 6-12: MCB University Press.

Neves, J. C., (2005), **Avaliação e gestão da performance estratégica da empresa**, Textos de Gestão, 1ª ed., Lisboa, Textos Editores.

Niven, P. R., (2003), **Balanced Scorecard step by step: for government and non-profit agencies,** New Jersey: John Willey & sons

Novaes, M. B. C. (2009), **A pesquisa-acção participante como estratégia metodológica para o estudo do empreendedorismo social em administrações de empresas**, Revista de Administração Mackenzie (RAM), V. 10, nº 1

Nunes, A. S. C.P, (2008), **Barreiras à capacidade inovadora empresarial : estudo nas empresas Portuguesas,** Covilhã, Universidade da Beira Interior

Patel, K. J., (2006), **O mestre em estratégia: poder, objectivos e princípios**, Lisboa; Presença

Peng, M. W., (2009), **Global strategic management,** 2nd edition, South-Western

Pereira, R. e Martins, A., (2005), **A Estratégia e os Sistemas de Controlo de Gestão,** Boletim de Ciências Económicas da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, volume XLVIII

Peterman, N. e Kennedy, J., (2003), **Enterprise Education: Influencing Students' Perceptions of Entrepreneurship**, Entrepreneurship Theory and Practice, 28, 129-144

Peters, T. J. e Waterman R. H., (1982**) In search of excellence: lesson's from America's best run companies**, New York: Harper e Row.

Pina e Cunha, M. e al, (2004), **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**, Editora RH, 3ª ed., pp 103 – 119.
Pinto, F., (2007), **Balanced Scorecard – Alinhar mudanças, estratégias e performance nos serviços públicos**, Lisboa, Edições Sílabo

Porter, M. (1996), **What is Strategy**, Harvard Business Review (Nov-Dez, 1996), pp. 61-78

Porter, M., E., (1980), **Corporate Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors**, Free Press, Nova York.

Pritchard, R. D. e Ashwood, E. L., (2008), **Managing motivation: a manager's guide to diagnosing and improving motivation**, New York: Routledge, s/ed.

Pynes, J. E., (2009), **Human resources management for public and nonprofit organizations: a strategic approach,** 3rd ed. - San Francisco: Jossey -Bass

Quesado, P. R. e Macedo, N. P., (2008), **O Balanced Scorecard num hospital público: estudo de caso**, pp 366-383 in Brandão, E. F. M, (2008), **Innovation, Entrepreneurship, knowledge and enterprise in competitiveness: research seminar**, XVIII Luso-Spanish Conference on Management, s/l e s/ed

Quinn, J. B., (1980), **Strategies for Change**: logical incrementation, Irwin, III.

Quinn, J. B., (1980), **The Strategy process: concepts, contexts, cases**, 3rd Upper sandle river, NJ Prentice Hall International, 1996:84-863.

Ries, A. e Trout, J., (2006), **Marketing de guerra: edição histórica**, (título original "Marketing warfare"), São Paulo, Makron

Robbins, S. P., (2006), **Comportamento organizacional**, 11ª ed., São Paulo: Pearson

Rocha, O., (2006), **Gestão da Qualidade - aplicação aos serviços públicos**, Lisboa, Escolar Editora

Rumelt, R., Schendel, D. Teece, D., (1996), **Fundamental Issues in Strategy**, Harvard Business School Press, Boston, USA

Russo, J. M. P., (2006), **Balanced Scorecard para PME**, 2ª ed., Lidel Edições Técnicas

Sánchez, K., Stadink, K. e Erdmann, R., (2002), **Balanced Scorecard: uma ferramenta de inovação gerencial na gestão de organizações hospitalares**, comunicação apresentada no XXII sinpósio de gestão da inovação tecnológica, 6-8 de Novembro, Salvador da Bahia

Santos, A. J. R., (2008), **Gestão Estratégica: conceitos, modelos e instrumentos**, Escolar Editora

Santos, F. M. R., (2008), **Balanced Scorecard: contribuições para a gestão estratégica de uma organização**, Porto: Universidade Lusíada, XIII, 127 p.

Santos, F. M. R., (2009), **Balanced Scorecard: contribuições para a gestão estratégia de uma organização: o caso da Sociedade de Transportes Colectivos do Porto**, Tese de Mestrado, Universidade Lusíada de Lisboa, 2009, Lisboa, s/ed.

Santos, R. A., (2006), **Balanced scorecard em Portugal: visão, estratégia e entusiasmo**, Lisboa, Gestão Plus

Sarkar, S., (2010), **Empreendedorismo e Inovação**, Lisboa: Escolar Editora

Savall, H., (1981), **Work and People: An economic evaluation of job enrichment**, Oxford : Clarendon Press ; New York : Oxford University Press

Schmidt, S. e Bohnenberger, M. C., (2009), **Perfil empreendedor e desempenho organizacional**, Revista de Administração Contemporânea (RAC); Curitiba, v. 13, nº 3, art. 6, págs. 450-467 (consultado em 17/10/2009)

Schumpeter, J. A., (1934). **The Theory of Economic Development,** Cambridge MA: Harvard University Press

Schumpeter, J. A., (1942), **Capitalism, Socialism and Democracy**, New York: Harper and Row

Selznick, P., (1957), **Leadership in Administration: a sociological interpretation**, Harper & Row, Evanston, III

Shapero, A., (1975), **The displaced, uncomfortable entrepreneur,** *Psychology Today,* November 9, 83-88 in Peterman, N. e Kennedy, J., (2003), Enterprise Education: Influencing Students' Perceptions of Entrepreneurship, Entrepreneurship Theory and Practice, 28, 129-144

Shapero, A., (1985), **The entrepreneurial event**, Enterprise*,* February 5-9 in Peterman, N. e Kennedy, J., (2003), Enterprise Education: Influencing Students' Perceptions of Entrepreneurship, Entrepreneurship Theory and Practice, 28, 129-144

Shein, Edgar, 1968, Psicologia na Organização, Lisboa, Clássica Editora

Shone, A. e Parry, B. (2004), **Successful Event Management: a Practical Handbook**, UK: Thomson

Silvestre, H. C., (2010), **Gestão pública: modelos de prestação no serviço público**, Lisboa: Escolar

Smilor, R. W. e Gill, M. D., (1986) **The new business incubator: Linking talent, technology, capital, and know-how**, Lexington Books (Lexington, Mass.)

Smith, A., (1776), **An enquiry into the nature and causes of the wealth of nations**, Edwin Cannan (eds), Londres:Methen e Co, Lda.

Smith, N. R. e Miner, J. B., (1983), **Type of Entrepreneur, type of firm and managerial motivation: implications for organizational life cycle theory**, Frontiers of entrepreneurial research, 51-71 in Entrepreneurship and the growth of firms (the international library of critical writings in business history, 1995), Aldershot Edward Elgar

Sousa, A., (1990), **Introdução à Gestão: uma Abordagem Sistemática**, Editorial Verbo, Lisboa, reimpressão 2004
Sousa, M. e Rodrigues, L., (2002), **Balanced Scorecard – Um instrumento de Gestão Estratégica para o século XXI,** Rei dos Livros

Steiner, G. A. (1979), **Strategic Planning: What every manager must know**, Free Press, Nova York

Sun Tzu translated by Lionel Giles (2005), **The Art of War by Sun Tzu - Special Edition**. El Paso Norte Press

Sun Tzu translated by Victor H. Mair (2007). **The Art of War: Sun Zi's Military Methods**, Columbia University Press

Tavares, M. M. V., (2006), **Estratégia e gestão por objectivos: duas metodologias de gestão para as organizações actuais**, 3º ed. rev. e aum., Universidade Lusíada, Lisboa

Taylor, F. W. T., (1911), **The Principles of Scientific Management**, Harper & Row, Publishers, Incorporated

Teixeira, S., (1998), **Gestão das Organizações**, São Paulo: MacGraw-Hill

Thompson J. R., Strickland, A. A. e Gamble A. J., (2008), **Crafting Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases,** 16th ed., New York: Mc-Graw-Hill.

Thompson, A. A. e al., (2008), **Administração estratégica,** 15ª ed. São Paulo: McGraw-Hill

Tofler, A., (1970), **Future Shock**, New York: Random House, Inc

Towse, R., (2001), **Partly for the Money: Rewards and Incentives to Artists**, Kyklos, 54 (2/3), 473-90 in Towse, R., (2007), **Recent developments in cultural economics**, The International Library of Critical Writings in Economics 205

Towse, R., (2007), **Recent developments in cultural economics**, The International Library of Critical Writings in Economics 205

Varella, J. M., (2009), **O desafio de empreender: coaching para criar e gerir um negócio**, Elsevier

Vroom, V. e Yetton, P., (1973), **Motivation and Leadership and decision making**, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press

Warner, M., (1977), **Comparative management: critical perspectives on business and management**, New York: Routledge

Wennekers, A. R. M., Stel, A. van., Thurik, A. R. e Reynolds, P. D., (2005), **Nascent entrepreneurship and the level of economic development**, Small Business Economics, 24(3), 293-309

Wheleen, T. L. e Hunger, J. D., (1989), **Strategic management and business policy: instructor's manual to accompany**, 3ª ed., Reading: Addison-Wesley

Willard, B., (2005), **The next sustainability wave: bulding boardroom buy-in**, Gabriola Island: New Society Publisher
Windrum, P. e Koch, P., (2008), **Innovation in public sector services: entrepreneurship, creativity and management**, Cheltenham: Edward Elgar

Woodward, J., (1965), **Industrial organization : behaviour and control,** Publisher London : Oxford University Press,

Yeoman, I. e al., (2003), **Festivals and events management: an international arts and culture perspective**, s.l.: Elsevier.

NETGRAFIA CONSULTADA

Barroca, C., (2006), **Balanced Scorecard para a Administração Pública**, acedido através da Internet em www.cqm.pt (consultado em 15/11/2009)

Bosna, N., Jones, Aes, Z. J., K., Autio, E., Coduras, A. e Levie, J., (2009), **GEM – Global Entrepreneurship Monitor – 2008 Executive Report**, Bobson College, London Business School and Global Entrepreneurship Research Consortium (GERA) (consultado em 15/11/2009)

Bosna, N., Jones, K,. Autio, E. e Levie, J., (2008), **GEM – Global Entrepreneurship Monitor – 2007 Executive Report**, Bobson College, London Business School and Global Entrepreneurship Research Consortium (GERA) (consultado em 15/11/2009)

Gail Sheehy (in http://www.manageyourcreativity.com/cm1.htm consultado em 27.02.10)

Henderson, B., (1973), **The experience curve- reviewed-IV, The growth share matrix**, Boston Consulting Group, consultado em http://www.bcg.com/publications/publication_view.jsp?publ=720, em 04/10/2009

Henrique, D. e Cunha, S., (2008), **Práticas Didáctico-Pedagógicas no ensino do empreendedorismo em cursos de graduação e pós-graduação nacionais e internacionais**, Revista de Administração Mackenzie (RAM), v. 9, nº 5, págs. 112-136 (consultado em 17/10/2009)

Hisrich, R. D., (2000), **Entrepreneurial Dimensions: the relationship of individual, venture and environmental factor of success**, Entrepreneurships: Theory and Practice, Blackwell Publishing Limited (consultado em 21/11/2009)

http://en.wikipedia.org/wiki/Creativity consultado em 28.02.10)

http://en.wikipedia.org/wiki/Creativity, consultado em 28.02.10)

Júnior, F., Almeida, S. e Guerra, J. R., (s/d), **O empreendedor humanizado como uma alternativa ao empresário bem sucedido: um novo conceito em empreendedorismo, inspirado no filme "Beleza Americana"**, Revista de Administração Mackenzie (RAM), v. 9, nº 8, ed Especial (consultado em 17/10/2009)

Kaplan, R. S. e Norton, D. P, (1992), **The Balance Scorecard: measures that drive performance**, The High-Performance Organization, Harvard Business Review (consultado em 21/11/2009)

Kaplan, R. S. e Norton, D. P, (1996), **Using the Balance Scorecard as a strategic management system**, Harvard Business Review (consultado em 21/11/2009)

Kaplan, R. S. e Norton, D. P, (2001), **Leading Change with the balanced scorecard**, Financial Executive (consultado em 21/11/2009)

Kaplan, R. S. e Norton, D. P, (2005), **The office of strategy management**, Strategic Finance Magazine, Harvard Business Review (consultado em 21/11/2009)

Kaplan, R. S. e Norton, D. P., (2004), **How strategy Maps frame and organization's objectives**, Harvard Business School Publishing Corporation (consultado em 21/11/2009)

Kaplan, R. S., (2004), **Five questions about…Strategy Maps**, Harvard Business School Publishing Corporation (consultado em 21/11/2009)

Kaplan, R. S., (2009), **Lead and Manage – Using the balance scorecard**, Leadership Excellence, Executive Excellence Publishing (consultado em 21/11/2009)

Kirzner, I., (1973) **Entrepreneurship** in http://www.constitution.org/pd/gunning/subjecti/workpape/kirz_ent.pdf (consultado em 19/09/2009)

Koontz, H., O'Donnell, C. e Weihrich, H., (1986)**, Essentials of Management**, 4ª ed., McGraw-Hill (referência encontrada num artigo b-on consultado em 26/02/2010)

Levinson, H., (1970), **Management by whose objectives**, Harvard Business Review (referência encontrada num artigo b-on consultado em 26/02/2010)

McCarthy, K.; et. al., (2002), The performing arts in a new era, RANO Corporation in: www.rand.org/pubs/monograph_reports/MR1367 (consulta em 12/04/2010).

Mitchell, J. e al., (2007), **The Economic Importance Of The Arts & Cultural Industries In Albuquerque And Bernalillo County**, University of New Mexico Bureau of Business and Economic Research, in http://bber.unm.edu/pubs/UNM_BBER_AbqBCo_A&CIs.pdf (consultado em 07/11/2009)

Nyström, H., (1998), **The Dynamic Marketing – entrepreneurship interface: a creative management approach**, Volume 7, Number 3, Blackwell Publishers (artigo b-on consultado em 26/02/2010)

Odiorne, G. S., (1965), **Management by objectives: a system of managerial leadership**, Fearin Pitman (referência encontrada num artigo b-on consultado em 26/02/2010)

Odiorne, G. S., (1979), **MBO II: A system of managerial leadership for the 80s**, Fearon Pitman (referência encontrada num artigo b-on consultado em 26/02/2010)

Reddin, B. e Ryan, D., (1988), **Handbook of Management by objectives**, New Delhi, India: Tata MacGraw-Hill (artigo b-on consultado em 26/02/2010)

Truzzi, O. e Neto, M., (2007), **Economia e empreendedorismo étnico: balanço histórico da experiência paulista**, Revista de Administração de Empresas (RAE) (consultado em 17/10/2009)

Vários autores, (2004), **Cultura e orientação empreendedora: uma pesquisa comparativa entre empreendedores em incubadoras no Brasil e em Portugal**, Revista de Administração Contemporânea (RAC), Curitiba, v. 13, nº 1, art. 4 (consultado em 17/10/2009)

Weneger, A., (2000), **Management Contracts in International Comparative Perspective. Experiences from Leading Edge Local Governements** in http://books.google.pt/books?id=bfymNKFxlXcC&pg=PA107&lpg=PA107&dq=Weneger,+alexander,+management+contracts+in+international+comparative+perspective&source=bl&ots=n0HskEJsCV&sig=kuCecMrsVkrYIvGJwhLPlkh9Brk&hl=pt-PT&ei=VWWaS8WmKMSN4gb-x-1W&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CAgQ6AEwAA#v=onepage&q=&f=false consultado em 14.03.2010

Xu, F. e Rickards, T, (2007), **Creative Management : A predicted development from research into creativityand management**, Creative and Innovation management Magazine, Volume 16, Number 3, Blackwell Publishing (artigo b-on consultado em 26/02/2010)

CIGE – Centro de Investigação em Gestão e Economia
Universidade Portucalense – Infante D. Henrique
Rua Dr. António Bernardino de Almeida, 541/619
4200-072 PORTO
PORTUGAL

http://www.upt.pt
cige@uportu.pt
ISSN 1646-8953