

# Contabilidade & Gestão

Portuguese Journal of Accounting and Management  
Revista Científica da Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas

# 12

março 2012

Com a colaboração  
científica da:



Associação de Docentes de  
Contabilidade do Ensino Superior



## ÍNDICE

Editorial .....	5
A valoração dos bens de domínio público: o caso dos municípios portugueses .....	9
Simulação Empresarial: um estudo de caso sobre competências profissionais numa Licenciatura em Contabilidade .....	37
Gestão Estratégica no Hospital Público: Dinâmicas de Estruturação do Conhecimento Especializado .....	67
Análise da Cultura de Liderança em empresas portuguesas internacionalizadas e em filiais de empresas multinacionais a operar em Portugal .....	103
Estatutos da Revista «Contabilidade e Gestão».....	131
Nota aos autores .....	135
Especialistas .....	143
Ficha Técnica .....	145
Contactos .....	147

A revista *Contabilidade e Gestão* (*Portuguese Journal of Accounting and Management*) entrou no sétimo ano da sua publicação, sendo uma revista científica em que todos os artigos são objecto de *double blind referee* (ou seja, revisão anónima por pelo menos dois peritos).

O Conselho Editorial da revista *Contabilidade e Gestão* recebeu até final de 2011, 146 artigos. Destes, 15 foram rejeitados de forma imediata pelo Conselho Editorial, por não serem artigos de natureza académica ou científica; 62 foram rejeitados pelos *referees*; 48 foram aceites e os restantes 21 encontram-se em curso. A taxa de aceitação da revista é a esta data de 33% (contra 34% no ano anterior). É de registar com agrado a redução significativa das rejeições imediatas.

Este número é composto por quatro artigos, e pela primeira vez dois são da área da Contabilidade e dois da área da Gestão. A revista tem vindo a receber mais artigos na área da Gestão. O primeiro artigo é da área da Contabilidade Pública, o segundo da área do Ensino da Contabilidade, e os outros dois são das áreas da Gestão Estratégica e da Liderança Organizacional.

No primeiro artigo, Susana Catarino Rua e Enrique Juan Buch Gómez analisam a problemática do reconhecimento e mensuração dos bens de domínio público nos Municípios. Os resultados evidenciam que, em Portugal, a aplicação do critério do custo histórico é o mais aplicado. Todavia, e como permitido no Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais, a aplicação de critérios alternativos ao custo histórico tem vindo a aumentar nos anos analisados (2005-2007), evidenciando-se contudo algumas dificuldades na interpretação e aplicação de critérios como o justo valor, e algumas das suas modalidades. Tais dificuldades conceptuais parecem justificar a preferência que é dada ao custo histórico. É convicção dos autores que algumas das dificuldades sentidas na aplicação de outros critérios, que não o custo histórico, poderiam ser ultrapassadas pela implementação de uma estrutura conceptual para a Contabilidade Pública em Portugal, que defina precisamente os diferentes critérios de mensuração e permita a sua aplicação mais coerente.

No segundo artigo, Margarida Pinheiro, Cláudia Sarrico e Rui Santiago procuram contribuir para a discussão teórica sobre a forma como a utilização de metodologias baseadas em problemas produz implicações ao nível das competências profissionais no ensino superior profissionalizante. Pretendem avaliar de que forma estas metodologias são passíveis de alterar o perfil profissional de um graduado, no que respeita à obtenção de um conjunto

de competências profissionais; e averiguar qual o papel da metodologia na transição de um cenário académico para um cenário real. Usando como método de investigação o estudo de caso, e a disciplina de Simulação Empresarial ministrada no Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro (ISCA-UA), os objectos de análise foram os grupos dos alunos, dos docentes, dos empregadores e dos diplomados. Concluem que as metodologias baseadas em problemas alteram o perfil profissional dos graduados, sobretudo em termos de antevisão da realidade profissional e apresentam-se como motivadores de atitudes continuadas de aprendizagem. Estas características são fundamentais no futuro profissional de contabilidade.

No terceiro artigo, Nuno João Farinha e Albino Lopes procuram contextualizar a relação entre o conhecimento e o processo estratégico na organização hospitalar. Nos hospitais existem múltiplos profissionais altamente especializados e uma gestão de topo com conhecimentos limitados ao nível das áreas de especialização da saúde. Consequentemente, é normal que estes profissionais com conhecimento crítico para o sucesso organizacional sejam incluídos nas iniciativas de natureza estratégica, incluídas no processo estratégico. Através de uma abordagem qualitativa e com base numa metodologia de *Grounded Theory*, os autores procedem a dois estudos de caso, para explorar a estruturação do processo estratégico. Concluem que na organização hospitalar o conhecimento é um recurso estratégico, tendo os profissionais de saúde um papel nuclear no processo estratégico.

Finalmente, o quarto artigo é da autoria de Albino Lopes e Fernando Romana e questiona a relação entre a cultura das organizações, o estilo de liderança e o controlo externo. Os autores procedem a uma análise metodológica do comportamento dos gestores e das organizações em que operam, considerando quer as empresas multinacionais a operar em Portugal, quer as empresas portuguesas com processo e estratégia de internacionalização. O estudo foi desenvolvido em 15 empresas a operar em Portugal. Os autores concluem que os gestores das empresas nacionais são mais focalizados internamente (processos internos) e os gestores das multinacionais são mais focados externamente (objectivos racionais). Sob o ponto de vista da liderança, os primeiros são caracterizados como “controladores” e os segundos como “directores”.

A revista *Contabilidade e Gestão (Portuguese Journal of Accounting and Management)* é um fórum de publicação da investigação em contabilidade e gestão que se faz em Portugal e o Conselho Editorial continua a solicitar a todos os orientadores de dissertações de mestrado e teses de doutoramento que incentivem os seus alunos à submissão de artigos a esta revista.

A Presidente do Conselho Editorial  
*Lúcia Lima Rodrigues*

Durante 2011, vários colegas colaboraram com a revista *Contabilidade e Gestão, Portuguese Journal of Accounting and Management*, tendo efectuado trabalho de revisão de artigos, a quem o Conselho Editorial deseja expressar o seu reconhecimento:

Carlos Pinho  
Cláudia Simões  
Delfina Gomes  
Lídia Oliveira  
Manuel Emílio Castelo Branco  
Rui Viana

**A valoração dos bens de domínio público:  
o caso dos municípios portugueses**

**Susana Catarino Rua**

Doutorada pela Universidade  
de Vigo (Espanha)  
Professora Adjunta na Escola Superior  
de Gestão do IPCA  
srua@ipca.pt

**Enrique Juan Buch Gómez**

Doutorado pela Universidade  
de Santiago de Compostela (Espanha)  
Professor Titular na Faculdade  
de Ciências Económicas  
e Empresariais da Universidade de Vigo  
ebuch@uvigo.es

Recebido a 15 de julho de 2011; Aceite a 19 de janeiro de 2012.

## Resumo

Com a introdução da contabilidade patrimonial no seio da Contabilidade Pública em Portugal, as entidades públicas depararam-se com a actual problemática do reconhecimento e valoração dos seus activos, com especial destaque dos seus bens de domínio público (BDP). Este trabalho visa analisar os critérios de valoração dos BDP indicados nos normativos contabilísticos portugueses e estudar como os Municípios deste país (numa amostra que representa cerca de 97% da população) estão a valorar este tipo de activos. Os resultados evidenciam que, em Portugal, ainda prima a aplicação do critério do custo histórico na valoração dos BDP, sendo este o critério mais aplicado. Todavia, e no cumprimento do estabelecido no POCAL, a aplicação de critérios alternativos ao custo histórico, em situações excepcionais ao mesmo, tem vindo a aumentar nos anos analisados, evidenciando-se contudo algumas dificuldades na interpretação e aplicação de critérios como o justo valor, e algumas das suas modalidades. Tais dificuldades conceptuais e a fidelidade ao critério aplicado, parecem justificar a preferência pelo custo histórico. Adicionalmente, poderiam ser ultrapassadas pela implementação de uma estrutura conceptual para a Contabilidade Pública em Portugal, que defina precisamente os diferentes critérios de valoração e permita a sua aplicação mais coerente.

**Palavras-chave:** Valoração; Bens de Domínio Público; Municípios.

## The measurement of public tangible assets: the case of local governments

### Abstract

With the introduction of financial accounting in Public Accounting in Portugal, public entities need to recognize and measure tangible assets, with a special focus on their public goods. This study aims to examine the criteria used for the valuation of public goods indicated in Portuguese accounting standards (POCAL) as well as to study how the Portuguese local governments (in a sample that represents about 97% of the population) are measuring such assets. The results show that, in Portugal, it is still evident the application of historical cost in the valuation of the public goods, which is the most applied criterion. However, and in compliance with the established in POCAL, the application of the alternative criteria to historical cost has been increasing over the years analyzed, showing some difficulties in the interpretation and application of other criteria such as fair value. Such conceptual difficulties seem to justify the preference for historical cost. Additionally, these difficul-

ties could be overcome by the implementation of a conceptual framework for Public Accounting in Portugal, which accurately defines the various criteria for assets valuation. This would permit a more consistent application.

**Keywords:** Measurement; Public Goods; local governments.

## 1. Introdução

Em resultado da crescente globalização da economia internacional e, consequentemente, da necessidade de comparabilidade da informação económica e financeira, nomeadamente, no âmbito público, tem-se desencadeado o processo de normalização e harmonização contabilística, e verificado o surgimento e aplicação de normas contabilísticas que introduzem uma nova visão da Contabilidade Pública, direccionada não apenas para o orçamento, mas também para os aspectos patrimoniais, económicos e financeiros.

Em Portugal, desencadeou-se uma reforma da Contabilidade Pública, da qual resultou a implementação de planos públicos sectoriais, nomeadamente, no caso dos Municípios, o Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais<sup>1</sup> (POCAL) e, com este, a introdução de demonstrações financeiras de cariz patrimonial e económico, nomeadamente o Balanço e a Demonstração dos Resultados, respectivamente, tornando-se necessário que as entidades públicas procedam ao levantamento de todo o seu património, isto é, tornou-se imprescindível o reconhecimento e a valoração de todos os elementos que compõem o património das entidades públicas, de forma a, conforme refere Young (1994), melhorar a sua gestão e encorajar o seu melhor uso.

Para que um elemento possa ser reconhecido como activo numa demonstração financeira deve preencher o conceito de activo (primeiro requisito) e os dois critérios para o seu reconhecimento (segundo requisito), a saber: seja provável que fluam benefícios económicos futuros, entendidos enquanto rendimentos (IASB, 1989) ou potencial de serviços (IFAC, 1993); e, “o custo ou outro valor dos activos possa ser mensurado com fiabilidade” (IFAC, 1993).

Quando um elemento não preencher estes requisitos, ou apenas um deles, não deverá ser incluído nas demonstrações financeiras. Contudo, em tais situações, conforme Lucuix García (2007:19-21) e Villacorta Hernández (2006:52), sempre que a informação, relativamente a esse elemento, for relevante para os utilizadores, deverá ser fornecida no anexo às demonstrações financeiras ou, conforme o §88 da estrutura conceptual do *International Accounting Standards Board* (IASB) (1989), “nas notas do anexo, material explicativo ou quadros suplementares”.

---

1. Decreto-Lei n.º 54-A/99, de 22 de Fevereiro.



No que se refere ao reconhecimento, como activos, dos bens de domínio público (BDP), existem opiniões divergentes. Mautz (1981) e Barton (2000; 2004) consideram que alguns destes bens, não produzem benefícios económicos futuros, seja sob a forma de rendimentos (Mautz, 1981; Barton 2000; Barton, 2004), ou sob a forma de mais-valias resultantes da sua alienação, pois regra geral são inalienáveis, ou porque as alienações são proibidas ou porque possuem severas restrições (Barton, 2000; 2004). Mautz (1988) criou uma nova tipologia de elementos, na qual enquadra este tipo de bens e que denominou de “*facilities*”, que define como sendo aqueles bens que, em cumprimento da sua habitual função na entidade, geram fluxos de caixa negativos. Vela Barges (1991:589) refere-se a estas “*facilities*”, que traduziu como “facilidades”, como sendo “propriedades essenciais aos propósitos de uma organização sem fim lucrativo que se adquirem para facilitar a transferência de recursos para o exterior”. Barton (2000), referindo-se aos bens do património histórico, artístico e cultural, enquadra-os no que ele denomina de “bens públicos”<sup>2</sup> (“*public goods*”), enquanto bens com fins sociais<sup>3</sup>, e já não comerciais ou financeiros, que visam “aumentar o bem estar social da Nação” (Barton, 2004:436), cujos benefícios sociais ultrapassam os custos financeiros, e cujas características diferem dos existentes no sector privado.

Na verdade, como refere Pallot (1990), no sector público, o tipo de benefícios económicos futuros são frequentemente diferentes. Por isso, a IFAC (1993) acrescentou, ao primeiro critério de reconhecimento dos activos mencionado pelo IASB (1989), o potencial de serviços resultante de um elemento, para que elementos como os BDP não deixem de ser reconhecidos como activos pelo facto de não gerarem rendimentos (ou benefícios económicos futuros no entendimento do IASB).

Todavia, uma das maiores problemáticas no reconhecimento dos BDP é a fiabilidade da sua valoração, que também constitui um dos critérios de reconhecimento dos activos, sobretudo, se pensamos que são bens que se caracterizam pela sua antiguidade, e cujo custo histórico é muitas vezes desconhecido.

Apesar das dificuldades na valoração destes bens e de alguns autores, como é o caso de Peacock<sup>4</sup> (1998), considerarem que o seu valor não pode ser calculado, a sua correcta valoração é imprescindível para uma completa valoração do património das entidades públicas.

Consciente desta problemática, em Portugal no ano 2000, foi aprovado o Cadastro e Inventário dos Bens do Estado<sup>5</sup> (CIBE). No entanto, actualmente ainda é evidente a dificuldade com que se deparam as entidades públicas quanto à

2. Ou na terminologia de Musgrave e Musgrave (1988) denominados de “bens públicos mistos” (“*mixed public goods*”).

3. Por essa razão, Barton (2000) também denomina aos bens públicos de bens sociais.

4. Referindo-se aos bens do património histórico, artístico e cultural, que também compõem os BDP.

5. Portaria n.º 671/2000, de 17 de Abril.

valoração dos seus activos, aplicando critérios que poderão pôr em causa a fiabilidade e a comparabilidade da informação.

A valoração dos elementos das demonstrações financeiras, nomeadamente dos activos, é um dos componentes da estrutura conceptual cuja definição é imprescindível para que a informação financeira seja elaborada de um modo mais consistente, contribuindo também para o alcance da fiabilidade das demonstrações financeiras.

Este trabalho visa estudar precisamente a problemática da valoração dos BDP, atendendo aos diferentes critérios de valoração apresentados nas normas portuguesas de contabilidade e aos critérios que na prática são aplicados pelos Municípios portugueses.

Portanto, de um ponto de vista normativo, pretende-se com este trabalho estudar os critérios de valoração dos BDP preconizados nos normativos contabilísticos portugueses, no contexto da Administração Local. Para o efeito apresenta-se o ponto 2 deste trabalho, que trata do delineado no POCAL e no CIBE quanto à valoração desses activos.

Por outro lado, pretende-se também analisar como, na prática, os Municípios portugueses estão a valorar os seus BDP, apresentando-se o ponto 3 deste trabalho, que trata acerca dos critérios aplicados pelos Municípios portugueses na valoração dos seus BDP.

## **2. Enquadramento normativo: a valoração dos bens de domínio público no POCAL e no CIBE**

### **2.1. Critérios gerais<sup>6</sup> de valoração dos activos imobilizados**

Uma vez que os BDP são classificados no POCAL como um elemento do activo imobilizado das respectivas entidades, importa analisar os critérios gerais de valoração, do imobilizado, mencionados no POCAL e no CIBE.

O ponto 4.1.1. do POCAL menciona que o activo imobilizado deve ser valorado ao custo de aquisição ou ao custo de produção. A aplicação destes critérios de valoração está relacionada com o princípio contabilístico do custo histórico, mencionado na alínea e) do ponto 3.2. do POCAL, que refere que “os registos contabilísticos devem basear-se em custos de aquisição ou de produção”.

---

6. O CIBE denomina-lhes de critérios comuns de valoração, uma vez que são comuns a todos os activos sujeitos ao CIBE.

No seu ponto 4.1.2., o POCAL apresenta a definição de custo de aquisição, como sendo a “soma do respectivo preço de compra com os gastos suportados directamente e indirectamente para o colocar no seu estado actual”.

Os gastos suportados directamente e indirectamente, referidos na definição de custo de aquisição, ou também denominados de despesas adicionais de compra, incluem, por exemplo, as despesas de instalação, transporte e de seguro dos bens, e incluem também, conforme o ponto 4.1.12. do POCAL, os juros de financiamentos destinados a essas imobilizações, imputáveis ao seu custo de aquisição (e também ao seu custo de produção, se for esse o caso) durante o período de tempo em que estas estejam em curso.

Relativamente ao custo de produção o POCAL define-o, no ponto 4.1.3., do seguinte modo: “soma dos custos das matérias-primas e outros materiais directos consumidos, da mão-de-obra directa e de outros gastos gerais de fabrico necessariamente suportados para o produzir. Os custos de distribuição, de administração geral e financeiros não são incorporáveis no custo de produção”.

A não inclusão dos custos de distribuição, administração geral e financeiros, na definição de custo de produção, contradiz o ponto 2.8.3.2. do POCAL, quando refere que “o custo das funções, dos bens e dos serviços corresponde aos custos directos e indirectos relacionados com a produção, distribuição, administração geral e financeiros”; sendo este ponto respeitante à contabilidade de custos, através da qual o custo de produção é determinado, este deve prevalecer no cálculo do custo de produção. Além disso, contradiz também, e relativamente aos custos financeiros, o ponto 4.1.12. do POCAL, acrescentando que os juros de financiamentos de imobilizações devem ser incluídos no seu custo enquanto estas estiverem em curso.

No que tange ao exposto pelo CIBE quanto às regras gerais de valoração, encontram-se definidas na parte correspondente às normas comuns dos inventários de base, mais precisamente no art.º 31º acerca dos critérios de valoração. No nº 1 desse artigo refere que: “sem prejuízo do disposto no Plano Oficial de Contabilidade Pública<sup>7</sup> (...) os bens do activo imobilizado devem ser valorizados consoante: a) custo de aquisição; b) custo de produção (...)”. Acrescenta no nº 3 que os custos de aquisição e de produção devem incluir “as despesas adicionais necessárias para colocar os bens em condições de utilização”.

Pelo exposto vemos que o CIBE também apresenta o custo de aquisição e de produção como critérios de valorimetria do activo imobilizado, tal como o faz o POCAL, não existindo neste ponto contradições ou incompatibilidades entre ambos.

Na verdade, nos países aonde predominam os modelos continentais, mantém-se a tradicional aplicação do custo histórico, se bem que gradualmente estes

7. No caso específico da Administração local falamos no POCAL.

modelos estejam a ser substituídos por modelos anglo-saxónicos, que assentam na introdução das normas internacionais de contabilidade, nas quais se defende também a aplicação do justo valor.

Para além disso, as próprias normas internacionais recomendam a aplicação do custo histórico, sobretudo na valoração no momento do reconhecimento inicial, como é o caso da NICSP Nº 17 do IPSASB (2006).

Contudo, existem algumas situações particulares, mencionadas não só no CIBE, como também no POCAL, e também nas normas internacionais do IPSASB (seja como excepção ao custo histórico, ou como alternativa ao mesmo), às quais não é possível aplicar os critérios do custo de aquisição ou de produção, algumas das quais serão alvo de análise no ponto seguinte.

## **2.2. Critérios específicos de valoração: o caso dos bens de domínio público**

Em virtude do desconhecimento, na maioria das vezes, do custo de aquisição dos BDP, e da dificuldade de aplicação de outros critérios de valoração, estes bens são os mais problemáticos em termos de valoração, sendo amiúde necessário proceder-se à sua avaliação.

Podemos mesmo afirmar que, no que tange à sua valoração “os bens de domínio público continuam a ser a principal dor de cabeça de toda a Administração Pública” (Araújo, 2007:54).

O ponto 4.1.7. do POCAL refere que os BDP são registados na contabilidade da entidade “responsável pela sua administração e controlo, estejam ou não afectos à sua actividade operacional”. Acrescenta ainda que estes devem ser valorados, “sempre que possível, ao custo de aquisição ou ao custo de produção” (critérios gerais de valoração); caso isso não seja possível, deverão aplicar-se as regras estabelecidas para as transferências de activos.

Por sua vez, no que diz respeito ao caso particular das transferências de activos, o POCAL no ponto 4.1.6. dos critérios de valorimetria estabelece que nestes casos o valor a atribuir será “o valor constante nos registos contabilísticos da entidade de origem, desde que em conformidade com os critérios estabelecidos” no POCAL, excepto “se existir valor diferente do fixado no diploma que autorizou a transferência ou, em alternativa, valor acordado entre as partes e sancionado pelos órgãos e entidades competentes”.

Contudo, o mesmo ponto refere ainda que, se nenhuma destas alternativas se aplicar, será aplicado o critério de valoração definido para os bens obtidos a título gratuito.

No ponto 4.1.4. do POCAL trata acerca da valoração do imobilizado obtido a título gratuito, e refere que na valoração deste tipo de bens “deverá considerar-se o valor resultante da avaliação ou o valor patrimonial<sup>8</sup> definidos nos termos legais, ou caso não exista disposição aplicável, o valor resultante da avaliação segundo critérios técnicos que se adequem à natureza desses bens”.

De forma semelhante o CIBE também admite no n.º1 do art.º 31 que os activos imobilizados sejam valorados pelo valor resultante da avaliação, nos casos de apreensão, doação, herança, legado, prescrição, reversão, transferência, troca, ou outros; não contradizendo assim o estabelecido no POCAL. Para além disso, o CIBE, no n.º 2 do art.º 39º refere também que desconhecendo-se o custo histórico, se devem aplicar as regras específicas de avaliação dos bens, estabelecidas nesse normativo, pelo seu preço corrente de mercado, ao seu valor actual.

Ou seja, em última instância, chegamos sempre à valoração dos bens atendendo ao valor resultante da sua avaliação (alínea c) do n.º1 do art.º 31º do CIBE), e por sua vez às regras de avaliação de activos definidas legalmente, ou seja, estabelecidas no CIBE.

Contudo, por vezes, a avaliação destes bens torna-se complicada, sobretudo tratando-se daqueles bens do património histórico, artístico e cultural, que não possam ser transaccionados livremente no mercado, e que, portanto, não possuam valor de mercado<sup>9</sup>, mas sim um valor de uso<sup>10</sup>. Contudo, Porter (2004) adverte para o facto de ser difícil identificar fluxos de caixa para alguns destes activos, nomeadamente para os bens do património histórico, artístico e cultural, isto é, de lhes aplicar este último método.

---

8. Por exemplo, o valor patrimonial tributário de um imóvel, conforme Carvalho e Alves (2006), atende a factores como a afectação do imóvel, localização, qualidade, conforto, e vetustez, atribuindo-se um coeficiente para cada um destes factores.

9. A *Intervención General de la Administración del Estado* – IGAE (2005:452) define valor de mercado como o valor pelo qual um bem pode ser adquirido ou alienado, em função das leis da oferta e da procura do mesmo; e acrescenta que o seu cálculo não é muito exacto, mas que é fácil de conhecer. O valor de mercado pode ser um de dois, a saber: o custo de reposição (valores de entrada), ou o valor realizável líquido (valores de saída). O valor de mercado é entendido como uma modalidade do justo valor.

10. Morales Caparrós e Bentabol Manzanares (2004:68) mencionam que a designação valor de uso trata-se de uma outra denominação do valor actual líquido (VAL), definindo-o como “valor presente da corrente de fluxos futuros estimados, gerada pelo activo, incluindo os da sua eventual alienação no final da sua vida útil”. Barth (2006) acrescenta que este critério atende ao que a entidade pretende realizar com os activos.

Nesses casos, e atendendo ao exposto no CIBE, podemos proceder à sua avaliação recorrendo a especialistas na avaliação, como o caso de antiquários (tratando-se de bens móveis), ou recorrendo a outros métodos de avaliação, por exemplo, o método do custo de substituição depreciado (tratando-se de bens imóveis), corrigido pelo coeficiente de valorização histórica, indicado para este tipo de bens.

Caso não exista um critério que seja exequível, o próprio POCAL acrescenta, no ponto 4.1.4., que, “o imobilizado assume o valor zero até ser objecto de uma grande reparação assumindo então o montante desta”.

Para além disso, e em conformidade com o exposto no POCAL, o CIBE no nº 2 do art.º 31º refere que “nos casos em que não seja possível atribuir um valor, nomeadamente nos bens de relevância histórica-cultural, estes devem constar com valor zero ou com o valor com que o mesmo se encontra segurado”.

Portanto, caso não se consiga aplicar os referidos critérios de valorização<sup>11</sup> e métodos de avaliação, podemos atribuir-lhe o valor segurado, se existir, ou, em última instância, um valor nulo<sup>12</sup>.

Note-se porém que, como referem Carvalho e Alves (2006), “nas situações em que é atribuído valor zero a um bem, isso significa que o bem deve ser inventariado, não deve ser contabilizado e deve referir-se no anexo às demonstrações financeiras, nota 8.2.14, as razões pelas quais não foi possível avaliar tal bem”.

Independentemente de ser, ou não, fornecida informação complementar de carácter qualitativo, nomeadamente no anexo às demonstrações financeiras, “pesa consideravelmente a sua informação de carácter financeiro” (Buch Gómez e Cabaleiro Casal, 2007b). Conforme refere Carvalho *et al.* (2005:193), atribuir um valor zero a um activo deve ser uma excepção, deve-se sempre tentar aplicar um dos critérios de valorimetria, destacando-se a importância de incluir estes bens no activo e proceder, sempre que possível, à sua valoração.

### **2.3. Síntese da valoração inicial do imobilizado**

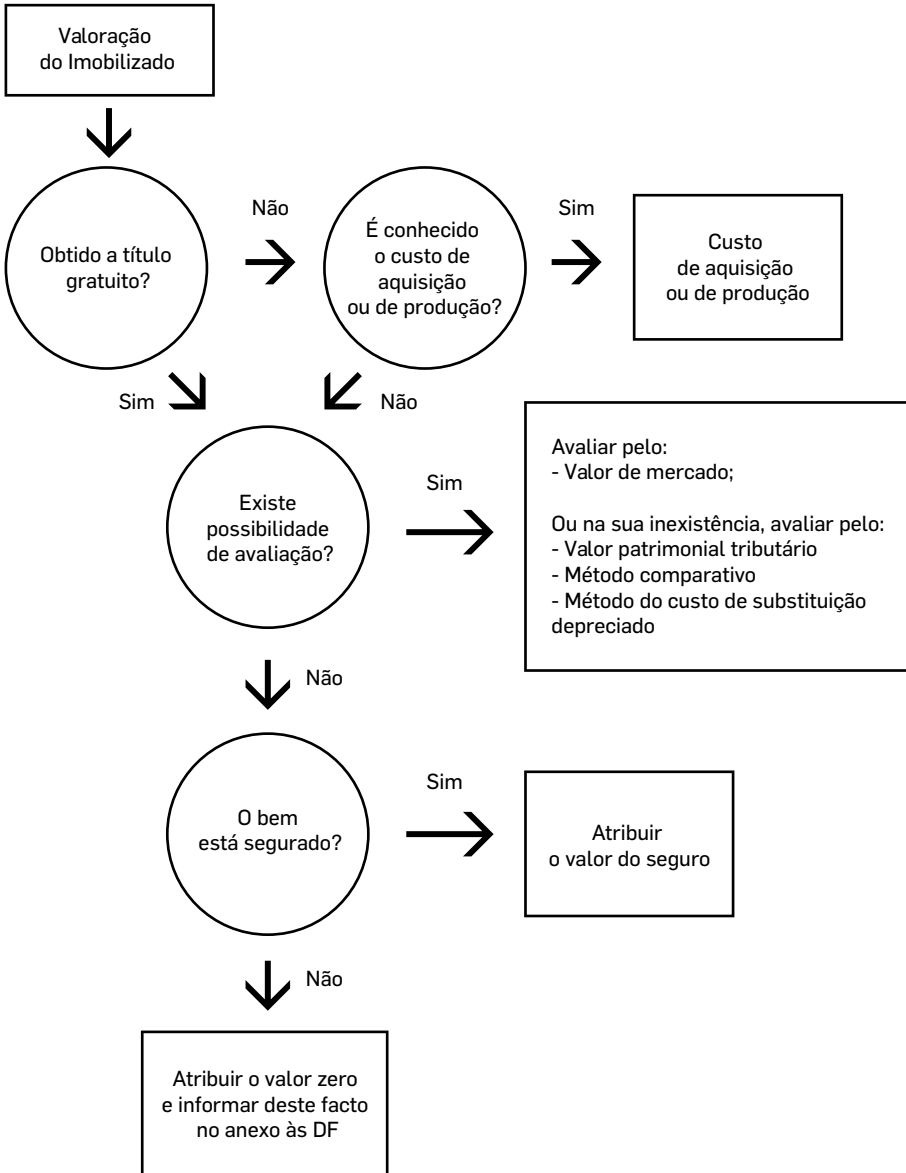
A figura 1 explicita os passos a seguir na valoração inicial do imobilizado, de acordo com o POCAL e o CIBE, nas situações em que se desconheça o custo histórico, ou quando o bem tenha sido adquirido a título gratuito.

---

11. Note-se que os critérios do valor patrimonial, valor de avaliação, valor de mercado, custo de reposição (ou de substituição) e o valor segurado são entendidos como modalidades do justo valor.

12. Veja-se a figura 1, apresentada no ponto 2.3. deste trabalho.

Figura 1 | A valoração inicial do Imobilizado de acordo com o POCAL e com o CIBE



Fonte: Adaptado de Carvalho e Silva (2007:11, 12); e de, Carvalho e Alves (2006:124).

Atendendo a que, muitas vezes, se desconhece o custo histórico dos BDP, ou estes foram obtidos a título gratuito, a figura anterior poderá ser seguida na valoração destes bens, sempre que tais situações lhes sejam aplicáveis.

### 3. A valoração dos bens de domínio público nos Municípios Portugueses

#### 3.1. Amostra e metodologia

É objectivo deste ponto analisar como os diferentes Municípios valoram os seus BDP, isto é, quais os critérios utilizados pelos Municípios na valoração desses bens, bem como a importância do custo histórico e do justo valor nesse processo de valoração, para que possamos concluir se há na realidade evidências que demonstrem a existência de dificuldades na valoração desses activos.

Para esse efeito, considerou-se nesta análise da valoração, uma amostra de 297 Municípios (96,43% da população dos 308 Municípios portugueses). Em virtude das dificuldades de recolha da informação, sobre a valoração, de alguns Municípios, houve necessidade de excluir da nossa análise 11 deles.

Este estudo analisa comparativamente os dados referentes aos Municípios da amostra nos anos de 2005, 2006 e 2007, considerando-se em cada um destes anos a mesma amostra de Municípios (297 Municípios).

Ao longo deste estudo, atendeu-se em situações pontuais a uma classificação e agrupamento dos Municípios por dimensão, conforme o número de habitantes existente em cada Município, em três grupos<sup>13</sup>:

- pequenos (até 20.000 habitantes);
- médios (com mais de 20.000 e até 100.000 habitantes);
- grandes (mais de 100.000 habitantes).

Numa primeira fase do estudo da valoração dos BDP, procedeu-se ao levantamento dos critérios aplicados, pelos Municípios da amostra, na valoração desses activos. A informação foi recolhida, directamente, nas contas de cada um dos Municípios, nomeadamente no anexo às demonstrações financeiras, dos três anos em análise, recorrendo-se para o efeito à Central de Contas dos Municípios, existente no Núcleo de Estudos em Administração e Políticas Públicas (NEAPP), da Universidade do Minho, em Braga. Todavia, como a informação disponibilizada no NEAPP não englobava todos os Municípios, houve necessidade de se recorrer também a uma consulta e recolha de informação das restantes contas directamente no Tribunal de Contas, em Lisboa.

---

13. Grupos usados pelos autores dos “Anuários Financeiros dos Municípios Portugueses” (Carvalho *et al.*, 2007; Carvalho *et al.*, 2008; Carvalho *et al.*, 2009).



Na construção das bases de dados, referentes aos critérios de valoração dos BDP, consideraram-se como modalidades, ou variantes, do custo histórico e do justo valor as seguintes: - como modalidades do custo histórico, foram considerados o custo de aquisição e o custo de produção; - como modalidades do justo valor, foram considerados os critérios do valor patrimonial, valor da avaliação, valor de mercado, custo de reposição, método comparado ou comparativo<sup>14</sup>, método do rendimento<sup>15</sup> e o valor segurado.

Para além disso, foram ainda assinalados outros critérios mencionados pelos Municípios da amostra, como sejam: o valor zero, o valor contabilístico e os outros critérios, incluindo nestes últimos as situações em que os Municípios mencionam, nomeadamente, o valor atribuído na escritura de doação, o valor atribuído no código das expropriações, entre outros.

No ponto seguinte deste trabalho são apresentados os principais resultados obtidos, subdividindo-se nos seguintes subpontos: um primeiro, acerca das referências aos critérios de valoração; um segundo, acerca da diversidade de critérios de valoração aplicados; e, um terceiro, acerca da aplicação do custo histórico e do justo valor, na valoração dos BDP.

## 3.2. Resultados

### 3.2.1. Referências aos critérios de valoração dos bens de domínio público

O levantamento dos critérios foi efectuado através da nota 8.2.3. do anexo ao balanço e à demonstração dos resultados. Contudo, para além da menção explícita (na nota 8.2.3.) dos critérios aplicados na valoração dos BDP, foram encontradas outras situações quanto à referência aos critérios de valoração dos BDP, por parte dos Municípios da amostra, a saber:

1. Não dispunham essa nota, ou mesmo o anexo às demonstrações financeiras na íntegra, mas no relatório de gestão, ou no regulamento de cadastro e inventário dos imobilizados, ou ainda noutra fonte, informavam acerca dos critérios de valoração por eles aplicados.

---

14. Pela aplicação do método comparado ou comparativo, o valor de um bem é dado através da comparação com o valor de bens similares (Rua, 2010).

15. O método do rendimento refere-se à aplicação do critério do valor actual líquido. Este é um método “preferencialmente utilizado para a estimação do valor de imóveis que podem ser ou já se encontram arrendados, proporcionando um determinado rendimento” (Carvalho e Alves, 2006).

2. Não mencionam os critérios de valoração aplicados:

2.1. Não apresentam essa nota, ou o anexo na íntegra, e não disponibilizam essa informação num outro suporte informativo.

2.2. Mencionam na referida nota do anexo que a mesma não é aplicável, ou que não existem transacções ou movimentos no imobilizado, ou ainda que não existem critérios de valoração para o imobilizado, e que consideramos como não sendo especificados os critérios de valoração.

2.3. Apresentam a referida nota do anexo, mas não fazem qualquer referência aos critérios de valoração aplicados na valoração dos BDP.

3. Referem que, no tocante à valoração dos BDP, foi seguido o especificado no POCAL e no CIBE.

A tabela 1 sintetiza a frequência de Municípios da amostra em cada uma das três situações anteriores.

Tabela 1 | Referências aos critérios de valoração dos BDP

Situação:	2005		2006		2007		
	Freq. Absol.	Freq. Relativa	Freq. Absol.	Freq. Relativa	Freq. Absol.	Freq. Relativa	
1. Não dispõem da nota 8.2.3. do anexo às DF's mas informam, num outro suporte informativo, os critérios de valoração aplicados aos BDP.	9	3,03%	18	6,06%	17	5,72%	
2. Não mencionam os critérios de valoração aplicados aos BDP.	133	44,78%	123	41,41%	107	36,03%	
3. Referem que, quanto à valoração dos BDP, foi seguido:	POCAL	16	5,39%	30	10,1%	35	11,78%
	CIBE	0	0	1	0,34%	4	1,35%

Em relação aos restantes Municípios da amostra, não apresentados na tabela 1, referem explicitamente, na nota 8.2.3. do anexo às demonstrações financeiras, os critérios aplicados na valoração dos seus BDP, sendo que alguns chegam mesmo a mencionar a aplicação de vários critérios de valoração.

### 3.2.2. A diversidade de critérios aplicados, pelos Municípios portugueses, na valoração dos seus bens de domínio público

As próprias normas contabilísticas permitem a aplicação de distintos critérios de valoração conforme o activo em causa.

Portanto, é objectivo deste ponto, analisar se os Municípios portugueses também aplicam diversos critérios na valoração dos seus BDP, e se existe variação da proporção de Municípios que aplica cada um dos critérios de valoração, nos anos analisados.

Partindo dos dados recolhidos, relativos aos critérios aplicados pelos Municípios da amostra na valoração dos bens em análise, constatamos o apresentado na tabela 2.

**Tabela 2 | Comportamento dos Municípios da amostra face aos critérios aplicados na valoração dos BDP**

	Anos		
	2005	2006	2007
Aplicam só um critério <sup>16</sup>	12,8	11,1	11,5
Aplicam vários critérios	42,4	47,5	52,5
Não mencionam critérios	44,8	41,4	36,0
Total	100,0	100,0	100,0

(valores em %)

Em conformidade com a tabela 2, verificamos que na valoração dos BDP, grande parte dos Municípios (mais de 42%) aplicam mais do que um critério (ou modalidade de critério) na valoração destes bens.

O número de Municípios que aplica mais do que um critério aumenta gradualmente nos três anos e para estes bens, o que nos permite concluir que, em Portugal, a tendência é de aplicar, cada vez mais, uma maior diversidade de critérios na valoração dos BDP, o que se deve sobretudo ao facto do processo de inventariação ainda não ter terminado e à necessidade de recorrer a critérios diversos, distintos do custo histórico, sobretudo para bens mais antigos.

O elevado número de Municípios que não refere os critérios de valoração dos BDP, pode dever-se às acrescidas dificuldades sentidas na sua valoração, nomeadamente no caso de alguns bens adquiridos há algum tempo e para os quais se desconhece o seu custo histórico. Contudo, o número de Municípios que não menciona os critérios aplicados na valoração dos seus BDP tem diminuído gradualmente.

16. Ou modalidade de um mesmo critério. Portanto, quando referimos que aplicam vários critérios referimo-nos também a diferentes modalidades de um mesmo critério. Por exemplo, uma entidade que aplique unicamente o custo histórico, mas que aplique as duas modalidades deste (custo de aquisição e custo de produção), consideramos aqui que aplica mais do que um critério.

Tendo em conta que o número de Municípios que aplica mais do que um critério aumentou nos três anos, podemos analisar qual a proporção de Municípios da amostra que aplica cada um dos critérios (e respectivas modalidades).

Para essa análise, consideramos as variáveis que nos dão a proporção de Municípios que aplica cada critério na valoração dos BDP e que designamos por “Crit\_BDP”. A tabela 3 apresenta a proporção de Municípios que aplica cada critério nos anos 2005, 2006 e 2007.

**Tabela 3 | Proporção de Municípios da amostra que aplica cada um dos critérios na valoração dos BDP, por ano**

Critério de Valoração	Crit_BDP		
	2005	2006	2007
Custo de Aquisição	53,5	57,6	63,0
Custo de Produção	34,3	40,7	45,8
Custo Histórico	53,9	57,6	63,0
Valor Patrimonial	15,5	17,2	19,2
Valor de Avaliação	21,2	25,6	26,9
Valor de Mercado	2,4	2,7	2,7
Custo de Reposição	1,3	1,3	1,3
Método Comparado	2,4	2,4	2,7
Método do Rendimento	0,3	0,0	0,0
Valor Segurado	0,0	0,0	1,3
Justo valor	25,6	28,3	30,0
Valor zero	14,5	17,8	19,5
Valor Contabilístico	5,7	8,1	10,4
Outros Critérios	0,3	0,3	1,0

(valores em %)

Através de uma primeira análise da tabela 3, verificamos de imediato que, num mesmo ano, a proporção de Municípios que aplica cada um desses critérios não é a mesma, destacando-se o custo histórico (e suas modalidades) e o justo valor. Isto significa que os critérios de valoração em análise não têm todos a mesma importância.

Numa segunda análise dessa tabela, comparando a variação dessas proporções nos três anos, verificamos que, a maioria dos critérios apresenta um acréscimo do número de Municípios que os aplicam, num ou mais anos da análise. Destaca-se o aumento gradual da aplicação dos critérios do custo histórico e suas modalidades (custo de aquisição e custo de produção), do justo valor e de

duas das suas modalidades (valor patrimonial e valor de avaliação), bem como dos critérios do valor zero e do valor contabilístico.

Tal aumento da proporção de Municípios que aplica esses critérios pode estar associado, a duas razões, a saber:

- à diminuição gradual do número de Municípios que não referia os critérios de valoração aplicados (conforme tabela 2);
- ao aumento dos valores totais dos BDP reconhecidos pelos Municípios nos anos em análise<sup>17</sup>, que associamos ao facto do processo de inventariação ainda não estar concluído, e conseqüentemente, à necessidade de aplicação de uma maior diversidade de critérios conforme o bem em causa.

Em guisa de conclusão dizemos que, para além da maioria dos Municípios indicarem mais do que um critério para a valoração dos seus BDP, a proporção de Municípios que aplicam cada um dos critérios de valoração varia muitas vezes de ano para ano, por isso dizemos que os critérios aplicados na valoração dos BDP não são uniformemente aplicados nos anos analisados.

### **3.2.3. A aplicação do critério do custo histórico e do justo valor na valoração dos bens de domínio público**

Como vimos no ponto 2 deste trabalho, em Portugal, o POCAL e o CIBE apresentam o custo histórico como critério geral de valoração, apresentando também situações particulares, como é o caso das aquisições a título gratuito, às quais deverão ser aplicados outros critérios específicos, nomeadamente algumas das modalidades do justo valor. Por conseguinte, importa analisar a aplicação destes critérios, e suas modalidades por parte dos Municípios portugueses.

#### **3.2.3.1. Custo Histórico**

É objectivo deste ponto, analisar as frequências de Municípios da amostra que aplicam o custo histórico, bem como cada uma das suas variantes, custo de aquisição e custo de produção, na valoração dos seus BDP, comparativamente com a frequência dos que aplicam os restantes critérios.

---

17. Conforme estudo efectuado por Rua (2010).

Começando pelo número de Municípios que aplica o custo histórico, a tabela 4 apresenta a distribuição de frequências referentes à variável custo histórico e às duas variáveis que representam cada uma das suas modalidades, todas variáveis dicotômicas.

**Tabela 4 | Frequências relativas, por ano, dos critérios “custo histórico”, “custo de aquisição” e “custo de produção”, aplicados na valoração dos BDP**

Valores válidos	Custo Histórico			Custo de Aquisição			Custo de Produção		
	Frequências			Frequências			Frequências		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007
0	46,1	42,4	37,0	46,5	42,4	37,0	65,7	59,3	54,2
1	53,9	57,6	63,0	53,5	57,6	63,0	34,3	40,7	45,8
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

(valores em %)

Como podemos ver pela tabela 4, verificou-se um aumento, nos anos em análise, da proporção de Municípios que aplica o custo histórico na valoração dos seus BDP (variável toma o valor 1).

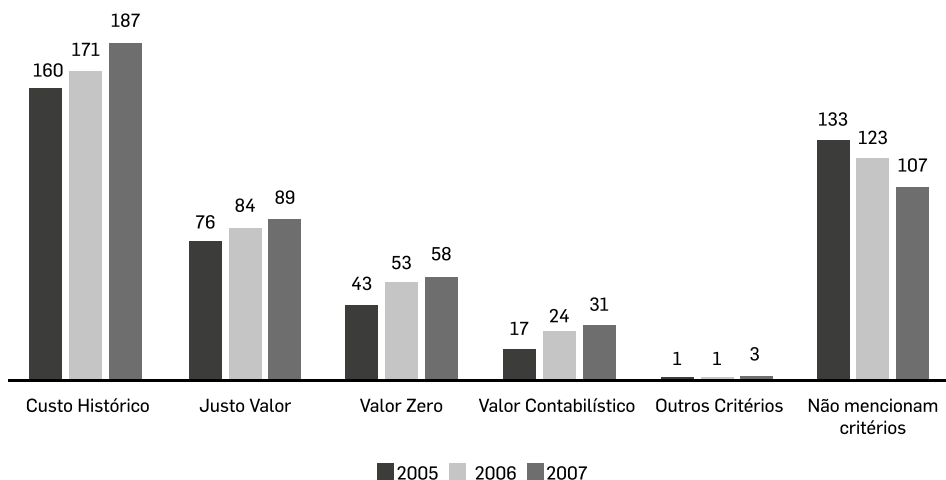
Quanto às modalidades do custo histórico, relativamente ao ano 2005, nem todos os Municípios que referem a aplicação do custo histórico referem a modalidade do custo de aquisição, o que significa que há alguns que apenas referem a modalidade do custo de produção.

No que tange à modalidade do custo de produção, verificamos que as frequências deste critério diferem relativamente às do critério do custo histórico, o que significa que nem todos os Municípios, que mencionam a aplicação do custo histórico, aplicam esta modalidade. Todavia, verifica-se um aumento da proporção de Municípios que aplica o custo de produção na valoração dos seus BDP, o que poderá estar associado ao aumento dos bens produzidos pelas próprias entidades.

Apesar de muitos Municípios mencionarem mais do que um critério de valoração dos activos em análise, em conformidade com a tabela 3, o custo histórico é o que apresenta a maior frequência de Municípios que o aplicam, comparativamente com os restantes critérios de valoração, nomeadamente com o justo valor (e suas modalidades), valor zero, valor contabilístico e outros critérios.

Se estabelecermos uma comparação entre a evolução destes critérios nos três anos da nossa análise, bem como do número de Municípios que não mencionam os critérios de valoração aplicados, resulta o exposto na figura 2.

Figura 2 | Comparação do número de Municípios que aplica cada um dos critérios de valoração dos BDP



Conforme exposto na figura 2, verificamos que existe uma preferência pelo custo histórico na valoração dos BDP, seguido do justo valor.

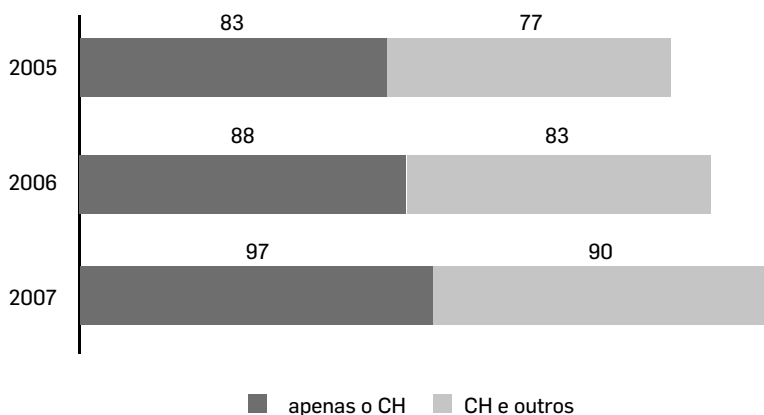
Constata-se que o número de Municípios da amostra que aplica o custo histórico aumenta gradualmente nos três anos da análise, variação que também se verifica em termos relativos do total de Municípios da amostra. O mesmo se verifica para os restantes critérios, acompanhados por uma diminuição, nesses três anos, do número de Municípios que não mencionam os critérios de valoração, e por um aumento dos BDP da amostra<sup>18</sup>.

Se excluirmos da amostra em estudo os Municípios que não mencionam os critérios de valoração aplicados, obteríamos uma proporção dos que aplicam o custo histórico de 97,6% no ano 2005, 98,3% no ano 2006 e 98,4% no ano 2007, o que vem confirmar a principal razão do referido aumento, que referimos no ponto 3.2.2. deste trabalho, ou seja, os aumentos da aplicação do custo histórico devem-se sobretudo a aumentos do número de Municípios que passaram a mencionar os critérios de valoração aplicados nas suas contas.

Se procedermos a uma análise da variação do número de Municípios que refere unicamente o custo histórico como critério de valoração dos seus BDP, não fazendo qualquer menção aos restantes critérios, chegamos aos resultados expostos na figura 3.

18. Veja-se nota anterior.

Figura 3 | A aplicação do critério do custo histórico na valoração dos BDP



Perante os resultados expostos na figura 3, concluímos o seguinte:

Verificam-se aumentos dos Municípios que aplicam o custo histórico, não só como único critério de valoração como também quando aplicado juntamente com outros critérios, aumentos estes que se aproximam nestes dois grupos.

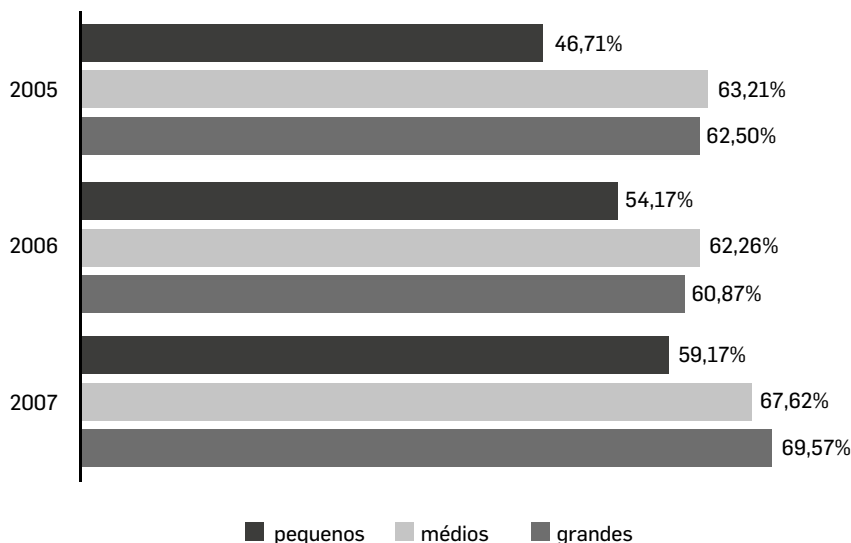
A proporção de Municípios que aplica o custo histórico como único critério de valoração é superior à proporção dos que o aplicam juntamente com outros critérios. Do total dos que aplicam o custo histórico, na valoração dos BDP, cerca de 52% (ou de 30% do total da amostra) aplicam-no como único critério de valoração.

Uma outra questão que podemos levantar, relativamente à aplicação do custo histórico, é sobre o comportamento dos Municípios se agrupados por dimensão. Será que o comportamento, por cada dimensão, varia tão significativamente que nos permite concluir que a aplicação do custo histórico está associada à dimensão do Município?

A figura 4 evidencia a proporção de Municípios por dimensão que aplica o custo histórico na valoração dos seus BDP, nos três anos analisados.



Figura 4 | **Frequência de Municípios que aplica o custo histórico na valoração dos BDP, face ao total de Municípios existente em cada dimensão, nos anos 2005, 2006 e 2007**



De acordo com a figura 4, verificamos uma variação do número de Municípios por dimensão, que aplica o custo histórico na valoração dos BDP, o que se deve aos mesmos motivos anteriormente mencionados para a totalidade da amostra (veja-se figura 2).

Por outro lado, comparando as diferentes dimensões por ano, notamos que os pequenos Municípios são aqueles que possuem uma menor proporção dos que aplicam o custo histórico, o que se deve ao facto de ser esse grupo que apresenta uma maior proporção dos que não mencionam os critérios de valoração aplicados. Contudo, pelo teste estatístico do qui-quadrado<sup>19</sup> ( $\alpha = 0,05$ ) concluímos que existem fortes indícios de que, no ano 2005, a aplicação do critério do custo histórico na valoração dos BDP, esteja associada à dimensão do Município, associação esta que, do ponto de vista estatístico, é inexistente nos anos 2006 e 2007.

Em resumo, dizemos que, para muitos Municípios, o custo histórico ainda é o único critério mencionado na valoração dos BDP, o que nos permite concluir que, em Portugal, as tradicionais regras de valoração, com recurso ao custo histórico, ainda estão muito subjacentes no que respeita à valoração destes bens.

Por outro lado, concluímos também que existe uma crescente preocupação dos Municípios da amostra no reconhecimento e valoração do seu património

19. Veja-se Coelho *et al.* (2008).

bem como no fornecimento de informação a respeito. Todavia, ainda subsistem algumas dificuldades nesse processo de valoração se pensarmos que, para os imobilizados em análise, ainda existem vários Municípios nos quais o valor zero continua a ser aplicado, tendo mesmo tendência a aumentar, situação que poderia ser resolvida com a implementação de uma estrutura conceptual para a Contabilidade Pública em Portugal, que defina precisamente o que se entende por cada critério, evitando confusões conceptuais na sua interpretação e mesmo na sua aplicação, bem como, evitando a aplicação do valor zero.

### 3.2.3.2. Justo Valor

O estudo da aplicação do justo valor implicou criar uma variável dicotómica que nos dá o número de Municípios que o aplicam (valor 1) e que não o aplicam (valor 0). O mesmo foi efectuado para cada uma das modalidades do justo valor, como sejam: valor patrimonial, valor de avaliação, valor de mercado, custo de reposição, método comparado, método do rendimento e valor segurado. As frequências relativas de cada uma dessas variáveis encontram-se expressas na tabela 5.

Tabela 5 | Frequências relativas, por ano, do critério “justo valor” e suas modalidades, aplicados na valoração dos BDP

Valores válidos	Justo Valor			Valor Patrimonial			Valor de Avaliação			Valor de Mercado		
	Frequências			Frequências			Frequências			Frequências		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007
0	74,4	71,7	70,0	84,5	82,8	80,8	78,8	74,4	73,1	97,6	97,3	97,3
1	25,6	28,3	30,0	15,5	17,2	19,2	21,2	25,6	26,9	2,4	2,7	2,7
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Valores válidos	Custo de Reposição			Método Comparado			Método do Rendimento			Valor Segurado <sup>20</sup>		
	Frequências			Frequências			Frequências			Frequências		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007
0	98,7	98,7	98,7	97,6	97,6	97,3	99,7	100,0	100,0	100,0	100,0	98,7
1	1,3	1,3	1,3	2,4	2,4	2,7	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	1,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

(valores em %)

Confirmando o constatado anteriormente na figura 2, verificamos pela tabela 5, o aumento<sup>21</sup> da aplicação do justo valor, na valoração dos BDP, nos três anos

20. A aplicação deste critério resulta da referência dos Municípios às regras do CIBE, que por sua vez prevêem a aplicação do mesmo.

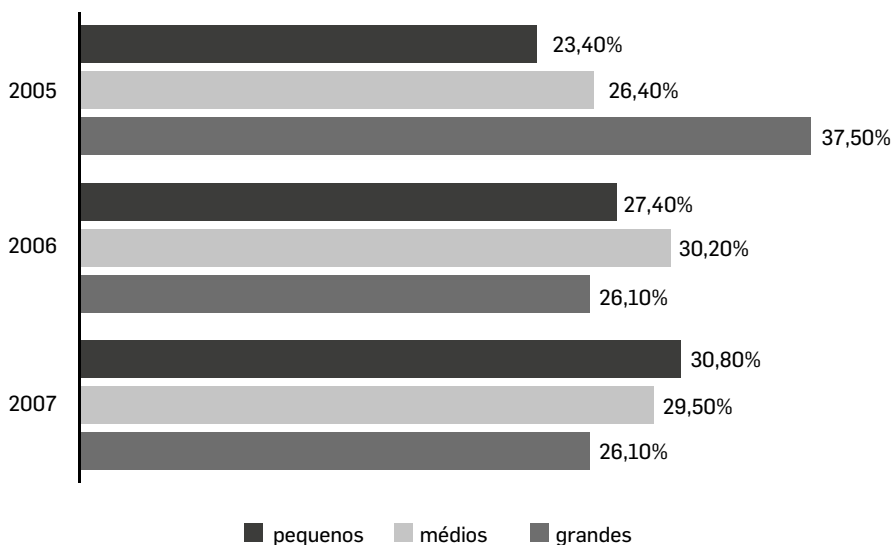
21. Note-se porém que, de um ponto de vista estatístico, e pelos testes de McNemar e Cochran (a um nível de significância de 5%), as variações do número de Municípios que aplicam o justo valor nos anos analisados não são significativas.

da nossa análise, acrescentando aos motivos já anteriormente mencionados, as dificuldades por vezes sentidas na aplicação do custo histórico a certos BDP. Igual comportamento ascendente se verificou para duas das suas variantes, as mais aplicadas<sup>22</sup>, ou seja, o valor patrimonial e o valor de avaliação. As restantes modalidades do justo valor apresentam uma reduzida frequência de Municípios que as aplica, apresentando também pequenas variações. Destaca-se o valor segurado e o método do rendimento como as modalidades do justo valor menos aplicadas pelos Municípios da amostra.

Centrando-nos no justo valor, a regra geral é que este não é o único critério aplicado na valoração dos BDP de cada um dos Municípios, até porque estamos perante um plano de Contabilidade Pública (POCAL), que estabelece como regra geral a aplicação do custo histórico e apenas refere algumas variantes do justo valor a aplicar em algumas situações específicas.

Se procedermos a uma análise por dimensão de Município, podemos questionar-nos se a aplicação do justo valor por grupo de Municípios varia tão significativamente que nos permita associar a aplicação deste critério a uma determinada dimensão. A figura 5 dá-nos a proporção de Municípios face ao total por dimensão, que aplica o justo valor na valoração dos seus BDP.

**Figura 5 | Proporção de Municípios que aplica o justo valor, na valoração dos BDP, face ao total de Municípios existente em cada dimensão, nos anos 2005, 2006 e 2007**



22. Numa análise por dimensão de Município verificamos que o valor patrimonial e o valor de avaliação, e com maior destaque para este último, são as modalidades do justo valor mais aplicadas em cada grupo de Municípios (por dimensão).

Conforme podemos concluir pela figura 5, as proporções de Municípios que aplicam o justo valor, aproximam-se nas três dimensões e a dimensão que apresenta maior proporção de Municípios que aplica este critério varia de ano para ano: no ano 2005 é o grupo dos grandes Municípios que apresenta uma maior proporção dos que aplicam o justo valor; em 2006, é o grupo dos médios Municípios; e, em 2007 é o grupo dos pequenos Municípios. Assim, e de acordo com os resultados obtidos pelo teste do qui-quadrado ( $\alpha = 0,05$ ), a aplicação do justo valor na valoração dos BDP não está associada à dimensão do Município em causa.

Em suma, podemos acrescentar quanto à aplicação do critério do justo valor, que embora, nos anos analisados, se verifique um aumento gradual da aplicação deste critério na valoração dos BDP, de um ponto de vista estatístico tais variações não são significativas, o que se pode dever a dificuldades na sua aplicação, nomeadamente no que tange ao seu cálculo e à interpretação do conceito de algumas (ou todas) das suas modalidades, problemas que mais uma vez evidenciam e justificam a necessidade de definição de conceitos numa estrutura conceptual para a Contabilidade Pública em Portugal.

#### 4. Conclusão

Em consequência do processo de reforma da Contabilidade Pública, em diversos países, nomeadamente em Portugal, as entidades públicas têm-se deparado com a dificuldade do reconhecimento e valoração do seu património, nomeadamente dos seus BDP.

Debruçando-nos no caso português, e uma vez analisado o delineado no POCAL e no CIBE quanto à valoração dos BDP e o aplicado na prática pelos Municípios portugueses, podemos tecer as seguintes conclusões:

- Algumas contas dos Municípios portugueses não mencionam quais os critérios aplicados na valoração dos seus BDP; essa informação é, muitas vezes, fornecida nos regulamentos de controlo interno ou de cadastro e inventário do imobilizado, ou nem sequer é fornecida em parte alguma, o que evidencia alguma pobreza do ponto de vista informativo e, para esses Municípios, evidencia também o não cumprimento do delineado no POCAL quanto à informação a fornecer no anexo às Demonstrações Financeiras, aspecto que limitou e dificultou a análise aqui apresentada.
- Por outro lado, outros Municípios demonstram alguma preocupação em seguir os normativos nacionais, mencionando no anexo que aplicam o delineado no CIBE e no POCAL na valoração dos seus BDP, mas não especificam nenhum critério em concreto.

- Atendendo a que estamos perante uma realidade da Contabilidade Pública baseada num plano contabilístico que assenta sobretudo numa influência continental, aonde o custo histórico ainda sobressai enquanto critério de valoração, é compreensível que o custo histórico seja o critério de valoração mais aplicado pelos Municípios da amostra.
- Contudo, as normas contabilísticas de âmbito público portuguesas, e no que respeita aos BDP, também admitem a aplicação do justo valor, nas suas mais diversas modalidades, enquanto critério a aplicar em situações excepcionais ao custo histórico, nomeadamente no desconhecimento deste. Em concordância, na prática verificamos que o número de Municípios que aplica o justo valor tem aumentado gradualmente, sendo o valor de avaliação e o valor patrimonial as modalidades do justo valor mais aplicadas pelos Municípios da amostra, sobretudo naquelas situações às quais o custo histórico não é aplicável, algumas delas previstas no POCAL.
- Não obstante, a aplicação de critérios distintos do custo histórico, como por exemplo o justo valor e suas modalidades, ainda acarreta problemas quanto à sua interpretação e ao seu cálculo. Face a tais dificuldades conceptuais, há Municípios que atribuem a certos bens o valor zero pela incapacidade de os valorarem.
- Quem sabe por questões ligadas a tais dificuldades conceptuais, e à subjectividade na interpretação de critérios distintos, o custo histórico ainda continue a deter o principal papel na valoração destes bens, existindo uma fidelidade na sua aplicação, e “uma preferência pela alternativa menos subjectiva” (Carqueja, 1998: 48).

Apesar de, para grande parte dos Municípios da amostra, a inventariação inicial do património não estar concluída nos anos em análise, e dos problemas inerentes à valoração de certos BDP, consideramos notável a importância de reconhecer todos os activos dos Municípios, bem como de utilizar técnicas e critérios para a sua valoração fiável, que sejam aplicáveis de forma consistente, para que as demonstrações financeiras transmitam a verdadeira situação económica e financeira dos Municípios e se alcance o maior nível de comparabilidade dessa informação.

Por outro lado, para o aumento da comparabilidade da informação seria importante reduzir a diversidade de critérios de valoração, ou de modalidades dos critérios de valoração, existentes e mencionados nas normas.

Na verdade, as dificuldades existentes na prática quanto à valoração de alguns activos públicos, e à aplicação de critérios de valoração alternativos ao custo histórico, poderiam ser ultrapassadas, se fossem devidamente definidos os critérios de valoração dos activos, numa estrutura conceptual subjacente aos planos de Contabilidade Pública sectoriais, que defina entre outros aspectos os critérios de valoração dos activos, de forma a que as contas públicas forneçam informação objectiva, clara e perfeitamente comparável entre diferentes entidades e períodos contabilísticos.

## Referências:

- Araújo, J., (2007) A implementação do POCP e dos planos sectoriais nos serviços autónomos da Administração Central: estudo e análise. *TOC*, VIII (90), pp. 48-55.
- Barton, A. (2000) Accounting for public heritage facilities – assets or liabilities of the government? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 13 (2), pp. 219-235.
- Barton, A. (2004) The conceptual arguments concerning accounting for public heritage assets: a note. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 18 (3), pp. 434-440.
- Barth, M. E. (2006) Standards-Setters, Measurement Issues, and the Relevance of Research. *Information for the Better Markets Conference*, ICAEW, Dezembro, London.
- Buch Gómez, E. e Cabaleiro Casal, R. (2007a) Heritage assets e infraestructuras públicas: cómo, donde y por cuánto? *II Congreso ACCID*, Barcelona.
- Buch Gómez, E. e Cabaleiro Casal, R. (2007b) Controversia doctrinal en la contabilidad de las infraestructuras públicas. *XVI International Conference of the European Academy of Management and Business Economics*, Cracow (Poland).
- Carqueja, H. O. (1998) A Medida Contabilística – Introdução. *Revista de Contabilidade e Comércio*, 219 – Anexo.
- Carvalho, J. e Alves, J. (2006) CIBE Comentado. Lisboa: Publisher Team.
- Carvalho, J.; Fernandes, M. J. e Teixeira, A. (2005) POCAL – Comentado. Lisboa: Rei dos Livros, 2ª edição.
- Carvalho, F. P. M. e Silva, J. L. M. (2007) Critérios de reconocimiento y valoración del immobilizado en las entidades públicas. *XV Congresso AECA*, Valência.
- Carvalho, J., Fernandes, M. J., Camões, P. e Jorge, S. (2007) Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses 2005. Lisboa: FCT, Tribunal de Contas, CTOC.
- Carvalho, J., Fernandes, M. J., Camões, P. e Jorge, S. (2008) Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses 2006. Lisboa: FCT, Tribunal de Contas, CTOC.
- Carvalho, J., Fernandes, M. J., Camões, P. e Jorge, S. (2009) Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses 2007. Lisboa: FCT, Tribunal de Contas, CTOC.
- Coelho, J. P., Cunha, L. M. e Martins, I. L. (2008) Inferência Estatística. Lisboa: Edições Sílabo.

Hooper, K.; Kearins, K. e Green, R. (2005) Knowing ‘the price of everything and the value of nothing’; accounting for heritage assets. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 18 (3), pp. 410-433.

Intervención General de la Administración del Estado - IGAE (2005) Manual de Contabilidad Pública. Madrid: IGAE - Ministerio de Economía y Hacienda.

Lucuix García, I. (2007) El marco conceptual de la contabilidad en el borrador del PGC. *Partida Doble*, XVII (189), pp. 10-23.

Mautz, R.K. (1981) Financial Reporting: Should Government Emulate Business? *Journal of Accountancy*, 152 (2), pp. 53-60.

Mautz, R.K. (1988) Monuments, Mistakes and Opportunities. *Accounting Horizons*, Junho, pp. 123-128.

Morales Caparrós, M. J.; Bentabol Manzanares, M. A. (2004) La valoración del inmovilizado material en las NIC. *Partida Doble*, 154, pp. 48-71.

Musgrave, R. A.; Musgrave, P. (1988) *Public Finance in Theory and Practice*. New York: McGrawHill.

Pallot, J. (1990) The nature of Public Assets: a response to Mautz. *Accounting Horizons*, Junho, pp. 79-85.

Peacock, A. (1998) The Economist and heritage policy: A review of the issues. In: Peacock *et al.* Does the past have a future? The political economy of heritage. London: The Institute of Economic Affairs, pp. 1-26.

Pestana, M. H. e Gageiro, J. N. (2008) *Análise de Dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo, 5ª edição.

Porter, S. (2004) An examination of measurement methods for valuing heritage assets using a tourism perspective. *QRAM*, 1 (2), pp. 68-92.

Rua, S. C. (2010) O reconhecimento e a valoração dos activos públicos - o caso dos imobilizados corpóreos e dos BDP dos municípios portugueses. Dissertação de doutoramento em Contabilidade. Universidade de Vigo (Espanha).

Rua, S. C. e Carvalho, J. B. C. (2006) *Contabilidade Pública - estrutura conceptual*. Lisboa: Publisher Team.

Vela Bargues, J. M. (1991) La contabilidad pública frente a la contabilidad empresarial: algunas reflexiones en torno a la interpretación de sus diferencias. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, XX (68), pp. 581-621.

Villacorta Hernández, M. A. (2006) Marco Conceptual del IASB. *Técnica Contable*, XVIII (686), pp. 47-54.

Young, P. (1994) Market valuation with no market – valuing properties with little evidence. *Journal of Property Valuation & Investment*, 12 (3), pp. 9-27.

Normas e estudos:

Cadastro e Inventário dos Bens do Estado – CIBE (2000) Portaria nº 671/2000, de 17 de Abril.

International Accounting Standards Board – IASB (1989) Estrutura Conceptual para a preparação e apresentação das demonstrações financeiras. London: IASB.

International Federation of Accountants – IFAC (1993) Study 2 – *Elements of the Financial Statements of National Governments*. International Public Sector Studies. New York: IFAC.

International Public Sector Accounting Standards Board – IPSASB (2006) Norma Internacional de Contabilidade para o Sector Público (NICSP) nº17 – *Property, Plant and Equipment*. Edição *Handbook* 2010. New York: IPSASB.

Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais – POCAL (1999) Decreto-Lei nº54 – A/99 de 22 de Fevereiro.



# **Simulação Empresarial: um estudo de caso sobre competências profissionais numa Licenciatura em Contabilidade**

**Margarida M. Pinheiro**

ISCA-UA – Instituto Superior de Contabilidade e Administração  
da Universidade de Aveiro e GOVCOPP – Unidade de Investigação  
em Governança, Competitividade e Políticas Públicas, Universidade de Aveiro,  
Campus Universitário de Santiago, Aveiro, Portugal  
margarida.pinheiro@ua.pt

**Cláudia S. Sarrico**

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão,  
UTL – Universidade Técnica de Lisboa e CIPES – Centro de Investigação  
de Políticas do Ensino Superior, Matosinhos, Portugal

**Rui A. Santiago**

DCSPT – Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território,  
Universidade de Aveiro, Campus Universitário de Santiago, Aveiro, Portugal  
e CIPES – Centro de Investigação de Políticas do Ensino Superior,  
Matosinhos, Portugal

Recebido a 11 de janeiro de 2011; Aceite a 06 de novembro de 2011

## Resumo

O objetivo geral do presente trabalho é o de procurar contribuir para a discussão teórica sobre a forma como a utilização de metodologias PBL (*Problem-Based Learning*) produz implicações ao nível das competências profissionais no ensino superior profissionalizante. Em termos mais específicos pretendemos avaliar de que forma os modelos PBL são percebidos como alterando o perfil profissional de um graduado, no que respeita à obtenção de um conjunto de competências profissionais. Paralelamente, pretendemos averiguar qual o papel da metodologia na transição de um cenário académico para um cenário real, quando o que está em causa é o desempenho do aluno. Finalmente, pretendemos comparar a posição dos principais grupos sociais envolvidos nos processos de aprendizagem ao nível do ensino profissionalizante, sobre o quanto foi percebida como determinante, ou não, a metodologia na aquisição das mesmas competências profissionais e, consequentemente, nas formas de atuar dos graduados PBL. Enquadrados por esta problemática, usamos como instrumento de trabalho um estudo de caso que assume como seu objeto a disciplina de Simulação Empresarial ministrada no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro (ISCA-UA). O nosso objeto de análise encontra-se circunscrito aos grupos dos alunos, dos docentes, dos empregadores e dos diplomados. Permitimo-nos concluir que os modelos PBL alteram o perfil profissional dos graduados, sobretudo em termos de antevisão da realidade profissional e de integração de conhecimentos e experiências de aprendizagem. Em termos de desempenho profissional, tais modelos metodológicos permitem o relacionamento e a utilização de saberes, facilitando a sua aplicação, essencialmente, numa fase inicial de inserção no mercado de trabalho. De salientar, é o facto dos modelos PBL se apresentarem como motivadores de atitudes continuadas de aprendizagem.

**Palavras-chave:** ensino superior profissionalizante, ensino-aprendizagem, PBL, contabilidade, competências profissionais, Simulação Empresarial.

## Abstract

The general purpose of this work is to contribute to the theoretical discussion on the way Problem-Based Learning (PBL) methodologies influence professional competences at the professional higher education level. More specifically, it is our aim to assess how PBL models can be subject to change the professional profile of a graduate in the acquiring of professional competences. At the same time, we intend to look into the role of this methodology in the transition from an academic scenario to a real scenario when the student's performance is at stake. Finally, we would like to compare the position of the

main social groups involved in the learning process at professional teaching level and assess whether this methodology was or was not determinant in the acquisition of professional competences and, consequently, in the way PBL graduates act. Based on this background, we made use of a case study that assumes as object the discipline of Business Simulation taught at the Higher Institute of Accounting and Administration of Aveiro (ISCA-UA). Our object of analysis is circumscribed to groups of students, teachers, employees and graduates. The conclusions indicated that PBL models change graduates' professional profile, especially in their anticipation of professional realities and in the integration of knowledge and learning experiences. As far as professional performance is concerned, these methodological models facilitate relationships and use of knowledge, and, especially in the earlier phases, its application and integration in active working life. It should also be pointed out that PBL models act as motivators of continual learning attitudes.

**Keywords:** vocational higher education, teaching and learning, PBL, accountancy, professional competences, Business Simulation.

## 1. Introdução

As organizações atuais operam e competem numa sociedade dominada pelo paradigma da globalização e pelas tecnologias da informação. A existência destes fenómenos, por sua vez, reforça uma realidade geradora de novos padrões sociais, pessoais e económicos com consequências ao nível de um conjunto de competências profissionais consideradas importantes para a adaptação a estes contextos de mudança (de la Harpe e Radloff, 2008). Como consequência, novas formas e processos de produção e disseminação do conhecimento têm sido estimulados com consequências, também, para as instituições de ensino superior (IES) (e.g. Whitchurch, 2008).

Para fazer face aos novos problemas colocados ao ensino superior, alguns autores insistem na ideia de que seria importante mudar as estratégias de ensino e aprendizagem, de forma a desenvolver competências que atravessem horizontalmente todo o currículo (e.g. Silén e Juhlin, 2008). Os argumentos envolvidos na criação e desenvolvimento de metodologias diferenciadas são diversos e multidimensionais.

Neste trabalho destacamos as metodologias baseadas em projetos (*project-based learning*) ou em problemas (*problem-based learning*), que passaremos a designar por metodologias PBL, partindo do princípio de que o seu aspeto mais importante se prende com o propósito básico da mudança do centro de interesse do ensino para a aprendizagem, resultante da apresentação de cenários de base real (Kolmos, 1996).

Enquadrados pela problemática apresentada, discutimos formas de atuar dos diplomados ao nível do seu desempenho profissional. O que pretendemos com este trabalho é sobretudo tentar compreender e interpretar como a utilização de metodologias PBL pode ter implicações ao nível das competências profissionais dos graduados. Parecendo-nos tal propósito demasiado ambicioso, usamos como instrumento de trabalho um estudo de caso único de uma IES profissionalizante motivado pela disciplina de Simulação Empresarial configurada como uma adaptação de metodologias PBL. O nosso objeto de análise encontra-se circunscrito aos grupos dos alunos, dos docentes, dos empregadores e dos diplomados, considerando-os como elementos chave na operacionalização e concretização dos sistemas de ensino-aprendizagem ao nível da educação superior profissionalizante. E é precisamente na perspetiva das posições destes atores face à implementação de novas metodologias de ensino, que a nossa análise se inspira.

Uma vez empreendida a revisão da literatura, várias questões de investigação emergiram. Em particular, procuramos saber: (1) se os modelos PBL são percebidos como alterando as competências profissionais de um graduado; (2) qual o papel da metodologia na transição de um cenário académico para um cenário profissional; (3) qual a perceção dos alunos, docentes, empregadores e diplomados quanto ao grau de influência da metodologia na aquisição de competências profissionais e nas formas de atuar dos graduados PBL.

O presente artigo encontra-se organizado em quatro pontos fundamentais: após uma panorâmica geral sobre a temática das metodologias PBL enquadradas no ensino superior profissionalizante, é dado destaque ao estudo de caso que enforma a parte empírica do trabalho. De seguida é apresentada a construção metodológica da investigação. Por fim, analisam-se e discutem-se os dados através do confronto dos mesmos com o campo conceptual de estudo.

## **2. Metodologias PBL e seu enquadramento no ensino superior profissionalizante**

Como elemento fundamental na construção de uma nova mentalidade para este terceiro milénio, o papel básico do binómio educação-formação visa uma sociedade de múltiplos saberes e em permanente aprendizagem, que se firma na competitividade, na civilidade, na interdisciplinaridade, na cooperação e na oportunidade de se aplicar o conhecimento. As crescentes exigências geradas por esta multiplicidade de papéis atuam como impulsionadoras da necessidade de uma planificação cuidada dos ambientes educacionais. Esta posição tem sido defendida por diversos investigadores (*e.g.* Fyrenius *et al.*, 2007) que

argumentam que as IES devem considerar soluções inovadoras e mudanças substanciais nos modelos tradicionais.

## 2.1. Fatores contextuais: a condução e a dualidade do ensino superior português

A par da finalidade de formar diplomados aptos para a vida profissional e para a participação no desenvolvimento da sociedade, o ensino superior é não só responsável por estimular a criação cultural, o espírito crítico e incentivar a investigação, como também por desenvolver e divulgar os conhecimentos científicos e técnicos, numa estreita comunicação com a comunidade em que se insere. A oposição entre um conhecimento mais adaptado a vias profissionais de ensino e um conhecimento mais teórico e abstrato, foi e continua a ser um tema recorrente da caracterização dos dois subsistemas de ensino superior português: ensino politécnico e ensino universitário, respetivamente (Ministério da Educação, 1979; Ministério da Educação Nacional, 1973).

A justificação para a dualidade de modelos do ensino superior português ascende a meados dos anos sessenta, com a elaboração de um estudo sobre a estrutura escolar portuguesa. Neste estudo, intitulado *Le Project Régional Méditerranée*, salientava-se a necessidade de formar quadros médios e superiores, sobretudo para o exercício de profissões técnicas, que respondessem ao desenvolvimento económico e social (Simão *et al.*, 2002). Colocando as preocupações com a economia e as teorias do capital humano no centro dos discursos, repensa-se um novo subsistema de ensino superior que procurasse colmatar o fosso de desenvolvimento entre Portugal e os restantes países da Europa Ocidental (Correia *et al.*, 2002). A urgência de formar técnicos e quadros superiores impulsionou o alargamento da rede de ensino superior, primeiro numa tripla vertente (universidades, institutos politécnicos e escolas normais superiores) e, posteriormente, num sistema binário, contemplando o ensino universitário e o politécnico (Arroteia, 2002).

A reformulação dos objetivos do ensino superior é formalizada com o Decreto-Lei 402/73 de 11 de agosto onde, numa perspetiva de expansão e diversificação do ensino superior português, se introduz a expressão “ensino superior de curta e longa duração” para distinguir entre o ensino ministrado nos institutos politécnicos e o ensino ministrado nas universidades. No referido decreto podemos ler que as universidades são instituições que procuram assegurar a convergência dos diversos ramos do saber e promover a investigação fundamental, enquanto os institutos politécnicos são centros de formação técnico-profissional orientados de forma a dar predominância aos problemas concretos e de aplicação prática e promover a investigação aplicada e o desenvolvimento experimental, tendo particularmente em conta as necessidades de carácter regional (Ministério da Educação Nacional, 1973).

Em paralelo, é importante referir o papel do Banco Mundial, em especial o

seu relatório nº 1807PO de 1978, intitulado *Staff Appraisal Report, Education Project, Republic of Portugal*, que reforça a necessidade de ajustar a educação à prática, de modo a serem obtidas melhores qualificações profissionais através da formação de técnicos de nível médio e superior (World Bank, 1978). Mas é só com o Decreto-Lei 513-T/79 que se institucionaliza o ensino superior politécnico, acentuando a “tónica vincadamente profissionalizante” do ensino superior politécnico, versus “as características mais conceptuais e teóricas” do ensino superior universitário, numa clarificação de linhas condutoras das estratégias de uma e outra modalidade (Ministério da Educação, 1979).

Desde a sua origem, a diversificação e a regionalização do ensino superior português foi um importante argumento político a favor da criação da rede politécnica. De facto, a sua distribuição geográfica ao longo de quase todos os distritos do país, as relações estreitas com as comunidades regionais locais, o estabelecimento de mecanismos de preferência regional com quotas a favor dos estudantes residentes na área, ou a especialização em campos científicos específicos de investigação aplicada que procuram responder às necessidades da região parecem justificar isto mesmo (Ministério da Ciência, Tecnologia e do Ensino Superior, 2006).

Em resumo, é neste contexto que se compreende o papel primordial da função social e das características regionais do ensino politécnico, traduzido na cobertura da rede nacional e na natureza dos cursos que se aproximam das características empresariais (Arroteia, 2002).

## 2.2. Mudanças de paradigma no ensino-aprendizagem: metodologias PBL

Para fortalecer as posições contextuais da criação das duas modalidades do ensino superior português, também as lógicas curriculares e metodológicas de aprendizagem associadas a cada uma daquelas, apresentam diferentes perspetivas. Do ponto de vista do ensino universitário, assume-se a hipótese que se aprende partindo do *todo* para as *partes*, em que este *todo* é aplicado, posteriormente, às diferentes necessidades profissionais, na mesma linha da evolução temporal do *saber* para o *saber fazer*. Do ponto de vista do ensino politécnico, é assumida a hipótese de aprender partindo das *partes* para o *todo*, numa lógica de *saber fazer* e *fazer*, permitindo a construção do conhecimento a partir da lógica da prática. Assim, e nesta ótica, ao ensino politécnico acresce uma orientação dentro de uma constante perspetiva de investigação aplicada, dirigida à compreensão e solução de problemas concretos.

Para além do forte papel regional atribuído ao ensino politécnico e da sua missão profissionalizante, realce-se a importância que daí advém para o envolvimento desta modalidade de ensino com as empresas. De facto, e de acordo com vários

graus de intensidade, as políticas de colaboração materializam-se sob a forma de responsabilidades recíprocas, revelando-se vantajoso para as IES refletir sobre a formação dos seus estudantes adaptando-a, o mais possível, às necessidades profissionais. E é precisamente o impacto destas condições periféricas que, mais do que o conceito de missão de ensino superior profissionalizante, determina as práticas das instituições que o compõem (Magalhães e Amaral, 2000).

Da ponderação de novos esquemas de ensino-aprendizagem no ensino superior e das sinergias resultantes de diferentes dinamismos organizacionais e ideológicos, foi possível evidenciar as metodologias PBL como passíveis de responderem às novas pedagogias profissionais (Musal *et al.*, 2003). Enquanto estratégia de ensino, o primeiro passo da metodologia é o da apresentação de cenários contextualizados de problemas profissionais, previamente identificados com situações reais com que os futuros graduados se depararão (Barrows, 1999). O principal objetivo do processo é o da identificação das necessidades de aprendizagem, levando o aluno a assumir uma participação ativa nas mesmas.

De um ângulo não cognitivo, é suposto que o perfil de um diplomado que utilizou metodologias PBL inclua, também, competências pessoais e sociais que a sua vivência profissional, enquanto pessoa e técnico, lhe determina. A compreensão deste conjunto de questões pressupõe, assim, que partimos do princípio que os aspetos mais importantes das metodologias PBL se prendem com a mudança do centro de interesse do ensino para a aprendizagem (Bligh e Rankin, 1999), a resolução de problemas em contexto semelhante ao profissional (Dahlgren e Oberg, 2001), o papel ativo assumido pelos estudantes no processo de aprendizagem (Margetson, 1998), o reforço de uma visão interdisciplinar do conhecimento (Ribelles, 2000) e o desenvolvimento de competências técnicas, profissionais, sociais e pessoais (Hussain *et al.*, 2007).

Como temos vindo a sublinhar, e de acordo com diversos autores (*e.g.* Musal *et al.*, 2003), a experiência acumulada entre a teoria e a prática da utilização da metodologia parece permitir a ligação entre problemas profissionais concretos capazes de prover o estudante de um conjunto de competências profissionais requeridas pelos empregadores. Os mesmos autores salientam, ainda, a possibilidade da metodologia se apresentar como um instrumento conceptualmente eficaz na transição de um cenário teórico para um cenário real. No entanto, estes paradigmas suscitam várias inquietações (*e.g.* Major e Palmer, 2001). Como salientam Albanese e Mitchell (1993), embora seja possível constatar resultados positivos na utilização de ambientes PBL, algumas questões permanecem. Nomeadamente, sobre a forma como as metodologias PBL se constituem como capazes de fornecerem aos alunos uma estrutura do conhecimento que os capacite com instrumentos argumentativos acerca das leituras que os mesmos fazem dos problemas reais.

Em particular, alguns estudos sobre as metodologias PBL em contexto de

simulação empresarial com relevância para a área da contabilidade podem ser consultados. Segundo as resenhas de Rebele *et al.* (1998), Apostolou *et al.* (2001) e Watson *et al.* (2003, 2007) que apresentam a revisão da literatura sobre educação em contabilidade em revistas da especialidade desde 1991 a 2005, apenas três se encontram focados na problemática das metodologias PBL. Assim, enquanto Breton (1999) se refere à associação entre melhores resultados obtidos em exames finais, conhecimento mais duradouro e alunos PBL, Johnstone e Biggs (1998) sugerem que a metodologia PBL é especialmente adequada para alunos dos últimos anos dos cursos. Por seu lado, Heagy e Lehmann (2005) analisam a metodologia como pouco significativa em termos de desempenho nos resultados de avaliação final entre alunos PBL e alunos não envolvidos na metodologia.

Aos estudos referidos, vários trabalhos podem ser acrescentados. A título de exemplo, refiram-se os trabalhos mais recentes de Tate e Grein (2009) ou de Xu e Yang (2010), que indicam a necessidade de uma maior participação ativa dos estudantes que lhes permita criar competências ao nível da resolução criativa de problemas profissionais, ou o reconhecimento de que a interação social que é permitida pela metodologia de simulação empresarial parece ter um impacto positivo na construção do conhecimento dos alunos, permitindo-lhes lidar mais eficazmente com modelos mentais mais complexos.

E é precisamente esta condição da parca existência de estudos de fundo sobre a influência das metodologias PBL em contabilidade, bem como a atenção que parece ser necessária prestar à utilização e aos efeitos de aplicação da metodologia, nomeadamente no âmbito da contabilidade, que nos induz a considerar como objeto de estudo da presente investigação o desempenho profissional dos diplomados PBL, quando inseridos em contexto de trabalho real.

### **3. Simulação Empresarial: enquadramento e funcionamento logístico**

Antes de se prosseguir com uma análise das abordagens metodológicas que enforma o estudo, revela-se necessário explanar, neste ponto, a disciplina de Simulação Empresarial utilizada como unidade principal de análise.

#### **3.1. Enquadramento**

A origem da ideia da criação de uma disciplina apostada numa nova solução de ensino que aproximasse este da realidade empresarial derivou, essencialmente, da junção de dois aspetos. Por um lado, a massificação do ensino (que conduziu à dificuldade em manter aulas com práticas com um número bastante elevado



de alunos) e, por outro lado, o elevado número de diplomados formados nacionalmente com habilitações para o exercício da profissão contabilística. A conjugação destes aspetos com a vontade da escola em proceder a uma reestruturação curricular e a vontade de que a preparação prática evidenciada pelos seus diplomados satisfizesse, o mais possível, os empregadores, fez surgir a ideia de simular dentro da escola a realidade empresarial, com a criação de um mercado simulado de empresas virtuais.

Na procura de um projeto que acrescentasse valor às atividades dos futuros contabilistas quando inseridos em ambientes profissionais, desejava-se não só complementar a formação inicial dos futuros diplomados através da integração dos currículos ministrados em anos anteriores do curso, como facultar a aplicação destes mesmos conhecimentos, numa ótica profissional, que aproximasse os estudantes do mundo empresarial em que se iriam integrar.

Neste ponto convém referir que o ISCA-UA, enquanto escola do ensino politécnico especialmente vocacionada para a prática profissional, apresenta um elevado número de docentes que são igualmente empregadores de muitos dos seus diplomados. Como consequência, apesar de não podermos identificar indicadores concretos sobre a existência de um hiato entre a formação fornecida pela escola e as necessidades dos empregadores, a leitura feita pelos docentes, que eram simultaneamente empregadores, conduziu a uma necessidade empírica de cada vez melhor e mais rapidamente ajustar profissionalmente os novos contabilistas ao mercado de trabalho para o qual se preparam.

Resultante desta necessidade, a disciplina de Simulação Empresarial surge no ISCA-UA, desde o ano letivo de 1977/78, como um das apostas fortes de qualificação dos seus diplomados, ao nível de um *saber fazer* que facilite o aprender contínuo, princípios estritamente associados ao ensino superior politécnico. Assumindo-se a Simulação Empresarial como uma interface entre o meio académico e o meio profissional, o seu papel é o de catalisador motivacional da aprendizagem, num ambiente de simulação que pretende utilizar diferentes áreas de trabalho na promoção de uma perspetiva multidisciplinar.

Com a finalidade de colmatar eventuais carências na formação integrada e prática dos diplomados, revelou-se desejável colocar os docentes envolvidos na disciplina em contacto com modelos de aprendizagem baseados em projetos. O enriquecimento que os contactos com *workshops* em metodologias PBL permitiu, resultaram em fortes contributos para a formulação de um modelo próprio, assente na simulação empresarial e na interatividade entre as várias disciplinas a montante do curso.

A importância atribuída à disciplina é reconhecida pela Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas (OTOC) sendo o ISCA-UA uma das escolas dispensadas do estágio exigido pela referida Ordem para acesso à inscrição como técnico oficial de contas (Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas, 2010a).

Dado o triplo objetivo de um estágio – fornecer experiência específica que facilite e promova a inserção na atividade profissional, complementar as competências sócio-profissionais e as regras deontológicas e, ainda, possibilitar uma maior articulação entre a escola formadora e o mundo do trabalho – a Simulação Empresarial cumpre, na visão da OTOC, os objetivos visados com um estágio tendo, por este facto, um valor acrescido para a profissão dos futuros graduados.

Mais especificamente, e de acordo com a legislação em vigor respeitante ao regulamento de estágios profissionais, a Simulação Empresarial permite uma aprendizagem relativa à forma de organização da contabilidade, a prática de controlo interno, o apuramento e preenchimento de documentação legal, a preparação do dossier fiscal e da informação contabilística da entidade para quem o estudante presta serviço, a identificação e o acompanhamento relativo à resolução de questões relacionadas com a profissão ou a conduta ética e deontológica que lhe está associada (Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas, 2010b).

Em particular, a filiação da OTOC na organização global dos profissionais de contabilidade, a *International Federation of Accountants* (IFAC), permite aproximar as escolas que dispõem de uma disciplina de simulação empresarial das diretrizes internacionais sobre a formação profissional dos contabilistas. Das recomendações da IFAC, relativas à aproximação da escola ao mundo empresarial, salientam-se a importância de uma sólida aquisição de conhecimentos técnicos que permitam ao futuro diplomado identificar rapidamente os resultados finais das aprendizagens, a par da necessidade de aquisição de um conjunto de competências que facilitem a demonstração destas mesmas aprendizagens (IFAC, 2011).

### 3.2. Funcionamento logístico

Uma vez que se pretende que os alunos tenham a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de forma integrada, a disciplina encontra-se situada no último semestre do curso. Cada grupo de trabalho de dois elementos constitui-se em empresa ou entidade pública a quem é sorteada uma atividade económica. Após o sorteio, e a partir de uma ficha de empresa/entidade que fornece as linhas genéricas enquadradoras no mercado, o grupo tem de desenvolver o seu negócio desde a fase de constituição, efetuar as operações inerentes à respetiva atividade económica e proceder ao encerramento do período económico, o que corresponde a um ano civil (01/01 a 31/12). Neste período, a empresa ou entidade pública realiza todos os factos económicos inerentes ao respetivo objeto social, incluindo o cumprimento de obrigações legais e prestação de contas.

As empresas ou entidades geridas pelos grupos integram um mercado coeso

onde a cadeia de valor está garantida a todos os agentes económicos a montante e a jusante. O mercado da Simulação Empresarial é constituído por empresas e entidades que representam mais de 30 setores de atividade económica em funcionamento. Tem como setores alavanca a construção civil e obras públicas e as pescas. As empresas do mercado virtual da Simulação Empresarial, tal como as empresas reais, estabelecem relações com o respetivo meio envolvente pelo que beneficiam ainda do apoio de três parceiros de negócios estratégicos: Central Comercial (que assume o papel de entidade reguladora); Central Financeira (que assume o papel de instituição financeira); e Central Pública e de Serviços (que assume os serviços da Administração Pública) (ISCA-UA, 2010).

Por fim, e ainda dentro do enquadramento da disciplina, resta-nos acentuar a problemática de como compaginar a ideia de uma unidade curricular isolada desenvolvida segundo metodologias não convencionais de ensino, com a ideia de toda uma estrutura curricular a montante da disciplina organizada segundo modelos tradicionais. Nesta perspetiva que é multiescalas (nos alunos, nos docentes, na escola) tal mudança constitui-se, pois, como um desafio imenso para todos os elementos envolvidos que tendem a comparar as suas experiências pré Simulação Empresarial com a experiência (nova) desta mesma unidade curricular. Tal facto acrescenta à nossa investigação a possibilidade de entendermos todas as opiniões reportadas na parte empírica, como ponderadas à luz da dualidade metodologias PBL *versus* metodologias tradicionais de ensino.

#### 4. Construção metodológica do estudo

Na linha de preocupações apontada, o objetivo geral do presente trabalho é o de procurar contribuir para a discussão teórica sobre a forma como os movimentos de mudança associados à utilização de metodologias PBL produzem implicações ao nível das competências profissionais no ensino superior profissionalizante. Apoiados nos diversos autores que enformam o quadro conceptual da investigação, é possível sustentar a tese de que as metodologias PBL reforçam a estruturação e a integração dos conhecimentos dos alunos, permitindo um desempenho profissional mais coerente e ativo (e.g. Tate e Grein, 2009).

Em termos mais específicos, pretendemos avaliar de que forma os modelos metodológicos PBL são percebidos como alterando o perfil profissional de um graduado, no que respeita à obtenção de um conjunto de competências profissionais. Paralelamente, pretendemos averiguar qual o papel da metodologia na transição de um cenário académico para um cenário real, quando o que está em causa é o desempenho do aluno. Finalmente, pretendemos comparar a posição dos principais grupos sociais envolvidos nos processos de aprendizagem ao nível do ensino profissionalizante, sobre o quanto foi percebida como determinante, ou não, a metodologia na aquisição

das mesmas competências profissionais e, conseqüentemente, nas formas de atuar dos graduados PBL.

#### **4.1. A metodologia do estudo de caso como linha condutora**

Após a definição dos objetivos gerais e específicos que balizam a presente investigação, o processo investigativo exige que se proceda à eleição da metodologia de trabalho. No sentido de servir os primeiros, limitamos o nosso campo de ação ao estudo de caso que desenvolvemos e concebemos para o efeito. O método de estudo de caso, também referido por Almeida e Pinto (1995) como método de análise intensiva, funda-se num estudo enérgico em amplitude e em profundidade, de um determinado fenómeno (caso). Ao proporcionar a oportunidade de um estudo aprofundado de determinado problema, o estudo de caso permite ir mais além do que a simples descrição do mesmo, levando o investigador a interessar-se pela interação dos fatores envolvidos através de uma recolha sistemática de dados.

O estudo de caso, enquanto forma de pesquisa educacional sistemática, permite, na opinião de Bell (1998), alargar as balizas do conhecimento existente e capacitar futuros investigadores que trabalham em situações semelhantes à do estudo considerado, a confrontar as suas tomadas de decisão com as relatadas no estudo. A escolha da amostra para análise baseia-se, genericamente, num conjunto de elementos facilitadores de uma ampla compreensão deste fenómeno, com o fim último de, simultaneamente, preservar o caráter unitário do mesmo e o seu total entendimento (Pardal e Correia, 1995).

Yin (2009) resume, desta forma, o estudo de caso: é um tipo de investigação preocupado com determinado fenómeno no seu contexto, motivo pelo qual envolve um vasto conjunto de variáveis resultantes de múltiplas fontes de informação, numa perspetiva de triangulação de dados, que necessita de uma planificação cuidada e coerente, não só do quadro teórico subjacente ao estudo, como das formas de recolha e tratamento dos dados.

Procurando colmatar os três pontos de clivagem citados por Yin (2009) – tempo, rigor e representatividade – o presente trabalho socorreu-se de inquéritos e entrevistas que pretenderam minimizar o tempo dispendido com a recolha de informação; escudou-se na correção que deve ser exigida a qualquer investigador, seja qual for o tipo de investigação que utilize e sustentou a tese, também defendida por Rose (1993), da representatividade tratada em termos de lógica qualitativa do caso a ser tratado, mas de grande poder explicativo para a teoria subjacente.

A opção por um estudo de caso simples resulta, essencialmente, de crermos que o mesmo pode confirmar e complementar o conhecimento sobre os aspetos conceptuais envolvidos e de se revelar uma oportunidade de interesse e divulgação, nomeadamente ao nível do ensino politécnico e, em particular, ao nível dos cursos de contabilidade. A estas justificações, acrescentamos, ainda,

a do estudo de caso simples poder ser um caso piloto de um futuro estudo de casos múltiplos ou a de poder ser um caso com objetivos exploratórios, posteriormente reformulado.

Por outro lado, consideramos importante eleger os grupos dos docentes, dos discentes, dos diplomados e dos empregadores, pelo papel preponderante que estes grupos de atores ocupam na operacionalização e na concretização dos sistemas de ensino-aprendizagem ao nível da educação superior profissionalizante.

Configurados pelo objetivo do estudo e pela diversidade de elementos a tratar, a opção pelo questionário e pela entrevista enquanto métodos de recolha de dados, foi ditada não só pelo tipo de informação que se pretendia perceber como também por procedimentos operativos de acesso aos vários elementos envolvidos no estudo: alunos, docentes, empregadores e diplomados.

Recorrendo à técnica do inquérito junto dos alunos e diplomados e à técnica da entrevista junto dos docentes e empregadores, e ao respetivo tratamento, essencialmente qualitativo dos dados obtidos (pese embora a utilização de um conjunto menor de informação estatística), julgamos poder compreender muitos dos problemas relacionados com a temática do trabalho.

## 4.2. O questionário

O modelo de questionário de questões fechadas apresentado aos alunos teve por base não só o quadro conceptual mas também as questões de investigação formuladas. (Ver Apêndice 1). O questionário proposto aos diplomados foi estruturado a partir das questões colocadas aos alunos, com alguns ajustes de ordem funcional. (Ver Apêndice 2). Balizado pelo quadro teórico assumido no estudo, os itens analisados centraram-se no grau de importância da metodologia PBL proposta pela Simulação Empresarial na resolução de problemas profissionais, na necessidade de uma aprendizagem contínua, na visão da realidade profissional futura, na utilização de saberes úteis à vida profissional, na visão ética da profissão e na visão global das situações. No questionário ministrado aos diplomados foram ainda analisados itens referentes ao grau de importância da metodologia PBL proposta pela Simulação Empresarial no sucesso profissional, na aquisição de conhecimentos técnicos e na aquisição de conhecimentos teóricos.

Quanto à forma de administração do questionário aos alunos e uma vez ponderadas diversas situações juntamente com a equipa docente, optou-se pelo seu preenchimento não presencial. Conscientes de que a tomada de decisão relativa à forma de administração dos questionários aos alunos poderá levantar questões de validade, assumiu-se, no entanto, ser esta a melhor solução, dadas

as restrições temporais e a disponibilidade dos sujeitos. A todos os alunos foi explicado o objetivo do estudo, sendo os alunos convidados a participar. Não sendo o questionário obrigatório e pretendendo que o mesmo espelhasse, o mais fielmente possível, as convicções dos respondentes, o mesmo foi ministrado o mais próximo possível do termo da disciplina, tendo sido disponibilizado o período de uma semana para os alunos procederem à sua entrega no cacifo da investigadora, de forma anónima. O questionário foi ministrado aos alunos durante o mês de junho de 2004.

Relativamente à forma de administração do questionário aos diplomados, ponderado o preenchimento eletrónico, optou-se pelo envio via CTT, recorrendo-se à base de dados da escola. Juntamente com o inquérito, foi enviada uma carta de apresentação onde se explicava o objetivo geral do estudo, a importância de os resultados poderem contribuir para a construção do conhecimento sobre as metodologias de ensino a nível da educação superior e se garantia o anonimato e a confidencialidade das respostas recebidas. De modo a facilitar a colaboração do graduado, foi anexado um envelope de resposta sem franquia. O questionário foi enviado aos diplomados durante o mês de fevereiro de 2005.

Todos os questionários foram preparados para leitura ótica. A taxa de retorno do questionário ministrado a todos os 138 alunos inscritos na disciplina foi de 96%. A taxa de retorno do questionário apresentado a todos os 881 diplomados desde a origem do curso de Simulação Empresarial foi de 48%.

### 4.3. A entrevista

As entrevistas semiestruturadas realizadas aos docentes e empregadores foram, essencialmente, orientadas para a informação, o que, na opinião de Lessard-Hébert *et al.* (1997) transfere para o entrevistado um papel mais de informante do que de respondente, no sentido de que o mesmo é livre de expressar factos e opiniões na sua própria linguagem. A técnica da semiestruturação dos guiões desenvolvidos para as entrevistas, permitiu orientar os discursos dos entrevistados no sentido das temáticas propostas quer pelo objeto do presente estudo, quer pelos objetivos específicos formulados. No contexto desta opção, os guiões das entrevistas tiveram por base um conjunto de questões abertas, assumidas mais como pontos de referência capazes de desencadear os discursos sobre possíveis efeitos da metodologia da disciplina de Simulação Empresarial, do que como estruturas inflexíveis a seguir.

Todas as entrevistas realizadas se iniciaram pela explicação resumida do estudo e dos seus objetivos. Partindo do geral para o particular, uma vez lançada a questão inicial, formulada em termos de objeto do presente estudo, as restantes questões (respeitantes às hipóteses gerais e específicas formuladas para o

presente trabalho) foram introduzidas à medida das oportunidades, embora nem sempre surgissem na linguagem formal com que foram concebidas. (Ver Apêndice 3 e Apêndice 4). Para além de permitirem um maior controlo da entrevista, revelaram-se úteis à investigadora ao despoletarem atitudes de maior segurança e ao facilitarem a circunscrição do ponto de vista do entrevistado. Conscientes do risco de pré-estruturação do discurso do entrevistado, a atenção dada pela investigadora também a este ponto e o facto de o entrevistado não saber como iria decorrer todo o processo da entrevista permitiu, no nosso entender, minimizar este limite da entrevista.

No sentido de validar as entrevistas efetuadas, foi constante a preocupação da entrevistadora em evitar interromper o entrevistado e a preocupação do relançamento do assunto em questão, respeitando os tempos de silêncio e o posicionamento verbal e não verbal de uma atitude de escuta. Em termos de validade interna da entrevista, cientes dos possíveis inconvenientes da mesma, relacionados com a própria organização formal, com as implicações desta na compreensão dos diversos itens e com as modalidades de registo das respostas, entendeu-se ser útil a gravação dos discursos. Tal facto, o consentimento prévio dos entrevistados, aliado à garantia de confidencialidade e ao anonimato das informações recolhidas, pretenderam levar a entrevistadora a ganhar a confiança daqueles.

Plenamente ciente de que a sua própria situação como observadora poderia influenciar a sua neutralidade, a entrevistadora apresentou-se como uma figura descomprometida com as vivências da disciplina da Simulação Empresarial, pese embora o simples facto de, ao escolher um determinado conjunto de teorias para quadro conceptual de referência, poder ser identificada a forma de pensar da investigadora.

Quando o nosso trabalho se orientou para a recolha de informação junto dos docentes, a estratégia seguida foi a da abordagem informal de cada um, salientando a importância da sua contribuição enquanto elemento envolvido na experiência da Simulação Empresarial, no desenvolvimento de conhecimento sobre metodologias de ensino-aprendizagem na educação superior profissionalizante. Dos docentes contactados, apenas um se mostrou indisponível. As entrevistas aos docentes foram realizadas, individualmente, no ISCA-UA, à exceção de uma que foi realizada no escritório do entrevistado, a seu pedido. As entrevistas aos docentes decorreram durante o mês de março de 2005.

Relativamente à recolha de informação junto das entidades empregadoras, a estratégia seguida foi a do envio de uma carta de pedido de colaboração no presente estudo, onde se explicava as razões do mesmo. Como forma de maximizar a vontade de colaboração da entidade, eram ainda referidos quais os diplomados que tinham sido alunos do ISCA-UA e eram colaboradores da empresa no momento do contacto, solicitando-se a indicação do respetivo

superior hierárquico com relacionamento direto com a atividade desempenhada, na empresa, pelo trabalhador. Simultaneamente, garantia-se o anonimato das colaborações pedidas. Das entidades contactadas, apenas uma não se mostrou disposta a colaborar. As entrevistas foram realizadas individualmente, nos locais de trabalho do entrevistado, à exceção de uma, que, a pedido do mesmo, se realizou nas instalações do ISCA-UA. As entrevistas às entidades empregadoras decorreram durante os meses de fevereiro e março de 2006.

Todas as respostas das entrevistas efetuadas foram analisadas com recurso ao software QSR NUD\*IST (*Non-numerical Unstructured Data Indexing Searching and Theorizing*). Foram incluídos na investigação todos os docentes com pelo menos quatro anos de experiência na disciplina, tendo-se realizado 14 entrevistas. A ausência de preocupações generalistas levou-nos a reter apenas entidades empregadoras com diplomados do ISCA-UA a exercerem funções relacionadas com a área da contabilidade, mas espalhados por diversos departamentos. Neste trabalho foram entrevistados cinco superiores hierárquicos correspondendo a vinte e três diplomados com frequência da Simulação Empresarial e nove sem frequência desta disciplina. A duração média das entrevistas aos docentes rondou os 41 minutos enquanto a duração média das entrevistas realizadas aos empregadores se aproximou dos 24 minutos.

#### **4.4. A conjugação da abordagem PBL com abordagens tradicionais**

Como ponto prévio a toda a análise desenvolvida, podemos afirmar que as conclusões deste estudo devem ser lidas e interpretadas à luz das metodologias PBL *versus* metodologias tradicionais. Na verdade, constituindo-se todas as restantes unidades curriculares da licenciatura em Contabilidade do ISCA-UA segundo modelos tradicionais de ensino, a abordagem PBL adotada na Simulação Empresarial surge isolada dos restantes recursos metodológicos do curso. Como resultado, docentes, alunos e graduados tendem a confrontar as experiências PBL vividas na Simulação Empresarial com modelos tradicionais de ensino. Paralelamente, foi-nos dado a perceber que também todos os empregadores consultados estavam bem informados da metodologia proposta pela Simulação Empresarial, o que os levava, explicitamente, a comparar desempenhos entre graduados com e sem frequência daquela disciplina curricular.

Estes factos permitem-nos compaginar a ideia de comparar o mesmo grupo de unidades em diferentes condições: com e sem vivência da metodologia PBL permitida pela Simulação Empresarial. Caso a nossa opção tivesse sido a de comparar grupos distintos, o estudo teria de contemplar as diferenças comparativas entre os grupos e não somente as resultantes da exposição a determinada situação.

Siegel (1975) sugere duas formas de superar estas mesmas dificuldades



extrínsecas. Uma primeira forma em que cada elemento serve para seu próprio controlo e em que as amostras obtidas dizem respeito aos registos do mesmo elemento exposto a diferentes aspetos da situação a estudar e uma segunda forma em que se procura selecionar pares de elementos tão semelhantes quanto possível em relação a quaisquer variáveis extrínsecas ao objetivo da investigação. No entanto, e sempre que tal se revelar possível, é preferível o método em que cada indivíduo serve para o seu próprio controlo do que o método do emparelhamento, uma vez que as fontes de variabilidade externa são reduzidas pelo facto de utilizarmos a mesma unidade de análise.

Assim sendo, face aos objetivos inerentes à metodologia PBL e à construção metodológica deste estudo, cada elemento interveniente no mesmo constitui-se, simultaneamente, como elemento de controlo e elemento de análise, permitindo comparar a perspetiva antes e depois da vivência PBL e dar resposta à questão de saber se as competências percecionadas se desenvolvem mais ou melhor com e sem a experiência PBL.

## **5. O discurso dos atores: exposição e discussão**

Conduzidos pelos objetivos que formulámos procurámos compreender de que forma as metodologias PBL influenciam a forma de atuar dos diplomados ao nível do seu desempenho profissional. Na relação estabelecida entre as metodologias PBL e as competências profissionais, incluem-se diversos itens resultantes da articulação do quadro teórico.

Nomeadamente, interessa-nos refletir sobre a ação da metodologia ao nível da resolução de problemas em contexto profissional, do impulsionar de uma aprendizagem contínua, da visão atual de uma realidade profissional projetada no futuro, da utilização de saberes úteis à profissão, dos aspetos éticos da profissão, da visão global das situações, do sucesso profissional, dos conhecimentos técnicos ou dos conhecimentos teóricos.

Por questões que se prendem com o ambiente em que se movem os diferentes atores, os itens referidos não foram igualmente abordados por todos os grupos de sujeitos presentes na investigação.

No que respeita ao tratamento da informação obtida pelos questionários, pese embora estes utilizem escalas de Likert de 5 pontos, a nossa opção procurou agregar os níveis de resposta orientados na mesma direção. Tal opção justifica-se, essencialmente, pela procura de uma leitura acessível dos dados recolhidos, que facilite a interpretação dos mesmos sem adulterar, na mínima forma, a intenção de resposta percebida.

Apesar de conscientes das dificuldades em captar os resultados empíricos,

almejamos, no essencial, perceber as tendências que se apresentam, procurando traçar um retrato aproximado relativamente à reflexão sobre os efeitos da utilização de metodologias PBL, em particular no que se refere às competências profissionais mencionadas.

### 5.1. A perspetiva dos alunos: a opinião pouco firme

Uma perspetiva global dos resultados permite verificar posições uniformes dos alunos. As respostas dos alunos orientam-se na mesma direção (tendencialmente importante) quando o que está em causa são questões relacionadas com a valorização da resolução de problemas profissionais, a efetividade de uma aprendizagem contínua, a perspetiva antecipada da realidade profissional, a capacidade de transformar a informação obtida ao longo do curso em conhecimento útil, ou a aquisição de uma visão holística dos problemas simulados. (Ver Tabela 1).

Tabela 1 | Caracterização dos resultados percentuais dos alunos

Grau de importância da metodologia	Tendencialmente pouco importante	Nem muito nem pouco importante	Tendencialmente muito importante
na resolução de problemas profissionais	7.7	27.5	64.8
na necessidade de uma aprendizagem contínua	10.7	17.6	71.7
na visão da realidade profissional futura	16.1	19.8	64.1
na utilização de saberes úteis à vida profissional	9.9	20.6	69.5
na visão ética da profissão	15.3	43.5	41.2
na visão global das situações	11.5	27.7	60.8

Em certa medida, estes resultados mostram a existência, nos estudantes, de perceções positivas sobre o impacto das metodologias PBL no tratamento de situações reais sustentando, de uma forma relativamente discreta, as posições dos diversos autores (*e.g.* Brockbank e McGill, 2000), quando argumentam que a metodologia, ao confrontar os alunos com contextos reais, permite a aquisição de um conjunto de competências profissionais que se estendem para além do momento temporal em que são adquiridas. Ainda do ponto de vista dos alunos, o estudo empírico parece apontar para a possibilidade da metodologia fornecer, de alguma forma, resposta à pressão exercida sobre as escolas para oferecerem uma visão mais próxima da realidade que ensinam.

Por outro lado, apesar da tendência maioritariamente positiva, é igualmente necessário não descurar que um grupo mais ou menos residual de alunos considera a metodologia pouco importante na concretização dos itens referenciados. De forma semelhante, os resultados apresentados na Tabela 1 permitem detetar valores de respostas neutras que não valorizam a metodologia como

impulsionadora dos itens referidos. Ou seja, os valores percentuais encontrados parecem também indiciar que o novo formato de aprendizagem proposto pelas metodologias PBL encontra alguma resistência de um grupo numericamente menos relevante de alunos, traduzindo, eventualmente, alguma desconfiança destes em relação a um modelo metodológico alternativo ao tradicional.

Uma das diferenças mais significativas surge na questão relativa à ética. Provavelmente, o facto de este ponto não ser diretamente abordado, aliado ao facto de a disciplina de Simulação Empresarial ser precedida de uma outra disciplina específica sobre o tema, justifica a posição da maioria dos alunos quando afirma que a metodologia não é nem muito nem pouco importante na visão ética que lhes é transmitida.

## 5.2. A perspetiva dos docentes: a potencialidade da metodologia

A interpretação dos dados obtidos no que se refere à aprendizagem contínua, permite inferir que a maioria dos atores docentes reconhece que este é um dos itens com maior visibilidade, resultante da configuração das metodologias PBL na disciplina. No sentido de ilustrar os resultados convergentes conseguidos com a análise deste item, eis as posições assumidas por dois destes docentes:

“Qualquer contabilista tem de ter presente a ideia de aprender ao longo da vida, porque as leis mudam todos os anos quer em termos contabilísticos quer fiscais.” (Tutor P)

“Apesar de lhes ter sido dito ao longo de todo o curso que a questão da atualização era importante, eles vão sentir isso, em particular, ao longo da Simulação Empresarial. Uma coisa é serem alertados para esse facto (atualização profissional), outra é eles serem confrontados com essa necessidade ao longo da disciplina.” (Tutor F)

Um outro aspeto importante relativo à metodologia prende-se com a suposta capacidade de a mesma ser capaz de espelhar a realidade profissional dos futuros diplomados, aproximando-os do contexto empresarial. Os exemplos seguintes ilustram esta posição:

“Porque tudo aquilo que nós utilizamos na Simulação Empresarial tem exatamente as mesmas ferramentas, a mesma informática. Até ao nível do cumprimento das obrigações fiscais, vamos buscar os mesmos formulários. E eles preenchem os mesmos formulários, embora não os enviando exatamente para a Direção de Finanças, mas para um recetáculo que temos cá. Portanto, é exatamente a mesma coisa que eles farão um dia na sua

atividade profissional.” (Tutor B)

“A metodologia desenvolvida na Simulação Empresarial está a formar profissionais que já estão a viver a realidade empresarial que irão encontrar. E os alunos vão desencadear todas as operações que quando chegarem lá fora têm de desempenhar.” (Tutor N)

Em estreita relação com o tema da aprendizagem contínua, a percepção dos docentes de que a metodologia PBL permite a aquisição e construção de conhecimentos utilizáveis ao longo da vida, foi uma constante ao longo dos seus discursos. Neste campo, os docentes dizem:

“Na Simulação Empresarial os alunos ficarão com os instrumentos necessários e suficientes para poderem atualizar os seus conhecimentos ao longo da sua vida e ao longo da sua carreira profissional.” (Tutor A)

“O objetivo é que a disciplina de Simulação Empresarial promova nos alunos competências que são transferíveis para outras situações.” (Tutor N)

No entanto, alguns docentes expressam algumas reservas acerca do facto desta aplicabilidade ser exclusiva da metodologia:

“Eu penso que se os alunos não tivessem a Simulação Empresarial, não significa que eles não chegassem lá fora e não tivessem essa capacidade de aprendizagem constante. Mas o facto de terem tido esta disciplina, eventualmente pode-os fazer refletir que de facto precisam de estar em constante formação. Ou seja, penso que o facto de terem frequentado esta disciplina serve de empurrão para essa aprendizagem contínua.” (Tutor E)

Por outro lado, a forma como os docentes parecem assumir o papel da ética na Simulação Empresarial revela uma percepção da metodologia da disciplina preocupada, ainda que de forma indireta, com a observância de regras deontológicas e comportamentais. No entanto, trata-se mais de uma questão subjacente à disciplina, permanentemente presente ao longo do seu funcionamento, do que de uma questão concretamente abordada.

“Os alunos têm consciência dos comportamentos éticos, uma vez mais atendendo à forma como se desenrola a Simulação Empresarial, num ambiente quase real.” (Tutor F)

“O problema das questões éticas começa desde logo pela abordagem do problema, pela forma como eu me relaciono com os outros, até depois à transcrição disso em balancetes e outros documentos oficiais.” (Tutor L)

Paralelamente, alguns docentes sublinham a influência que a metodologia parece ter no reforço de uma visão interdisciplinar do conhecimento:

“No fim, a Simulação Empresarial permite a consolidação e a interligação. Consolida conhecimentos aprendidos no primeiro, no segundo e no terceiro anos e, simultaneamente, interliga esses conhecimentos. Pois que no fim não há compartimentos estanques conforme eles querem fazer crer em termos de ensino. O grande problema do ensino é que havia compartimentos estanques. Nós tínhamos cadeiras de Matemática, de Direito, de Economia e de Contabilidade. E estava tudo estanque. E muitas vezes os alunos não conseguiam ver. O horizonte deles não ia para além dos conhecimentos em termos estanques. O que é que a Simulação Empresarial veio trazer? Veio fazer ver que esses conhecimentos estão todos interligados em termos de vida ativa. E essa apreensão da realidade, que normalmente só era feita quando eles iam para a vida ativa, nós conseguimos aqui.” (Tutor S)

“Eles agora dizem “Ah, agora sei para que estive a estudar Matemática Financeira”, por exemplo. Muitas vezes dizem “Eu pus os meus apontamentos fora, agora já não os tenho. Se calhar aquilo até fazia jeito. Aquilo até tinha alguma utilidade”. Porque os alunos começam a ir buscar os apontamentos de Fiscalidade, vão buscar os apontamentos de Matemática.” (Tutor N)

Apesar de se notar uma tendência positiva nas percepções manifestadas pelos docentes quando sustentam que a metodologia da Simulação Empresarial torna, no geral, os alunos potencialmente mais aptos para serem bem sucedidos profissionalmente, no entender de alguns, esta será uma vantagem visível apenas na fase inicial da carreira.

“Eu não tenho dúvida nenhuma de que a disciplina torna os alunos potencialmente mais aptos para serem bem sucedidos profissionalmente. Estabelecendo um paralelismo e atendendo ao conhecimento que tenho de alguns casos, eu penso que os alunos que têm Simulação Empresarial estão em vantagem, nitidamente, em relação aos que não têm.” (Tutor F)

“Sem dúvida nenhuma que penso que a metodologia seguida torna os alunos potencialmente mais aptos para serem bem sucedidos profissionalmente. E o ser apto, não é só saber resolver um conjunto de situações que se tornam mecânicas. É saber pensar, que é fundamental.” (Tutor M)

“Numa fase inicial eles conseguem integrar-se muito mais facilmente no contexto de trabalho.” (Tutor E)

“Eu penso que na fase inicial de entrada no mercado de trabalho, os alunos se encontram mais preparados. Depois, ao longo da vida, não poderei afirmar isso, não é? Embora um bom arranque profissional dos alunos tenha repercussões no longo prazo. A curto prazo tenho a certeza de que a disciplina tem um impacto significativo na entrada no mundo do trabalho. A longo prazo é capaz de também ter algum impacto positivo mas não será tanto nem tão intenso como no curto prazo.” (Tutor H)

Pese embora o parecer favorável dos docentes quanto à capacidade da metodologia originar sucesso profissional nos diplomados, um conjunto importante de posições assumidas pelos docentes (quatro dos dez entrevistados que mencionaram o sucesso profissional) contempla outros fatores valorizados na obtenção deste sucesso.

“E portanto eu posso-lhe dizer que eles estão mais preparados. Agora, a motivação depois no local de trabalho, depende de cada um.” (Tutor M)

“O que se pretende com a Simulação Empresarial e o que nós quase garantimos que conseguimos que os alunos tenham, é uma menor dificuldade na sua inserção no mercado de trabalho. Agora se eles vão ser mais competentes ou menos competentes pelo facto de terem feito a disciplina, eu acho que a Simulação Empresarial não lhes vai dar mais competências. Não posso dizer que um diplomado com a Simulação Empresarial vai ser mais competente que um outro aluno de outra escola que não tenha feito esta disciplina. Isso aí não garanto.” (Tutor B)

Ou seja, se parece ser inquestionável que a metodologia pode trazer vantagens para os alunos, especialmente na fase inicial de entrada na profissão, vários outros fatores contribuem, também, para este sucesso profissional, envolvendo condições tão díspares como competências transversais, empenho e motivação.

### **5.3. A perspetiva dos empregadores: a mais-valia dos diplomados**

Um aspeto que nos parece particularmente digno de ser referido prende-se com o facto de todos os empregadores entrevistados terem conhecimento da existência da disciplina de Simulação Empresarial no ISCA-UA. Este facto, por si só, parece revelar não só a atenção que é dada às escolas formadoras de graduados no âmbito das necessidades das empresas, como também a relevância que tal unidade curricular parece ter na formação dos contabilistas.

A análise empírica que se refere à formação ao longo da vida aponta, tal como nos alunos e nos docentes, para o reconhecimento, unânime, da necessidade de uma aprendizagem permanente:

“Estão preparados para aprender, estão preparados para se adaptarem a novas realidades. Sabendo que o que lhes aparece não é igual àquilo que aprenderem no ISCA-UA. Perante um problema, eles estudam, aprofundam e tendem a verificar qual é a melhor maneira de resolver.” (Entidade A)

Particularmente interessante nos parece a posição de uma das entidades auscultadas, que refere que os seus colaboradores não só recebem formação como estão dispostos, também, a ministrar formação.

“Não só os alunos estão recetivos a receber formação, como estão muito recetivos a darem formação.” (Entidade C)

No decurso das entrevistas realizadas, a opinião dos empregadores foi consensual em afirmar que reconhecem aos diplomados pelo ISCA-UA que frequentaram a disciplina de Simulação Empresarial, a capacidade de uma visão mais global da realidade empresarial, por contraste com outros diplomados da empresa que não frequentaram a disciplina.

“Têm uma visão de conjunto e essa penso que é dada por essa disciplina de Simulação Empresarial. Eu sinto que os diplomados do ISCA-UA têm uma noção global de como as coisas funcionam.” (Entidade B)

Pese embora os empregadores pareçam destacar a ideia de que os diplomados PBL estão eventualmente melhor preparados para a realidade profissional do que os seus colegas que não experienciaram a metodologia PBL, parece-nos importante salientar, também, que tal facto é, na opinião dos mesmos empregadores, elemento diferenciador essencialmente numa fase inicial de inserção na vida profissional. Tal como referido por uma das entidades empregadoras, as diferenças são mais notórias nos primeiros seis meses da vida profissional do graduado, permitindo que este experiencie uma transição mais suave do mundo académico para a realidade profissional.

#### **5.4. A perspetiva dos diplomados: a variabilidade de opiniões**

Ao comparar as percentagens de respostas dadas a cada um dos itens analisados relativamente ao conjunto de resultados obtidos junto dos diplomados, parece verificar-se a coexistência de algumas representações eventualmente mais contraditórias

(Ver Tabela 2).

De um lado, emergem situações do processo de ensino-aprendizagem que reconhecem um espaço importante à aprendizagem contínua, à antecipação da realidade profissional, à utilização de saberes de reconhecido interesse e à aplicação de conhecimentos técnicos. Estas representações parecem cobrir a ideia de uma perspetiva metodológica em permanente evolução, capaz de

esperar que a reprodução do ambiente profissional complete a formação do aluno, numa linha bastante próxima do perfil de um graduado PBL. Mas, num outro pólo das representações, sobressaem concepções do processo de ensino-aprendizagem que parecem não entender, pelo menos tão intensamente, a metodologia PBL como impulsionadora de sucesso profissional quer através da resolução de problemas profissionais, da obtenção de uma visão global ou da aquisição de conhecimentos teóricos.

Tabela 2 | **Caracterização dos resultados percentuais dos diplomados**

<b>Grau de importância da metodologia</b>	<b>Tendencialmente pouco importante</b>	<b>Nem muito nem pouco importante</b>	<b>Tendencialmente muito importante</b>
na resolução de problemas profissionais	8.0	40.0	52.0
na necessidade de uma aprendizagem contínua	3.6	18.4	78.0
na visão da realidade profissional futura	5.8	13.4	80.8
na utilização de saberes úteis à vida profissional	4.4	14.5	81.1
na visão ética da profissão	16.3	37.7	46.0
na visão global das situações	7.2	23.9	68.9
no sucesso profissional	15.5	38.6	45.9
na aquisição de conhecimentos técnicos	4.7	18.8	76.5
na aquisição de conhecimentos teóricos	9.7	35.7	54.6

Neste ponto, questionamo-nos se a partição das representações, entre o paradigma das metodologias mais e menos tradicionais, se sobrepõe a uma organização estrutural das mesmas, sobretudo pelo enraizamento, nos alunos, de uma posição mais passiva do que interventora, mais de ouvinte do que de participante.

## 6. Conclusões do estudo

Em conjunto, a análise empírica revela que a recriação de ambientes profissionais virtuais dentro das IES parece conseguir dar resposta, pelo menos em parte, à pressão exercida sobre as escolas para oferecerem uma formação mais próxima da realidade que ensinam, permitindo aliar a prática com a teoria que lhe é subjacente. Intrinsecamente associada a esta dimensão, relançamos a temática da competitividade e do sucesso profissional. Em relação à competitividade, reforça-se a ideia de que a contextualização permitida por estas metodologias parece permitir aos diplomados a aquisição de aptidões e de vantagens competitivas na profissão, na linha do que é esperado do ensino profissionalizante. De acordo com o nosso estudo, os docentes preveem o sucesso profissional dos alunos baseado em aspetos técnicos mas, também, num conjunto de aspetos extrínsecos aos fatores meramente profissionais, o que nos leva a concluir sobre a pertinência de análise a nível pessoal e social dos formandos.



Outro aspeto a realçar é o facto de, sendo inquestionável associar vantagens reconhecidas aos diplomados que experimentaram metodologias PBL, esta mais-valia surgir como um fator relevante na fase inicial de inserção profissional. Não tendo este aspeto sido isolado no campo teórico, parece-nos ser possível acrescentar à literatura existente a formalização de uma variável conceptual sobre a especificação do momento temporal em que as mais-valias das metodologias emergem, com mais força, no campo profissional.

A ideia, como a percebemos, é a de que as novas metodologias em análise contribuem, substancialmente, para uma atitude mais positiva e ganhadora dos diplomados, potenciando o desenvolvimento de espírito empreendedor e permitindo uma transição mais suave entre o mundo académico e o mundo profissional. Neste ponto, afigura-se-nos relevante lançar para a discussão o tema do peso das metodologias PBL na tomada de decisões empreendedoras e de criação empresarial, tentando perceber que aumento de valor a natureza contextual antecipada da realidade profissional da metodologia, pode trazer ao perfil profissional do graduado PBL.

Uma reflexão pessoal afigura-se-nos pertinente: a comparação entre o modelo tradicional de estágio em empresa e o modelo virtual proposto pelas metodologias PBL. Por outras palavras, afigura-se-nos adequado analisar, ainda que de uma forma abreviada, a diferença entre estágio e projeto. Sem querermos despoletar um confronto epistemológico, alguns aspetos nos parecem, desde já, interessantes. Tradicionalmente, o estágio em empresa, pelo menos tal como acontecia nesta área, era muitas vezes limitado a tarefas muito específicas e concretas. Por tal facto, para além da perspetiva multidisciplinar ficar comprometida, o poder de decisão e de influência atribuído pelas empresas aos seus estagiários revela-se, nestas circunstâncias, pouco significativo. Com o modelo virtual proposto pelas metodologias PBL parece, pois, ser possível obviar estes (eventuais) limites ao modelo tradicional de estágio profissional.

Em síntese, consideramos que os principais contributos deste trabalho se situam em quatro níveis, a saber: (1) delimitação das mais-valias das metodologias PBL em ambientes simulados, essencialmente na fase inicial de inserção profissional; (2) possibilidade de desenvolvimento do espírito empreendedor dos graduados; (3) capacidade do modelo poder precaver eventuais limites ao modelo de estágio tradicional e (4) perceção do tipo de competências verdadeiramente valorizadas pelos empregadores.

Mas os resultados conseguidos com a análise de dados suscitam, igualmente, reflexões sobre a multidimensionalidade das mudanças que ocorrem no ensino superior, dos perfis idealizados para os futuros diplomados às conseqüentes implicações nos desenvolvimentos curriculares que se vão desenhando, passando pelas alterações provocadas, nos alunos, nos docentes e nas instituições, com a introdução de novas metodologias de ensino.

Finalmente, esperamos ter reforçado a ideia de que é crucial colocar a temática sobre novas formas de ensinar na ordem do dia, revendo-a como um processo de modelação cada vez mais amplo e complexo, integrada numa sociedade do hoje e do amanhã, onde o trabalho e a realização individual se completam. Na leitura de novas formas de exercício profissional e num pensar epistémico sobre um mundo globalizado, os novos métodos, estruturalmente inovadores, apontam-se como guiões abertos para modelos que se pretendem desafiados e permanentemente atualizados.

## 7. Referências bibliográficas

Albanese, M.A. e Mitchell, S. (1993). Problem-based learning: A review of literature on its outcomes and implementation issues. *Journal of the Association of American Medical Colleges*, 68(1), 52-81.

Almeida, J.F. e Pinto, J.M. (1995). *A investigação em ciências sociais*. Lisboa: Editorial Presença.

Apostolou, B.A., Watson, S.F., Hassell, J.M. e Webber, S.A. (2001). Accounting education literature review (1997 - 1999). *Journal of Accounting Education*, 19, 1-61.

Arroteia, J.C. (2002). *O ensino superior politécnico em Portugal*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Barrows, H.S. (1999). A taxonomy of problem-based learning methods. In J. Rankin (Ed.), *Handbook on problem-based learning*. (pp. 19-26). New York: Forbes Custom Publishing.

Bell, J. (1998). *Como realizar um projecto de investigação: um guia para a pesquisa em ciências sociais e educação*. Lisboa: Gradiva.

Bligh, J. e Rankin, J. (1999). *Problem-based learning in medicine: an introduction*. New York: Forbes Custom Publishing.

Breton, G. (1999). Some empirical evidence on the superiority of the problem-based learning (PBL) method. *Accounting Education*, 8(1), 1-12.

Brockbank, A. e McGill, I. (2000). Facilitating reflective learning in higher education. *Higher Education*, 39(4), 489-491.

Correia, F., Amaral, A. e Magalhães, A. (2002). *Diversificação e diversidade dos sistemas de ensino superior. O caso português*. Lisboa: Edição do Conselho Nacional de Educação.

Dahlgren, M.A. e Oberg, G. (2001). Questioning to learn and learning to question: structure and function of problem-based learning scenarios in

- environmental science education. *Higher Education*, 41(3), 263–282.
- de la Harpe, B. e Radloff, A. (2008). *Developing Graduate Attributes For Lifelong Learning – How Far Have We Got?*. Refereed proceedings of the paper presented at the Lifelong Learning Conference, Central Queensland University, Australia.
- Fyrenius, A., Wirell, S. e Silén, C. (2007). Student approaches to achieve understanding – approaches to learning revisited. *Studies in Higher Education*, 32(2), 149–165.
- Heagy, C.D. e Lehmann, C.M. (2005). Is PBL and improved delivery method for the accounting curriculum? *Advances in Accounting Education*, 7, 225–251.
- Hussain, R.M.R., Mamat, W.H.W., Salleh, N., Saat, R. e Harland, T. (2007). Problem-base learning in Asian universities. *Studies in Higher Education*, 32(6), 761–772.
- International Federation of Accountants. (2011). Disponível em <http://www.ifac.org/> e retirado em 20 de abril de 2011.
- ISCA-UA. (2010). Simulação Empresarial. Disponível em <http://www.ua.pt/isca/PageDisc.aspx?id=3971&b=1> e retirado em 11 de maio de 2010.
- Johnstone, K.M. e Biggs, S.F.(1998). Problem-based learning: introduction, analysis, and accounting curricula implications. *Journal of Accounting Education*, 16(3/4), 407–427.
- Kolmos, A. (1996). Reflections on project work and problem-based learning. *European Journal of Engineering Education*, 21(2), 141–148.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G. e Boutin, G. (1997). *Recherche qualitative: fondements et pratiques*. Montréal: DeBoeck Université.
- Magalhães, A. e Amaral, A. (2000). Portuguese higher education and the imaginary friend: the stakeholders' role in inatitutional governance. *European Journal of Education*, 35(4).
- Major, C. e Palmer, B. (2001). Assessing the effectiveness of problem-based learning in higher education: lessons from the literature. *Academic Exchange Quarterly* 5(1). Disponível em <http://www.rapidintellect.com/AEQweb/mop4spr01.htm> e retirado em 23 de novembro de 2009.
- Margetson, D. (1998). Why is problem based-learning a challenge? In D. Boud e G. Feletti (Eds.), *The challenge of problem-based learning*. (pp. 36–44). London: Kogan Page.
- Ministério da Ciência, Tecnologia e do Ensino Superior. (2006). Country

background report: Portugal. In OECD, *Thematic review of tertiary education*. (pp. 1-99).

Ministério da Educação. (1979). Decreto-Lei 513-T/79. *Define a rede de estabelecimentos de ensino superior politécnico, D.R. I Série* (296) de 26 de dezembro, 3350-(3360) - 3350-(3364).

Ministério da Educação Nacional. (1973). Decreto-Lei 402/73. *Cria novas Universidades, Institutos Politécnicos e Escolas Normais Superiores, D. R. I. Série* (188) de 11 de agosto, 1401-1406.

Musal, B., Taskiran, C. e Kelson, A. (2003). Opinions of tutors and students about the effectiveness of PBL in Dokuz Eylul University School of Medicine. *Medical Education Online*, 8. Disponível em <http://www.med-ed-online.org/pdf/f0000073.pdf> e retirado em 23 de novembro de 2009.

Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas. (2010a). Lista de cursos reconhecidos com protocolo de dispensa de estágio. Disponível em <http://www.otoc.pt/gc/?id=294> e retirado em 11 de maio de 2010.

Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas. (2010b). Anúncio nº 6106/2010. *Regulamento de inscrição, estágio e exame profissionais. D.R. II Série* (126) de 1 de julho, 35958-35964.

Pardal, L.e Correia, E. (1995). *Métodos e técnicas de investigação social*. Porto: Areal Editores.

Rebele, J.E., Apostolou, B.A., Buckless, F.A., Hassell, J.M., Paquette, L.R. e Stout, D.E. (1998). Accounting education literature review (1991 - 1997) part II: students, educational technology, assessment and faculty issues. *Journal of Accounting Education*, 16(2), 179-245.

Ribelles, J.L.G. (2000). In A. S. Pouzada (Ed.), *Some ideas about the application of the project learning methodology in engineering education*. Braga: Published by Programme Socrates.

Rose, H. (1993). Case studies. In G. Allan e C. Skinner (Ed.), *Handbook for research students in the social sciences*. (pp. ). London: The Falmer Press.

Siegel, S. (1975). *Estatística não paramétrica para as ciências do comportamento*. São Paulo: McGraw-Hill de Portugal.

Silén, C. e Juhlin, L. (2008). Self-directed learning - a learning issue for students and faculty. *Teaching in Higher Education*, 13(4), 461-475.

Simão, J., Santos, S. e Costa, A. (2002). *Ensino superior: uma visão para a próxi-*

*ma década*. Lisboa: Gradiva.

Tate, S.L. e Grein, B.M. (2009). That's the Way the Cookie Crumbles: An Attribute Sampling Application. *Accounting Education*, 18(2), 159-181.

Watson, S.F., Apostolou, B.A., Hassell, J.M. e Webber, S.A. (2003). Accounting education literature review (2000-2002). *Journal of Accounting Education*, 21, 267-325.

Watson, S.F., Apostolou, B.A., Hassell, J.M. e Webber, S.A. (2007). Accounting education literature review (2003-2005). *Journal of Accounting Education*, 25, 1-58.

Whitchurch, C. (2008). Shifting identities and blurring boundaries: the emergence of third space professionals in UK higher education. *Higher Education Quarterly*, 62(4), 377-396.

World Bank (1978). *Report No. 1807-PO*. Washington, DC: World Bank.

Xu, Y. e Yang, Y. (2010). Student learning in business simulation: an empirical investigation. *Journal of Education for Business*, 85(4), 223-228.

Yin, R.K. (2009). *Case study research. Design and methods*. Fourth edition. Thousand Oaks: Sage Publications.



**Gestão Estratégica no Hospital Público:  
Dinâmicas de Estruturação  
do Conhecimento Especializado**

**Nuno João Farinha**

Professor Adjunto do IPAM, Lisboa  
nfarinha@ipam.pt

**Albino Lopes**

Professor Associado com Agregação  
do ISCSP/UTL  
alopes@iscsp.utl.pt

Recebido a 11 de janeiro de 2011; Aceite a 15 de novembro de 2011

## Resumo

O presente artigo procura contextualizar na organização hospitalar a relação entre o conhecimento e o processo estratégico. Esta conexão deve-se ao facto de, neste tipo de organização, existirem múltiplos profissionais altamente especializados e uma gestão de topo limitada ao nível do conhecimento das áreas de especialização. Consequentemente, é recorrente a inclusão das iniciativas de natureza estratégica dos diferentes colaboradores com conhecimento crítico para o sucesso organizacional, no processo estratégico. Porém, mantém-se por clarificar, na organização hospitalar, as dinâmicas de integração do conhecimento especializado neste processo. Assim, recorre-se a uma perspectiva baseada no conhecimento organizacional para compreender os mecanismos de integração das iniciativas estratégicas direccionadas pelos vários colaboradores, sejam eles profissionais de saúde ou gestores. Através de uma abordagem qualitativa e com base numa metodologia de *Grounded Theory*, procedeu-se a dois estudos de caso, para explorar a estruturação do processo estratégico. Os resultados obtidos levam a concluir que na organização hospitalar o conhecimento é um recurso estratégico, tendo os profissionais de saúde um papel nuclear no processo estratégico.

**Palavras-chave:** conhecimento organizacional, conhecimento especializado, processo estratégico, recursos, integração, capacidades organizacionais.

## Abstract

This article aims to contextualize the relationship between knowledge and strategic process in the hospital organization. This relationship is important since in this type of organization, many highly skilled professionals exist and top management only has a limited knowledge on health areas of expertise. Therefore, it is recurrent to embody strategic initiatives of different employees with critical knowledge to organizational success into the strategic process. However, it remains to be clarified in the hospital organization, the dynamics of integration of such specialized knowledge within the process. Thus, we resort to a perspective based on organizational knowledge to understand the mechanisms of integration of strategic initiatives from several employees, be they professionals or managers. Through a qualitative approach and based on a methodology of *Grounded Theory*, two case studies were analyzed to explore the structure of the strategic process. The results lead to the conclusion that, in the hospital organization, knowledge is a strategic resource, and health professionals perform a central role in the strategic process.

**Keywords:** organizational knowledge, expertise, strategic process, resources, integration, organizational capabilities.



## 1. Introdução

Na recente literatura das ciências de gestão, o conhecimento tornou-se uma importante área de interesse (Cardoso, 2007). A sua pertinência deve-se fundamentalmente à corrente teórica que admite uma relação entre os recursos e o sucesso competitivo (Kogut e Zander, 1992; Nonaka e Takeuchi, 1995; Barney, 2002). Com efeito, tem emergido na literatura da área da gestão estratégica um conjunto de argumentos a favor da sobreposição entre o conhecimento, a estratégia, as teorias da organização e o sucesso competitivo (e.g., Nonaka e Takeuchi, 1995; Kogut e Zander, 1996; Grant, 1996a, 1996b; Reychav e Weisberg 2009). No entanto, embora estes trabalhos levantem importantes considerações de natureza estratégica, em boa verdade as ferramentas analíticas normalmente desenvolvidas têm por base um enfoque conceptual e empírico ainda insuficiente (Barney 2002; Nickerson e Zender 2004).

Esta problemática ganha força quando se analisam principalmente as organizações profissionais, em particular as instituições hospitalares. Importa destacar as suas estruturas relativamente achatadas, onde se destacam subunidades altamente especializadas distribuídas numa lógica funcional. De facto, face às necessidades específicas do mercado, os postos de trabalho tornam-se altamente complexos e baseados na elevada qualificação dos profissionais de saúde, o que resulta numa forte especialização horizontal (Mintzberg, 1992, 1995). Consequentemente, estes profissionais alcançam uma relativa margem de liberdade de actuação, que embora esteja restrita à especialidade que dominam, a sua autonomia confere-lhes uma elevada latitude de julgamento, o que significa que, no limite, os indivíduos desenvolvem localmente a sua própria estratégia. Para além disso, grande parte da liberdade estratégica conseguida com a especialização local assenta em estruturas de conhecimento de natureza tácita, consideradas como uma das principais fontes de sucesso do hospital (King e Zeithaml, 2001). Acresce estas organizações apresentarem, na resposta às exigências de coordenação das suas actividades locais ou especializadas, uma natureza imperfeitamente conectada (Mintzberg, 1991; Shortell *et al.*, 1993; Young e Barrett 1997; Cicchetti, 2003; Bruijn 2011). Tudo isto leva alguns autores a defenderem que, neste contexto organizacional, o processo estratégico demonstra especificidades não encontradas noutros sectores (e.g., Mintzberg *et al.*, 2003; Mintzberg, 2007). Em suma, diferentes tipos de profissionais (médicos, farmacêuticos, enfermeiros, profissionais das tecnologias da saúde, nutricionistas, auxiliares de acção médica, administradores hospitalares, gestores, etc.) inundam a organização com estratégias particulares que derivam do conhecimento especializado conseguido no exercício das suas actividades. Sucede que este fenómeno está longe de conduzir à anarquia, pois diversas forças, representativas do processo estratégico, pressionam o sistema no sentido da organização. A estrutura imperfeitamente conectada facilita, de facto, a emergência de estratégias particulares, mas estas disseminam-se sobre princípios de organização, condicionando-se mutuamente.

Parece razoável, portanto, abraçar a perspectiva de que o conhecimento especializado constitui um ingrediente fundamental para a compreensão do comportamento estratégico da organização hospitalar. No entanto, qualquer consideração a este nível demanda um estudo sobre a problemática do processo estratégico. Para o efeito propõe-se dar continuidade à concepção teórica desenvolvida por Grant (1996a, 1996b) no domínio da integração do conhecimento na organização. Esta problemática tem sido um tópico crítico na literatura da gestão do conhecimento; os estudos efectuados têm enquadrado a integração do conhecimento no domínio dos mecanismos estruturais associados aos processos (e.g., Grant, 1996a; De Luca e Atuahene-Gima, 2007), nas relações com o meio envolvente (e.g., Kraaijenbrink e Wijnhoven 2008), nos efeitos relacionais e comportamentais associados (Jensen 2010), na dinâmica inter-grupos especializados (e.g., Maaninen-Olsson *et al.*, 2008), bem como no contexto dos sistemas de informação (e.g., Newell *et al.*, 2006; Burley *et al.*, 2010). No entanto, mantém-se por esclarecer esta problemática no contexto do processo estratégico. Para isso, sugere-se a seguinte questão de partida: que dinâmicas caracterizam o processo estratégico no hospital público em Portugal?

Examina-se esta questão através de dois estudos de caso com base nas orientações metodológicas da *Grounded Theory* (Strauss e Corbin 1990). Para isso, sugere-se em seguida uma linha de argumentação teórica sobre a problemática da organização das iniciativas estratégicas no seio do processo estratégico. Importa destacar que, à luz desta metodologia, os contributos da literatura discutidos apenas autorizam o investigador a ganhar sensibilidade teórica sobre o tema em discussão, sendo mesmo desadequado o levantamento de hipóteses prévias. Segue-se o estudo empírico e a análise e discussão dos dados obtidos no terreno. Finalmente, finaliza-se a reflexão com uma comparação entre os resultados observados e os estudos efectuados neste domínio.

## 2. Enquadramento Teórico

### 2.1. O processo estratégico

O processo estratégico tem sido utilizado na literatura como uma importante unidade de análise no desenvolvimento do campo da gestão estratégica das organizações. Wit e Meyer (2005) sugerem três dimensões na análise deste processo: (1) a dinâmica do processo estratégico, que consiste no estudo das formas segundo as quais as estratégias realmente surgem e se tornam padrões de comportamento na acção; (2) o conteúdo da estratégia, que consiste no estudo do produto do processo estratégico (e.g., liderança de custo, liderança em diferenciação); (3) o contexto do processo estratégico, que consiste no estudo das circunstâncias externas nas quais a dinâmica do processo e o seu produto se englobam. Daí que, para estudar como as estratégias surgem, é fundamental transcender as dimensões associadas ao conteúdo e ao contexto da estratégia e compreender a natureza da dinâmica do processo.

Apesar dos avanços que têm sido dados nesta matéria, pouco se sabe relativamente à forma como esta dinâmica afecta efectivamente a estratégia (Charkavarthy e White, 2002). Convém recordar que na literatura clássica que domina este campo, esta problemática nunca mereceu a devida visibilidade (e.g., Andrews, 1971; Porter, 1980; Ansoff, 1988). Com a introdução do fenómeno da racionalidade limitada na segunda metade do século XX, sempre se pressupôs que o processo estratégico reside fundamentalmente na gestão central, ou seja, parte-se da perspectiva de que a organização se apresenta limitada ao nível do processamento da informação. Nesse caso, quando se assume que o conhecimento é facilmente articulável àquele nível, então a gestão de topo pode ter acesso às estruturas de conhecimento necessárias às escolhas estratégicas. O conhecimento periférico facilmente se submete ao controlo do sistema formal, a sua distribuição pela organização não parece problemática e, portanto, a essência da dinâmica deste processo raramente é questionada. No entanto, nada leva a sugerir que esta dinâmica possa ser considerada como um epifenómeno organizacional; a sua ontologia é muito mais do que um problema de gestão da informação, como têm sugerido alguns autores (e.g., Mintzberg *et al.* 1998, 2003).

Isto implica que a qualidade da estratégia realizada não deriva necessariamente da minimização do défice organizacional no processamento de informação, fazendo-se com isto crer que a dinâmica do processo estratégico constitui um problema residual no âmbito da gestão estratégica. Pelo contrário, a estratégia realizada consiste no comportamento estratégico que é demonstrado na prática pela organização. Isto é, a estratégia traduz os padrões de comportamento na acção, onde se misturam e colidem os ingredientes formulados (i.e., intenções ou padrões de decisões) e os ingredientes emergentes, muitos destes caracterizados por estruturas de conhecimento locais, periféricas e de natureza tácita, aspectos que fortalecem o estudo sobre a dinâmica do processo estratégico (Mintzberg e Waters 1985; Mintzberg 1994; Mintzberg 2007).

## **2.2. Diferenciação, conhecimento especializado e processo estratégico**

Central à estrutura e dinâmica das organizações é o facto da divisão do trabalho gerar um sistema de aprendizagem no qual os indivíduos se tornam mais competentes no seu campo de especialização (Kogut e Zander, 1996). Por outras palavras, a especialização constitui um processo resultante das vantagens de eficiência conseguidas com a aprendizagem de um *cluster* de itens de conhecimento interconectado por parte dos indivíduos (Postrel, 2002). Com este processo minimizam-se as limitações cognitivas dos indivíduos e dos grupos, uma vez assumidas a incerteza e a complexidade dos problemas organizacionais (March e Simon, 1958). Sendo assim, nos processos de diferenciação, a organização está a potenciar as suas áreas de especialização; no limite, a diferenciação pode ser perspectivada como um processo de instituição

do conhecimento especializado. Com efeito, nos processos de aprendizagem locais são desenvolvidos repertórios de conhecimento únicos (Nelson e Winter, 1982) que traduzem a organização como um sistema de conhecimento distribuído (Tsoukas, 1996). Como a organização é um sistema aberto, formam-se partes independentes, diferentes segmentos homogêneos e subunidades com diferentes orientações cognitivas internas, o que permite uma melhor adaptação, racionalidade e controlo do meio envolvente (Lawrence e Lorsch, 1967).

Porém, ao insistir nas vantagens legítimas inerentes à especialização, a organização gera uma outra consequência importante: ficam igualmente criadas as condições para a crescente flexibilidade interpretativa (Spender, 1996). Com a distribuição do conhecimento e a respectiva flexibilidade interpretativa, cria-se um terreno organizacional susceptível a várias perspectivas sobre o comportamento estratégico desejado. Inúmeros estudos evidenciam o facto do processo estratégico não obedecer necessariamente à lógica dedutiva e descendente defendida pelo paradigma dominante; pelo contrário, inúmeros indivíduos, munidos de estruturas de conhecimento específicas, oriundos de diferentes níveis hierárquicos, participam na consolidação das estratégias realizadas pela organização (e.g., Quinn 1980; Weick 1982; Pascale 1984; Burgelman 1983; Westley 1990; Floyd e Wooldridge 1997; Charkavarthy e White 2002; Regnér, 2003; Andersen, 2004; Mintzberg 2007; Mantere e Vaara, 2008). Dito isto, a literatura fornece fortes evidências de que a dinâmica do processo estratégico não pode ser afastada dos estudos associados à gestão estratégica. Porém, a maioria dos contributos supracitados não associam de forma explícita a relação entre o conhecimento especializado e a dinâmica deste processo. Em primeiro lugar, não são feitas conjecturas sobre a natureza das iniciativas estratégicas autónomas que se difundem pela organização; no entanto, tudo leva a admitir que essas iniciativas são reflexo da distribuição de estruturas de conhecimento especializado pela matriz organizacional. Em segundo lugar, e sobretudo, porque permanece por esclarecer a forma como a organização lida com esta realidade, uma vez que esses repertórios de conhecimento só por si não conseguem acrescentar valor.

### **2.3. Perspectiva de Organização baseada no Conhecimento Especializado**

Um ponto de apoio às dúvidas levantadas anteriormente encontra-se na corrente conceptual denominada “perspectiva de organização baseada no conhecimento”, esta com fortes argumentos para aprofundar a relação entre o conhecimento especializado e a dinâmica do processo estratégico (e.g., Kogut e Zander, 1996; Grant, 1996a; Tsoukas e Mylonopoulos 2004; Carlile 2004). A visibilidade conseguida com esta perspectiva deve-se fundamentalmente ao amadurecimento da “abordagem baseada nos recursos” (Wernefelt 1984; Barney, 1991) que subscreve como premissas centrais o facto dos recursos: 1) serem assimétricos entre as organizações; 2) serem imperfeitamente transferíveis ao longo do tempo, logo estarem associados ao

sucesso competitivo. Numa inflexão ao modelo estrutural de Porter (1980), esta abordagem alude os gestores a olharem para os seus recursos, pois estes são fonte de vantagem competitiva. No entanto, o facto de estabelecer-se uma relação entre o conhecimento e o sucesso competitivo só faz sentido se for explicado como é que este tipo de recurso está efectivamente associado à vantagem competitiva. A perspectiva de organização baseada no conhecimento defende o pressuposto de que os recursos são apenas uma condição necessária para a criação de valor, mas acrescenta que o valor criado pelos recursos está relacionado com as capacidades organizacionais desenvolvidas internamente na organização desses recursos (e.g., Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000). Desta forma, defende-se o papel distintivo da organização na captura do conhecimento crítico inerente às práticas criadoras de valor (Dosi *et al.*, 2000).

Para consolidar a centralidade dos processos na criação de valor, a perspectiva de organização baseada no conhecimento acrescenta ainda o pressuposto de que a dimensão epistemológica associada à natureza do conhecimento envolvido tem implicações determinantes na criação de valor (Grant, 1996a, Nonaka e Takeuchi, 1995; Reychav e Weisberg 2009). O entendimento geral que tem sido assumido nas especificidades epistemológicas do conhecimento contempla a seguinte distinção: conhecimento explícito e conhecimento tácito. Enquanto o conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números e é facilmente comunicável pelos circuitos formais da organização, ao contrário, o conhecimento tácito, é essencialmente pessoal, dificilmente articulável, embebido na experiência do indivíduo e, portanto, a sua codificação torna-se problemática. Com base nesta distinção, são referenciados dois processos para a criação de valor no domínio das capacidades organizacionais: criação do conhecimento organizacional (Nonaka e Takeuchi, 1995) e aplicação do conhecimento especializado (Grant, 1996b).

Para Nonaka e Takeuchi (1995), o conhecimento é criado organizacionalmente a partir do pressuposto de que é possível a reversibilidade epistemológica do mesmo, ou seja, é plausível amplificar o conhecimento através da sua conversão sistemática, o que implica um entendimento de que o conhecimento é uma variável relativamente manipulável, desde que se invista numa dinâmica de expansão ontológica. No entanto, esta perspectiva não é consensual. Em primeiro lugar, o processo de conversão pode ser extremamente difícil, em especial a transição do conhecimento tácito para explícito, uma vez que o conhecimento de natureza tácita é essencialmente pessoal; mesmo assumindo as possibilidades de codificação, existem factores de ineficiência associados à sua conversão (Cook e Brown, 1999; Tsoukas, 1996; Tsoukas e Vladimirou, 2001). A centralidade deste tipo de conhecimento nos processos organizacionais deriva do facto das dinâmicas de interpretação dos indivíduos constituírem aptidões específicas que só este tipo de conhecimento pode proporcionar (Tsoukas e Mylonopoulos 2004). Em segundo lugar, a ocorrência de dinâmicas de institucionalização, sobre as quais o conhecimento é incorporado e estabilizado nas estruturas de significado, demonstram a inviabilidade de qualquer tentativa de conversão do conhecimento

tácito em explícito (Patriotta, 2003). Finalmente, ao enfatizar-se a possibilidade de conversão do conhecimento, minimiza-se o enfoque sobre os processos pelos quais os fluxos de conhecimento geram trajetórias, são incorporados nas estruturas organizacionais e redimensionam o seu significado. Na verdade, Nonaka e Takeuchi (1995) negligenciam a indivisibilidade do conhecimento relativamente às práticas, ao descapitalizar a importância da natureza dos processos ligados à acção. O conhecimento constitui uma construção situacional e social não redutível à sua categorização e linearidade (Brown e Duguid, 1991; Patriotta, 2003; Thompson, 2005; Maaninen-Olsson *et al.*, 2008).

Nos trabalhos de Grant (1996a, 1996b, 2003) é manifesta a intenção do autor em ultrapassar, em termos teóricos e práticos, estes obstáculos epistemológicos. Para isso, sugere uma perspectiva de integração do conhecimento especializado, ou seja, a possibilidade da organização aplicar múltiplas unidades de especialização, de forma a minimizar as ineficiências derivadas da conversão do conhecimento e, ao mesmo tempo, dispor de alternativas que mobilizam os intervenientes para a acção. Parte-se do pressuposto de que a especialização do indivíduo constitui uma resposta eficiente à condição de racionalidade limitada que possui. No entanto, as características do conhecimento, nomeadamente a sua natureza tácita, têm um profundo impacto sobre os processos produtivos, e na medida em que a sua conversão é altamente ineficiente, isto implica que este tipo de conhecimento constitui o principal *input* estratégico. Mais, a organização não surge para atenuar os comportamentos oportunistas, mas ao contrário, para ganhar eficiência na partilha do conhecimento por via da integração (Grant, 2002; Nickerson e Zender 2004). Próximo, Kraaijenbrink e Wijnhoven (2008) sugerem que a integração envolve um processo de identificação, de aquisição e de utilização do conhecimento na organização. No mesmo sentido, Jensen (2010) argumenta que o estudo da integração do conhecimento evidencia duas importantes dimensões de análise: procura e transferência do conhecimento nas práticas organizacionais. Para Rico *et al.* (2008), a integração constitui uma resposta aos problemas da coordenação, nomeadamente a procura de alinhamento das acções e do conhecimento. Em termos gerais, isto implica que a organização passa a ser contextualizada através das suas práticas na aplicação deste recurso estratégico, práticas estas que segundo Grant (1996a, 1996b, 2003) representam as capacidades organizacionais na criação de valor. Nesta perspectiva, a criação do conhecimento organizacional é igualmente relevante, mas ela emerge como uma consequência natural do objectivo central que é a aplicação do conhecimento. Assinala Weick (1985), que antes da acção tomar lugar, o significado de qualquer situação é incerto e sem limites de interpretação, o que corrobora o sentido dado ao processo de aplicação do conhecimento especializado.

## 2.4. Incerteza e complexidade: As interdependências estratégicas

Para além da natureza tácita do conhecimento envolvido a legitimar a implementação de práticas de integração, a sua dinâmica justifica-se

igualmente devido ao terreno em que se desenvolvem as múltiplas iniciativas estratégicas. Para alguns autores, é fundamental que a gestão de topo considere o processo estratégico de forma colectiva, nomeadamente quando as estratégias individuais emergem (e.g., Mintzberg 2007). Sem o mínimo de regulação, a distribuição do conhecimento especializado pela estrutura e a consequente ocorrência de iniciativas estratégicas locais potencia a desconexão estratégica. De facto, a organização sofre de um problema de coordenação de múltiplos indivíduos especializados, conforme evidenciado por vários autores (e.g., Malone *et. al.*, 1999; Bruijn 2011). Mas, é plausível admitir que o sistema seja, enquanto tal, imperfeitamente conectado; as organizações exibem propriedades de desconexão e de firme conexão, fenómenos que constituem os extremos reais de um *continuum* organizacional (Stefano e Prencipe, 2001). Um sistema diz-se desconectado quando se verificam duas condições: (a) as subunidades organizacionais geram estruturas de conhecimento especializado distintas, de natureza tecnológica e científica; (b) a gestão não compreende nem exerce qualquer acção efectiva na regulação das interdependências e, neste caso, os problemas locais são ultrapassados de forma autónoma. Entretanto, se bem que as subunidades organizacionais devam manter alguma discricionariedade, de forma a poderem responder aos problemas locais, sugere-se em simultâneo um determinado grau de conexão, uma vez que é aceitável admitir pelo menos a centralização do processo de regulação das iniciativas, uma hipótese plausível para a qual a hierarquia se mostra minimamente adequada. Imperfeitamente conectado significa, segundo Weick (1982), que o sistema em causa se diferencia, mas que os processos críticos de natureza estratégica das respectivas subunidades não são totalmente mantidos de forma independente.

Uma vez admitida a hipótese de estar-se na presença de um sistema imperfeitamente conectado, a discussão passa a ser em torno da incerteza e da complexidade que normalmente estão associadas a estas iniciativas, o que legitima o argumento adicional, a saber, o facto destas serem fortemente interdependentes. Assim, duas condições complementares devem ser consideradas como plausíveis na fundamentação deste argumento: (1) a incerteza, associada ao facto de vários e diferentes actores participarem de forma indeterminada na criação da estratégia realizada pela organização (i.e., existência de iniciativas estratégicas); (2) a complexidade da agenda estratégica, associada ao facto das iniciativas serem consideradas vulneráveis, porque cada uma delas não pode ser considerada de forma independente das restantes.

A questão da incerteza deriva dos efeitos colaterais que as estratégias emergentes provocam sobre a estratégia deliberada, uma vez que as intenções estratégicas ou padrões de comportamento planeados dificilmente se encontram emparelhados com as estratégias realizadas pela organização (Mintzberg e Waters, 1985). A proliferação indeterminada de iniciativas estratégicas de forma contínua, tende a gerar incertezas quanto à implementação dos padrões de comportamento formulados no calendário de planeamento, o que justifica a lógica de integração.



A questão da complexidade deriva das interacções entre partes vulneráveis. Para Nickerson e Zender (2004), um problema diz-se complexo quando o valor das soluções depende fortemente das interacções entre partes de conhecimento existentes, ou seja: (1) o problema não pode ser separado, de forma independente, em subproblemas; (2) a forma de governo adequado para a procura da solução deve privilegiar a partilha horizontal extensiva do conhecimento. Mais, a complexidade associada às características do conhecimento envolvido tem um forte impacto sobre as práticas de integração (De Luca e Atuahene-Gima 2007). Como defendem March e Simon (1958), o facto da execução de um determinado *output* requerer um conjunto de subprogramas para a sua concretização, traduz-se num problema central para a especialização, uma vez que cria consideráveis fontes de interdependência entre as subunidades. Para estes autores, a percepção de que é necessária uma solução colectiva provém fundamentalmente das interdependências derivadas da: (1) afectação de recursos limitados; (2) planeamento e calendarização das actividades organizacionais; (3) função de coordenação inerente à posição hierárquica. Neste sentido, a lógica de integração minimiza a vulnerabilidade associada às iniciativas estratégicas que reclamam fontes de interacção para o seu amadurecimento. Acentua Patriotta (2003:10) que «as organizações devem ser entendidas como dispositivos desenhados para contrapor a entropia social numa forma regulada, uma vez que a criação do conhecimento gera controvérsias que, por sua vez, exigem conclusão».

## 2.5. Integração do conhecimento especializado

Nos estudos clássicos, a integração é contextualizada inserida nas necessidades de adicionar racionalidade aos comportamentos dos indivíduos (Simon, 1976), bem como minimizar a ocorrência de conflitos derivados de subunidades diferenciadas que necessitam de colaborar (Lawrence e Lorsch, 1967). Com a incorporação da temática do conhecimento nas organizações, a lógica da integração ganha um novo significado. Kogut e Zander (1992) argumentam que existem princípios de organização de alto nível que estruturam o próprio sistema organizacional, actuam como mecanismos que facilitam o acesso a uma linguagem comum a um conjunto alargado de indivíduos e, neste sentido, facilitam a integração. Por exemplo, a identidade, em especial a consistência dos significados que suportam os discursos, é essencial na resolução dos problemas de coordenação, uma vez que ela sustenta as regras e as convenções, no seio das quais os membros da organização interagem (Kogut e Zander, 1996). Para Maaninen-Olsoon *et al.* (2008), a integração do conhecimento assenta nas alternativas de colaboração que medeiam as diferentes práticas na organização. Consequentemente, a constituição de capacidades baseadas na integração do conhecimento implica um problema de estrutura e design organizacional.

Para Grant (1996b, 2003), a solução para este problema encontra-se nos mecanismos de integração disponíveis à organização para a aplicação do



conhecimento especializado, entre eles: (1) regras e directivas (mecanismos suportados pelo conhecimento explícito, que regulam de forma estandardizada a interacção entre os indivíduos); (2) sequenciamento (elaboração de mecanismos, baseados na disposição sequencial de diferentes actividades produtivas, determinadas pelas interdependências relacionadas tecnologicamente); (3) rotinas (mecanismos baseados em processos de interacção complexos, padronizados e pouco estandardizados); (4) grupos de trabalho para a resolução de problemas e processos de decisão (mecanismos suportados pela intensa comunicação individual e interacção). Importa destacar o quarto mecanismo que subentende a organização como um sistema de fluxos formais e informais baseados em relações recíprocas (e.g., contacto directo, *task-forces*, equipas). Quando assim é, predominam as ligações laterais, com o benefício de permitir o deslocamento das decisões para os níveis mais baixos da hierarquia e, ao mesmo tempo, garantir que todo o conhecimento seja incluído no processo (Galbraith 1973; Mintzberg 1995; Goold e Campbell 2002). Estudos recentes têm demonstrado como a utilização de regras simples (e.g., questionar os outros) e o recurso a relações laterais, para a partilha de ideias, minimizam as dificuldades associadas à coordenação dos indivíduos e favorecem a integração do conhecimento (e.g., Okhuysen e Eisenhardt 2002, Tsai 2002). No mesmo sentido, Maanine-Olsoon *et al.*, (2008) evidenciam a existência de rotinas, regras, formas estandardizadas (e.g., planos) e grupos de trabalho, como mecanismos fundamentais das organizações nos processos de integração. Mais, segundo Carlile (2004), só através de múltiplas interacções é possível criar interesses comuns que reforçam a partilha e o acesso ao conhecimento especializado. Sugere ainda Patriotta (2003) que uma das condições para a performance organizacional é a habilidade da organização incorporar o conhecimento em mecanismos que privilegiem a interacção social.

Estas considerações encerram, portanto, a necessidade de uma redefinição da questão inicialmente colocada. Assim, sugere-se a seguinte interrogação: que mecanismos de integração do conhecimento especializado são empreendidos nos hospitais públicos portugueses, entre os diferentes órgãos de gestão e os restantes profissionais, em relação à dinâmica do processo estratégico? Algumas questões complementares são igualmente de explorar. Que razões motivam os intervenientes a empreender esses padrões de comportamento? Que consequências advêm desses comportamentos? Na secção seguinte traça-se a metodologia de investigação, seguida da análise dos dados obtidos no terreno. Finalmente, integram-se os resultados empíricos com a linha de argumentação teórica produzida, de forma a reflectir as principais implicações teóricas.

### 3. Estudo Empírico

#### 3.1. Metodologia

O objectivo central deste estudo é explorar em profundidade a dinâmica do processo estratégico no hospital público, em relação aos mecanismos de

integração do conhecimento especializado. Para o efeito, como opção orientadora de investigação, partiu-se do pressuposto ontológico de que existe uma realidade exterior, dotada de autonomia relativamente aos seus actores, mas que apenas pode ser compreendida mediante o significado atribuído pelos mesmos. Isto significa que existe uma componente objectiva, representativa da realidade social, que apenas pode ser plenamente analisada a partir do sentido que os indivíduos atribuem às suas práticas diárias. Nestes termos, adoptou-se uma lógica de investigação que privilegia a abordagem dedutiva e indutiva, baseada no paradigma pós-positivista (Guba e Lincoln, 1994, 2005; Morris, 2006).

Quando os fenómenos a explorar são instáveis, complexos e marcadamente sociais, a abordagem qualitativa é particularmente útil dentro deste paradigma de investigação (Rousseau e Saillant, 2000; Morris, 2006). Segundo Regné (2003), a problemática da estratégia está sujeita a inúmeras interpretações e é, portanto, uma matéria muito sensível, o que implica a pertinência desta escolha. Também Whittington (2004) refere que a entrada da sociologia no estudo da estratégia justifica cada vez mais uma abordagem qualitativa. Deste modo, como a problemática em estudo diz respeito a um fenómeno processual, marcadamente social, de inteligibilidade local e, por isso, sujeito a elementos subjectivos, optou-se por uma abordagem qualitativa, mais próxima da interpretação da realidade em que os intervenientes participam.

As organizações que foram analisadas compreendem entidades hospitalares de capitais exclusivamente públicos, que fazem parte do Serviço Nacional de Saúde (SNS). Neste universo de referência destaca-se a pluralidade de opções de governação a que este sector tem assistido, com destaque para as iniciativas que colocam o alvo da atenção no peso e rigidez da designada burocratização do sistema público e que começam a introduzir uma lógica de gestão, assente nas orientações teóricas e práticas que dominam normalmente os sectores privados da sociedade. O regime jurídico da gestão hospitalar do SNS estabelece três grandes modalidades de gestão pública: os hospitais do Sector Público Administrativo (SPA); os hospitais Sociedade Anónima (SA) e as actuais Entidades Públicas Empresarias (EPE). As Parcerias Público-Privadas (PPP) complementam estas opções de governação, mas agora sob financiamento público e gestão privada. No processo dito de empresarialização do sector hospitalar público, iniciado em 2002 com as SA, permanece sob a responsabilidade da Tutela a prestação dos cuidados de saúde, um modelo que pretende garantir a universalidade, solidariedade, equidade e acessibilidade dos serviços à população.

Nesse sentido, como estratégia de investigação, foram utilizados dois estudos de caso: (1) o hospital público de gestão empresarial (HGE); (2) o hospital público de gestão administrativa (HGA). Para Yin (2003), um estudo de caso permite descrever um determinado fenómeno dentro de um conjunto de condições contextuais, numa interacção fragilmente compreendida. Com efeito, com esta estratégia é possível associar e relacionar o contexto ao fenómeno estudado, sem nenhuma restrição de variáveis. A primeira unidade investigada, um hospital de gestão empresarial, compreende aproximadamente 400 camas,

é de natureza geral, fornece vários serviços de especialidade e 60% dos seus recursos humanos são profissionais de saúde (médicos, enfermeiros e técnicos). A segunda unidade, um hospital de gestão administrativa, compreende aproximadamente 1530 camas, fornece vários serviços de especialidade e 50% dos seus recursos humanos são profissionais de saúde (médicos, enfermeiros e técnicos). As duas unidades estão localizadas em regiões distintas do país, o que significa que são residuais as interações entre elas. Embora ambas estejam dependentes da Tutela ou poder central em relação ao financiamento das suas actividades, possuem órgãos de gestão autónomos, com destaque para o Conselho de Administração (CA) com 5 elementos, divididos por 3 membros executivos (presidente e vogais) e dois membros não executivos (director clínico e enfermeiro-director). Ao nível da estrutura hierárquica, as duas unidades hospitalares possuem níveis intermédios de gestão, nomeadamente os serviços de especialidade, cuja responsabilidade é assumida pelos directores de serviço.

Como método de recolha de dados, a escolha metodológica foi a entrevista semi-estruturada. Após a identificação das unidades a estudar, procedeu-se numa primeira fase à recolha de dados junto dos membros do CA. Esta opção permitiu explorar o assunto a ser estudado e identificar os principais intervenientes no processo estratégico, procedimento que assentou no critério de amostragem baseado na “bola-de-neve”. Assim, após as primeiras entrevistas, foram assinalados para o estudo os directores de serviço, os enfermeiros chefes e os elementos da tecnoestrutura ou planeamento. Com efeito, foram executadas um conjunto de entrevistas com a autorização do CA, conforme mostra a Tabela 1. Todas as entrevistas foram gravadas e conduzidas a partir de um guião de perguntas abertas para verificação das hipóteses geradas em entrevistas anteriores, até à saturação dos factos observados.

Tabela 1 | A amostra

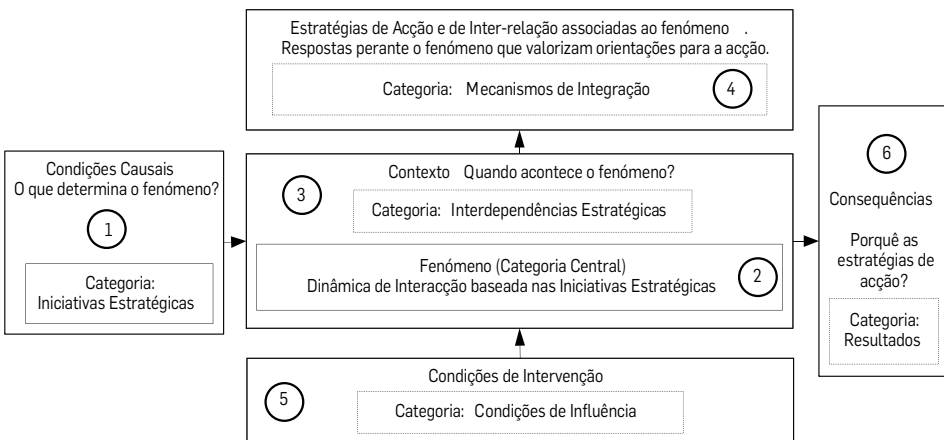
Categoria	HGE	HGA
	Caso A	Caso B
Número de entrevistas realizadas	9	7
Conselho de Administração:		
Membros executivos	2	2
Membros não executivos	2	1
Linha hierárquica e operacional:		
Responsáveis por departamentos/serviços	2	2
Enfermeiro chefe	1	-
Pessoal médico	1	-
Tecnoestrutura:		
Gabinete de Gestão e Planeamento	1	1
Administrador Hospitalar		1

Como método de tratamento e análise dos dados, a *Grounded Theory* de Strauss e Corbin (1990) mantém-se como uma das opções metodológicas no campo das ciências sociais (e.g., Bechky, 2003; Morris 2006; Mantere e Vaara 2008), logo essencial para compreender a natureza dos processos organizacionais. Pretendeu-se com esta escolha metodológica fornecer um nível de inteligibilidade específico, particularmente sob a forma de uma teoria local. Concretamente, com base nos dados em bruto obtidos na primeira entrevista (acompanhados dos respectivos registos do tipo R3.61, onde o número 3 identifica o entrevistado e o número 61 o parágrafo da entrevista) procedeu-se à codificação e categorização do texto (Tabela 5, em anexo). O modelo provisório daí resultante foi aperfeiçoado de forma sistemática nas entrevistas subsequentes até à validação empírica das subcategorias e categorias verificadas. Esta fase seguiu uma lógica iterativa; as categorias foram progressivamente saturadas e ascendentemente conectadas, com o objectivo de fornecer uma interpretação válida dos dados. Para isso, o resultado de cada entrevista foi sujeita ao levantamento de várias hipóteses ou conjecturas que serviram de base para a entrevista posterior. No final, reagruparam-se as categorias e as subcategorias encontradas de forma a identificar o fenómeno central (Figura 1).

### 3.2 Análise e Discussão dos Resultados

A aplicação do modelo paradigmático sugerido por Strauss e Corbin (1990) para o tratamento dos dados resulta no esquema seguinte (Figura 1).

Figura 1 | Categorias explicativas do fenómeno



*Categoria 1: Iniciativas Estratégicas.* Nos dois estudos de caso, os processos de diferenciação que englobam as actividades produtivas constituem o principal fenómeno relacionado com a criação do conhecimento especializado local. Entre as principais forças associadas a esses processos encontram-se os factores

ligados à evolução e diferenciação tecnológica relacionadas com as práticas médicas, a pressão do meio envolvente sobre a actualização do sistema técnico, a constante formação e socialização dos profissionais, as necessidades de autonomia, bem como a valorização e o reconhecimento dos profissionais pelas instituições ligadas à área de especialização. As estruturas de conhecimento resultantes desses processos apresentam dimensões epistemológicas de natureza tácita e explícita, são sempre parciais, incompletas e sujeitas aos contextos de acção específicos desenvolvidos localmente.

Observa-se que, com a institucionalização dessas estruturas de conhecimento diferenciadas que irrompem nos serviços de acção médica, surgem múltiplos núcleos de especialização distribuídos pela organização. Esses núcleos têm um impacto estratégico sobre a organização, porque as estruturas de conhecimento especializado locais tendem a alargar as suas zonas de influência a outros níveis organizacionais. Por exemplo, a elaboração do plano de produção e a percepção das necessidades de investimento dos serviços derivam da forte intervenção dos profissionais de saúde. A complexidade das actividades médicas dificilmente admite a possibilidade da gestão de topo identificar e avaliar grande parte das opções estratégicas dos serviços. As hierarquias intermédias de natureza médica, como importantes interlocutores das relações sistémicas que se estabelecem no binómio serviço/mercado e, simultaneamente, os mais influentes ao nível do potencial de descontinuidade estratégica do hospital, acabam por promover um conjunto de iniciativas com impacto estratégico na organização. Evidenciam-se, assim, fruto dos processos de diferenciação e especialização, a proliferação ascendente de iniciativas estratégicas. Em particular, os directores de serviço constituem elementos determinantes, leia-se estratégicos, sobre a crescente visibilidade dessas iniciativas, as quais exigem uma acentuada interacção com a gestão de topo. Por sua vez, as competências gestionárias, existentes ao nível de gestão de topo e da tecnoestrutura (gestores intermédios), que polarizam outros núcleos de especialização, promovem igualmente as suas próprias iniciativas estratégicas, desdobrando de forma acentuada as áreas de complementaridade e sinergia potenciais. A Tabela 2 sintetiza os principais aspectos que ajudam a caracterizar as diferenças encontradas na linha de autoridade formal, resultantes deste fenómeno.

**Tabela 2 | Elementos diferenciadores ao nível da estrutura de autoridade formal**

Variável em Análise	Gestão de Topo	Profissionais de Saúde	Gestores Intermédios (não médicos)
Natureza do conhecimento crítico	Conhecimento explícito	Conhecimento tácito	Conhecimento explícito
Fontes de poder	Recursos/direitos legais (formal)	Conhecimento nas áreas técnicas (informal)	Conhecimento nas áreas da gestão (informal)
Subsistema organizacional	Topo estratégico	Linha hierárquica	Tecnoestrutura
Estruturas de suporte	Competências gestionárias. Directrizes do poder central	Competências técnicas. Processos de socialização externos	Competências gestionárias

Em suma, nos casos observados, o processo estratégico não é uma actividade reservada à gestão de topo; os seus representantes aguardam o desfecho e a precipitação de um conjunto de processos para, de certa forma, atribuir algum sentido à direcção estratégica da organização. Dito de outro modo, a organização é confrontada com múltiplas iniciativas estratégicas, tributárias de áreas de especialização distintas, não mutuamente exclusivas, um fenómeno a que a organização responde com a presença de determinadas trajectórias de interacção.

*Categoria 2: Dinâmicas de Interação baseadas nas Iniciativas Estratégicas.* Nos dois estudos de caso, a difusão das múltiplas iniciativas pela organização expõe um conjunto de práticas assentes em três trajectórias:

- **Trajectória 1:** Padrões de comportamento de natureza burocrática representativos do processo de planeamento e controlo, das actividades de produção e de investimento;
- **Trajectória 2:** Padrões de comportamento de natureza política representativos das actividades estratégicas de produção e de investimento (planeadas ou não);
- **Trajectória 3:** Padrões de comportamento de natureza organizacional representativos das actividades de direcção central.

A trajectória 1 representa o processo normativo de adaptação estratégica, no qual é formulado o plano de actividades de produção dos serviços e o planeamento dos respectivos recursos e, nesse sentido, sedimenta um padrão de estratégias intencionais. De periodicidade anual, modelada serviço a serviço, a sua natureza imperfeitamente conectada é tributária de um formato perfeitamente regulamentado e estandardizado, reconhecido no sector. A agregação e a codificação dos vários planos locais seguem uma lógica aditiva e relativamente calendarizada, cujo produto final contempla uma dimensão estratégica, uma dimensão de coordenação e uma dimensão operacional. No primeiro caso, resulta na explicitação dos recursos estratégicos necessários e fornece um quadro de legitimidade/compromisso para com o poder central (i.e., contratualização); no segundo caso, constitui uma plataforma indispensável à gestão de topo no controlo das actividades operacionais, ou seja, constitui um instrumento de coordenação formal; e, no terceiro caso, confere uma estrutura de conhecimento codificado essencial aos directores de serviço, na interpretação das suas actividades.

A trajectória 2 representa o processo político de adaptação estratégica do hospital. Na implementação do plano, é recorrente o facto dos compromissos assumidos não serem facilmente exequíveis, ou ser muitas vezes necessário um ajustamento não planeado. Perante esta situação, o comportamento dos profissionais vai no sentido da reestruturação dos critérios de decisão planeados, isto é, através da instrumentalização do conhecimento especializado e das

habilidades de influência individuais que possuem, procura tomar-se partido de uma determinada zona de incerteza, para beneficiar outras agendas, um reflexo claro da racionalidade limitada da gestão de topo. Porém, uma vez que a gestão de topo e o poder central controlam os recursos financeiros, para os profissionais de saúde esta trajectória ajuda a contrariar a inércia que a anterior tende a corporizar na sua efectivação, um estímulo contínuo e necessário à mudança estratégica incremental.

A trajectória 3 representa o processo de regulação central e é representativa das dinâmicas de liderança promovidas directamente pela gestão de topo e, nesse sentido, coloca-se a ênfase nas diligências descendentes. Nela se inscrevem nomeadamente as práticas de gestão baseadas no conhecimento especializado deste órgão de gestão. A Tabela 3 caracteriza as diferentes trajectórias observadas. Importa destacar que a agendas estratégicas se encarregam de determinar o tipo e a natureza da trajectória levada a cabo pelos diferentes actores.

Tabela 3 | **Principais elementos caracterizadores das trajectórias.**

Trajectórias	Tipo de Poder	Factor Crítico	Fonte do Impulso	Processo	Sentido da Trajectória
1. Sistema de Planeamento	Informal e legítimo	Conhecimento local	Profissionais	Faseado e calendarizado	Ascendente e desconectado
2. Sistema Político	Informal e ilegítimo	Competências políticas	Profissionais	Imprevisível	Ascendente e desconectado
3. Sistema de Regulação Central	Formal e legítimo	Competências de liderança	Gestão de topo	Relativamente previsível	Descendente e desconectado

*Categoria 3: Interdependências Estratégicas.* As trajectórias observadas não estão isentas de um conjunto de circunstâncias organizacionais que ajudam a explicar a sua natureza. Conforme observado, os diferentes processos de trabalho são agrupados e dispostos na estrutura formal através de um conjunto de serviços diferenciados. Contudo, ao favorecer este tipo de disposição estrutural, as interdependências baseadas nos fluxos de trabalho que podem verificar-se entre os serviços são negligenciadas e uma vez assumido o facto dos serviços não serem totalmente independentes, surgem naturalmente interdependências residuais entre eles.

Constata-se que, parte dessas interdependências são de natureza operacional. Uma vez que os processos de interacção são complexos, variados e dificilmente passíveis de planeamento pela gestão de topo, a regulação das interdependências baseadas nos diferentes fluxos de trabalho operacionais faz-se por ajustamento mútuo, consoante as actividades de interacção assim o exijam. De facto, a gestão de topo executiva dificilmente intervém nestes fluxos de regulação operacionais. Porém, são igualmente visíveis condições de interdependência de outra natureza, que obrigam a deslocar as estruturas de interacção para

um terreno distinto, mas complementar. É o caso das interdependências estratégicas, um estado onde verificam-se relações de dependência recíproca entre múltiplas iniciativas estratégicas. Estas relações localizam-se acima dos fluxos operacionais, migram para além das fronteiras da acentuada especialização local e conferem proximidade entre a linha hierárquica e a gestão de topo.

As interdependências estratégicas observadas são de duas naturezas: a) legítima, caracterizada pela política de afectação de recursos, uma vez que perante as várias e diferentes solicitações dos profissionais é necessário confrontar prioridades entre os serviços, no domínio do planeamento das actividades e dos investimentos; b) ilegítima, caracterizada pelo fenómeno da interacção de natureza clandestina necessária à efectivação das necessidades dos serviços, uma vez que não é possível transferir para o sistema de planeamento a estruturação efectiva do processo estratégico. Neste último caso, as várias iniciativas estratégicas ascendentes que surgem de forma desconectada, são acompanhadas de diferentes intensidades de influência quando atingem a gestão de topo, o que implica situações de interdependência entre as diferentes e assimétricas forças produzidas. Verifica-se que ambas são reguladas de forma desconectada, o que permite inferir a sua vulnerabilidade. Evidencia-se, portanto, a necessidade de sobreposição de preferências e comportamentos estratégicos locais; a configuração estratégica de um serviço está condicionada à configuração de outros serviços de especialidade e, portanto, uma modificação local tem impacto no sistema organizacional.

*Categoria 4: Estratégias de Acção e de Inter-relação – Mecanismos de Integração.* Perante o fenómeno das interdependências de natureza estratégica, a organização responde através do encadeamento de processos organizacionais que procuram a regulação e a estruturação das múltiplas iniciativas. No caso da trajectória 1, esta subdivide-se em três fases perfeitamente distintas. Na primeira fase, a acentuada latitude de conhecimento especializado residente ao nível dos directores de serviço, com componentes de natureza tácita, confere-lhes legitimidade na iniciação desta trajectória. Observa-se que a maioria dos objectivos de produção e de recursos reclamados decorrem de práticas locais, algumas vezes até periféricas desenhadas por equipas de trabalho intra-serviço, que acabam por serem canalizadas junto dos responsáveis pelos serviços. Em seguida, e sem a intervenção da gestão de topo, vários intervenientes materializam o desenvolvimento desta trajectória traduzida num conjunto de propostas (e.g., directores de serviço, enfermeiros, gestores intermédios). Neste domínio, as rotinas organizacionais preenchem grande parte dos mecanismos de integração observados. Grupos de trabalho temporários e contactos directos, assentes numa lógica de integração essencialmente local e desconectada, perfilam os contextos de acção produzidos. Estes mecanismos procuram os benefícios do ajustamento mútuo, pouca standardização e intensa comunicação directa. De destacar que nas propostas de produção e de investimento levantadas localmente, as competências de gestão intermédia



são essenciais à expansão desta trajectória, pois têm um papel crucial na explicitação das iniciativas locais.

Numa segunda fase, no amadurecimento desta trajectória, mantêm-se os grupos de trabalho temporários, mas agora entre, por um lado, os profissionais de saúde e a gestão de topo (contratualização interna) e, por outro, entre a gestão de topo e o poder central (contratualização externa). O objectivo é finalizar a análise e discussão das propostas levantadas localmente, de forma a transpor efectivamente as intenções para um formato contratual (interno e externo). Observa-se que a negociação mostra-se como uma variável determinante na integração vertical do conhecimento especializado. Em relação à capacidade de negociação dos elementos de gestão de topo executiva, na contratualização interna ela está directamente dependente das zonas de incerteza, nomeadamente do nível de conhecimento que possuem das áreas técnicas e, na contratualização externa, ela está directamente relacionada com as habilidades políticas que possuem para influenciar a obtenção de recursos do poder central.

A terceira fase cristaliza o processo de implementação e controlo do plano de actividades. Investe-se no constante alinhamento entre as estratégias intencionais e as estratégicas deliberadas. Para os profissionais de saúde, o plano fornece os elementos de controlo corrente das actividades operacionais e tudo aponta para ser um instrumento de gestão essencial para a interpretação das actividades locais. Para a gestão de topo, esta fase orienta-se essencialmente para a lógica da coordenação, sustentada pela existência de uma representação próxima e codificada da realidade operacional, em que é possível atribuir sentido aos padrões de comportamento concretizados pelos profissionais de saúde no período de tempo em análise.

No caso da trajectória 2, os processos organizacionais vão mais além da simples negociação de objectivos e recursos. Perante a fragilidade do ciclo de planeamento anterior, observa-se que muitas das iniciativas estratégicas que surgem possuem uma natureza emergente ao nível local, ou seja, não estão explicitadas no plano, o que legitima o desenvolvimento desta trajectória. No que diz respeito aos mecanismos de integração, surgem agora contextos de acção isolados, na forma de grupos de trabalho espontâneos e contactos directos imprevisíveis, especialmente entre os directores de serviço e a gestão de topo, acompanhados de intensa comunicação pessoal, envolvendo escolhas de interacção conscientes embora não programadas. As relações informais estabelecidas nestes processos de decisão em grupo perfeitamente instituídas nos casos observados são um terreno fértil para a politização das interdependências estratégicas entre a gestão de topo e a linha hierárquica. Constata-se que esta trajectória mantém-se robusta devido ao potencial de instrumentalização do conhecimento especializado no reajustamento da estrutura de poder vigente e ao favorecimento de um terreno permissivo a múltiplos e distintos centros de influência. Não obstante o facto da regulação das interdependências manterem-

se nesta trajectória numa lógica essencialmente vertical e desconectada, ela mostra-se fundamental para garantir a descontinuidade estratégica dos serviços.

No domínio dos processos de negociação desenvolvidos nestas duas trajectórias, os registos mostram que estes surgem de forma mais equilibrada no modelo HGA. As relações de força nas interacções sociais produzidas no modelo HGE são demasiado assimétricas, em parte devido a insuficiente capacidade de negociação por parte da gestão de topo executiva sobre a política de afectação de recursos. Desprovida de elementos com conhecimentos técnicos mínimos nas áreas médicas, esta parece revelar-se incapacitada para apreender a realidade operacional, com consequências notórias ao nível da sua capacidade de negociação e influência.

Finalmente, no caso da trajectória 3, os mecanismos de integração observados espelham diferenças significativas nos dois casos estudados, uma vez que o modelo HGE desenvolve dinâmicas de interacção laterais de comunicação directa não detectadas no modelo HGA. Em particular, destaca-se um grupo de trabalho de periodicidade quinzenal, desenvolvido entre a gestão de topo e todos os directores de serviço, onde procura reforçar-se a trajectória 1, nomeadamente o acesso à realidade operacional, comunicar a importância dos princípios de natureza gestonária aos responsáveis dos serviços e articular iniciativas estratégicas locais. A gestão de topo promove igualmente um grupo de trabalho mais alargado, com periodicidade mensal, entre médicos, enfermeiros e técnicos de saúde, embora o propósito desta iniciativa central seja fundamentalmente a socialização dos colaboradores para o processo de empresarialização, bem como fornecer feedback sobre os resultados económico-financeiros de cada um dos serviços. Não obstante estas iniciativas de integração no modelo HGE, os factos observados mostram fortes resistências por parte dos profissionais nas opções tomadas pela gestão de topo, uma vez que estas práticas são apreendidas como pretendendo diluir as zonas de autonomia instaladas, intensificar o sistema de autoridade formal já por si precário e, portanto, fazer simplesmente oscilar a estrutura de poder vigente.

No modelo HGA, a autonomia dos serviços é muito mais acentuada. Deste modo, a partir das disfuncionalidades observadas nas práticas de integração promovidas no caso HGE e observadas as insuficientes práticas de integração no caso HGA, pode argumentar-se que a norma vigente prima pela discricionariedade dos responsáveis dos serviços. A norma não é permeável à deslocação de zonas de conhecimento locais para núcleos de interacção social onde se entrecruzem saberes e poderes distintos, leia-se categorias profissionais diferenciadas.

Ainda na trajectória 3, ambos os casos mostram um importante mecanismo de integração: os centros de responsabilidade. Estes centros constituem estruturas intermédias de gestão formais, constituídas por agrupamentos de alguns serviços relativamente homogéneos nos seus processos e fluxos de trabalho. Os órgãos de gestão intermédios, com o seu papel integrador e de

poder gestão informal relevante, em conjunto com os responsáveis dos centros de responsabilidade representativos da linha hierárquica, potenciam nestes centros, formas intermédias de integração, possibilitando aos hospitais uma fase de estruturação primária, essencial à regulação das interdependências estratégicas. Porém, na prática, permanece uma desconexão na regulação das iniciativas estratégicas, fruto de um tratamento desconectado das necessidades dos serviços e, por conseguinte, um subaproveitamento da lógica destes centros em termos estratégicos. Em síntese, os mecanismos de integração relativos à trajectória 3 observados respondem insatisfatoriamente à regulação imposta por todas as interdependências estratégicas, contribuindo para o reforço da hipótese das unidades observadas constituírem sistemas imperfeitamente conectados.

*Categoria 5: Condições de Intervenção.* Elas traduzem os vectores de influência exógenos que recaem sobre a categoria anterior e, nesse sentido, condicionam ou favorecem as trajectórias observadas. Constata-se a existência de um conjunto de disposições legais e regulamentares, deliberadas pelo poder central, com a finalidade de formalizar grande parte do funcionamento das unidades hospitalares do sector público (e.g., modelo de governação, estatutos, carreiras, estrutura organizacional). Existem, igualmente, critérios de legitimidade gerais e específicos, transversais a todas as unidades hospitalares do sector (e.g., modelo de contratualização, objectivos e metas de natureza qualitativa e quantitativa gerais, modelo de gestão por objectivos, linhas orientadoras). Estas diferentes condições podem ser estratificadas a vários níveis, verificando-se uma dimensão nacional, uma dimensão regional e, em alguns casos, uma dimensão local; neste caso, uma unidade hospitalar específica. Importa mencionar que estas prerrogativas legais podem vir a deliberar uma reorganização das unidades instaladas, como por exemplo: a) desinvestimentos em serviços; b) integração do hospital em centros hospitalares; c) articulação com os cuidados de saúde primários; d) ampliação de infra-estruturas.

Não obstante estas linhas de regulação, constata-se que, no domínio das dinâmicas de estruturação do processo estratégico, a natureza das trajectórias permanecem como uma actividade da inteira responsabilidade de cada organização. Deste modo, independentemente do modelo de governação, não se verifica um impacto directo destas prerrogativas sobre os mecanismos de integração do conhecimento especializado; é patente uma considerável liberdade de actuação por parte da gestão de topo sobre as opções de integração, o que implica um reduzido impacto destas condições sobre a natureza das trajectórias observadas.

*Categoria 6: Consequências dos Mecanismos de Integração.* As trajectórias observadas traduzem-se num conjunto de consequências para as organizações. O destaque vai para o envolvimento e responsabilização dos profissionais de saúde, principalmente os directores de serviço, no processo de contratualização. Para a gestão de topo, o comprometimento destes profissionais no alcance dos

objectivos por eles traçados é determinante, o que implica a defesa inexorável deste processo, conforme revela a importância que é dada à trajectória 1.

Este resultado ganha uma maior expressividade quando se analisa a unidade HGE, em especial a sua trajectória 3. A aplicação das práticas de integração encontradas não é gratuita: joga a favor da valorização da lógica de empresarialização instruída neste modelo de governação, sobretudo a defesa da responsabilização dos profissionais de saúde em consonância com o sistema de incentivos. Nesta unidade, tudo é feito para a socialização dos profissionais no alinhamento das suas actividades com as potencialidades de gestão, a que não alheio o processo de contratualização. Em suma, as consequências das trajectórias fluem para uma visão particularmente introspectiva de organização, um sintoma do peso das directrizes do poder central, onde se destacam preocupações de eficiência operacional, racionalidade na afectação dos recursos e reforço da autoridade formal ao nível da gestão de topo.

### 3.3 Conclusões e Implicações do Estudo

No que respeita à dinâmica de estruturação do processo estratégico, conclui-se que os hospitais analisados são sistemas imperfeitamente conectados e vulneráveis. De um lado, a gestão de topo, sobre um campo de racionalidade limitada significativo, do outro, um contexto onde grande parte do conhecimento necessário à formação da estratégia deriva do centro operacional. Para a redução da incerteza instalada, e para ir ao encontro de zonas de entendimento sobre os diferentes assuntos estratégicos em agenda, observam-se institucionalizadas algumas práticas organizacionais que valorizam os princípios subjacentes à aplicação do conhecimento especializado. Porém, num ambiente onde as estruturas intermédias defendem a sua independência e autonomia e onde o modelo de contratualização é aditivo, a gestão de topo, na regulação do processo estratégico, privilegia uma lógica puramente vertical e desconectada, subvaloriza a transversalidade dos problemas de ordem estratégica; isto é, a confirmação da insuficiente inclinação em direcção a um trabalho colectivo e integrador.

Conclui-se igualmente que a estruturação do processo estratégico compreende uma prática social com 3 trajectórias globais e distintas, embora com alguns pontos de intersecção. As trajectórias são uma consequência do conhecimento especializado existente no sistema organizacional, traduzido em iniciativas estratégicas que migram pela estrutura hierárquica na procura das interacções determinantes. A trajectória 1 condensa a instrumentalização do sistema organizacional, em particular do conhecimento especializado, a favor dos princípios da contratualização. A trajectória 2 evidencia a falibilidade desta instrumentalização – não só em termos de formulação, como em termos de implementação. Longe de ser um comportamento gratuito, esta trajectória propõe-se como uma resposta informal às solicitações locais dos profissionais de saúde, reforçada pelo permanente desequilíbrio nas zonas de influência que são desenvolvidas junto dos elementos da gestão de topo. Desta forma, o

sistema político e o sistema burocrático de planeamento são manifestamente complementares, precipitando um *continuum* de opções verticais reguladoras das iniciativas estratégicas – muitas delas carregadas de processos emergentes e locais. Por último, a trajectória 3 sintetiza as habilidades de gestão de topo na regulação da organização, impulsionada pelas iniciativas estratégicas descendentes. A dinâmica do processo estratégico funda-se, portanto, em três trajectórias modeladas por vários mecanismos de integração do conhecimento especializado, conforme mostra a Tabela 4 seguinte.

Tabela 4 | **Mecanismos de integração do conhecimento especializado**

Atributos	Trajectória 1	Trajectória 2	Trajectória 3
Iniciativas estratégicas	Intencionais	Intencionais e/ou emergentes	Intencionais
Sentido	Desconectado e ascendente		Relativamente integrado e descendente
Processo	Formal	Informal.	Componentes formais e informais
Regulação das interdependências	Vertical	Vertical	Vertical e/ou horizontal
Mecanismos de integração	Rotinas organizacionais, regras. Grupos de trabalho temporários. Contactos directos	Ligações espontâneas. Contactos directos e grupos de trabalho	Rotinas organizacionais, regras. Grupos de trabalho permanentes
Outros mecanismos de integração	Processos de negociação	Processos de negociação. Inclinação para fortes relações de poder	Negociação e gestão do conflito. Inexistência de mecanismos (caso B)

Desta forma, a lógica de integração constitui uma importante referência conceptual para compreender as capacidades organizacionais, nomeadamente o processo estratégico. Porém, embora os mecanismos de integração propostos pela teoria categorizem alternativas formais e objectivas de escolha, os dados apontam para as devidas reservas face a esse tipo de prescrição, uma vez que o sentido dado pelos intervenientes a essas práticas pode desviar-se consideravelmente desta abordagem puramente cartesiana. É o caso do impacto potencial destas práticas sobre as estruturas de poder instaladas. A autonomia dos profissionais constitui a norma e, portanto, qualquer iniciativa que promova ligações transversais ou que introduza racionalidades não médicas nas interacções desejáveis, tende a diluir os centros de poder instalados. Com esta diluição, tornam-se mais previsíveis os comportamentos dos actores, com a consequente debilitação das relações de poder normalmente associadas às interdependências estabelecidas verticalmente, em especial aquelas entre cada um dos responsáveis do serviço e a gestão de topo. Este fenómeno tende a intensificar-se ainda mais quando, nos processos de interacção social, não existe um pleno reconhecimento inter-pares das qualidades técnicas dos profissionais envolvidos. Daí os processos de negociação constituírem importantes mecanismos de integração do conhecimento especializado, um aspecto cientificamente relevante ao qual a literatura só mais recentemente começa a dar a devida visibilidade teórica (e.g., Carlile 2004). Com efeito,

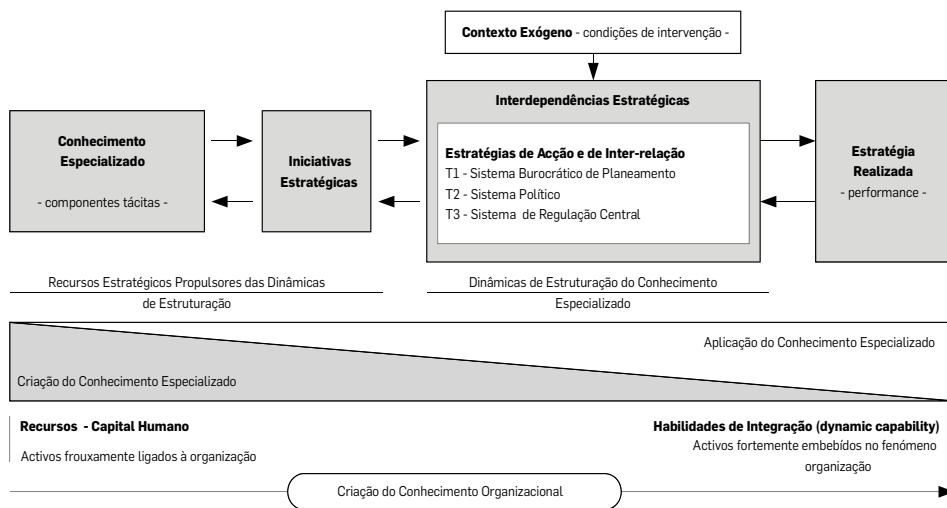
os processos de negociação procuram estabelecer as regras do jogo e tendem a aliviar as pretensões unilaterais no exercício de poder nas relações entre a gestão de topo e os profissionais de saúde.

Conclui-se que perante as opções de empresarialização implementadas no sector, não seja de prever mudanças significativas nas trajectórias 1 e 2. Em concreto, o modelo de governação escolhido aparentemente tem influência apenas sobre a margem de manobra da trajectória 3. No entanto, no que respeita à trajectória 3, é patente ao nível da gestão de topo uma reduzida percepção quanto às potencialidades desta trajectória. Não foram visíveis quaisquer registos que enfatizem de forma clara e inequívoca um enfoque sobre as vantagens competitivas associadas à aplicação dos recursos críticos da organização (e.g., desenvolvimento de capacidades organizacionais). Por exemplo, os conceitos de “estratégia” e “vantagem competitiva” são dimensões ignoradas pela gestão de topo. A estratégia é sinónima de formalização, tributária da lógica de contratualização, um processo que procura sempre que possível separar o pensamento da acção. Como resultado, a essência da estruturação isolada das iniciativas estratégicas são a responsabilização e mobilização dos profissionais de saúde dentro do sistema burocrático de planeamento; para a gestão de topo, esta é a teoria central da gestão estratégica do hospital. Tudo para dizer que, embora exista uma interpretação relativa à relação entre os recursos (capital humano) idiossincráticos e a *performance*, ela traduz-se numa relação marcadamente instrumental. Por outras palavras, a gestão de topo pretende única e exclusivamente a racionalização dos objectivos organizacionais, a disseminação de um terreno de manifesta legitimidade, um *modus operandi* que proporcione a explicitação de estruturas de justificação para as práticas socialmente aceites no sector, tudo no sentido de atribuir sentido à liderança. Em rigor, a institucionalização do processo de contratualização resulta na diminuição da racionalidade limitada, garante uma base codificada para o exercício da liderança baseada nos incentivos e, cumulativamente, permite o alinhamento do controlo central com a responsabilização local, sem romper com as zonas de autonomia e poder instaladas.

Os resultados permitem ainda inferir que nas circunstâncias em que o conhecimento comum é insuficiente entre os elementos impulsionadores da trajectória 3, as práticas de integração do conhecimento especializado privilegiadas vão no sentido da assimilação do conhecimento, leia-se formação e socialização interna da realidade vivida. Efectivamente, na ausência de conhecimentos técnicos relevantes, a gestão de topo executiva procura uma maior credibilidade para o exercício do seu poder formal. Deduz-se que o êxito dos mecanismos de integração está inextricavelmente dependente da existência de conhecimento comum entre os intervenientes. Neste caso, o conhecimento comum fornece à gestão de topo executiva uma capacidade discursiva e argumentativa. Sendo assim, seja qual for o mecanismo de integração privilegiado, ele é uma condição necessária mas não suficiente. Em síntese, evidencia-se na Figura 2 um modelo hipotético da dinâmica de

estruturação do processo estratégico nas organizações hospitalares. Como sugere a figura, a estratégia realizada é o reflexo da acumulação de um conjunto de trajectórias organizacionais instituídas numa lógica de aplicação do conhecimento especializado, que os intervenientes subscrevem para dar continuidade às iniciativas estratégicas que procuram promover e sedimentar internamente.

Figura 2 | Dinâmica do processo estratégico nas organizações hospitalares



Finalmente, os resultados obtidos têm implicações teóricas na problemática da gestão estratégica nas organizações. No que se refere aos estudos sobre o processo estratégico, importa sublinhar a importância da natureza epistemológica do conhecimento envolvido. A somar ao problema da racionalidade limitada nas organizações está a existência de conhecimento altamente especializado. De facto, no pressuposto do conhecimento tácito – intransmissível verbalmente porque não é articulável – constituir um recurso estratégico, facilmente se torna controversa a perspectiva *top-down* normalmente associada às prescrições clássicas de gestão estratégica.

Por sua vez, a lógica de integração do conhecimento especializado contempla um conjunto de argumentos plausíveis para um melhor entendimento das capacidades organizacionais. O processo estratégico, entendido como uma capacidade organizacional, torna-se uma unidade de análise de extrema importância para compreender a questão da aplicabilidade dinâmica dos recursos na organização, uma vez que fornece um contributo às questões de “como” e “quando” o conhecimento especializado pode estar associado à

*performance*. Neste contexto, fica mais clara a evidência da relação recíproca que existe entre o domínio da gestão estratégica e as teorias da organização. Importa rever que o conhecimento não é um atributo organizacional estático e facilmente manipulável. Embora a sua dispersão seja fundamental para que os actores atribuam significado aos contextos de acção que preenchem o exercício das actividades, a sua visibilidade organizacional está inextricavelmente associada às zonas de interacção social produzidas, cultivadas pelas práticas de integração instaladas e subscritas pelas teorias da organização. Tornam-se, portanto, evidentes as implicações teóricas que recaem sobre o estudo do processo estratégico, quando a este se associa a problemática das capacidades organizacionais.

Outra implicação importante reside no facto do processo estratégico ser uma mistura de pensamento e acção. Especificando, as diferentes perspectivas normalmente associadas à gestão estratégica não são mutuamente exclusivas. Embora os argumentos teóricos sejam muitas vezes conflitantes, na prática este processo mostra uma grande flutuação, com a intervenção de múltiplos intervenientes, a colisão de intenções e acções, e onde o aspecto racional constitui apenas um dos vértices da estratégia realizada. O sistema de planeamento, por exemplo, na medida em que confere legitimidade à estratégia intencional, não anula a ocorrência de dinâmicas de aprendizagem locais e emergentes, nem tão pouco desvaloriza a pertinência das influências políticas que “contaminam” a estruturação do processo estratégico e que jogam a favor da instrumentalização do conhecimento ao serviço da descontinuidade estratégica da organização.

Neste contexto, os mecanismos de integração que promovem o acesso e a utilização do conhecimento especializado não circulam no sistema organizacional livres de algumas especificidades, nomeadamente as que se encontram associadas aos processos de negociação e às relações de poder. Estes factos dão força e ajudam a esclarecer os argumentos que na literatura perspectivam a gestão estratégica numa vertente política. Sucede que o conhecimento especializado é uma fonte de poder reconhecida e utilizável pelas partes, uma manifestação da intencionalidade dos actores em garantir o equilíbrio nas dinâmicas de interacção produzidas, porque é significativa a assimetria relativamente a outras fontes de poder (e.g., recursos financeiros, sistema de incentivos). Embora a especialização seja um factor de eficiência, a eficácia da sua aplicação está salvaguardada por vectores de influência legítima e ilegítima - neste último caso, a corrigir as debilidades dos restantes mecanismos de regulação (e.g., planeamento). Estudos recentes evidenciam que num contexto organizacional com diferenças significativas de conhecimento entre os grupos, a interacção social ajuda a consolidar zonas de interpretação partilhadas (e.g., Bechky 2003; Maaninen-Olsson *et al.*, 2008).

Outra implicação determinante para o estudo da estratégia reside na evidência da centralidade da linguagem para as dinâmicas de interacção produzidas. No âmbito do processo estratégico, a sua estruturação engloba práticas sociais



assentes em mecanismos formais e informais, onde a linguagem, a articulação das palavras, a comunicação verbal, são críticas para a convergência de entendimento entre os diferentes especialistas. Este fenómeno tem implicações na análise do contexto micro-organizacional inerente às interações sociais no domínio cognitivo (e.g., idiomas, metáforas, analogias, ligações causais) e técnico (e.g., *brainstorming*, videoconferência).

Este estudo apresenta limitações sendo de destacar, em termos metodológicos, a incapacidade de generalização dos factos observados. É possível explicitar determinados conceitos, categorias e padrões de comportamento que, de forma representativa, traduzem as circunstâncias sobre as quais o fenómeno central existe. Contudo, os resultados encontrados são válidos nas situações empíricas verificadas e, portanto, qualquer extensão ontológica carece de um teste formal às categorias e respectivas relações. Importa considerar o facto de que, neste estudo, o objectivo era encontrar um modelo de inteligibilidade local, na forma de uma teoria substantiva fundamentada, e não propriamente uma teoria formal.

**Tabela 5 | Tratamento dos Dados – Síntese dos Registos Observados por Categoria**

C	Registos – Códigos “in vivo”
<b>Categoria: Iniciativas Estratégicas</b>	
<b>1</b>	<b>Forças de Diferenciação (Caso A e B)</b>
	"A nossa profissão obriga-nos a estar actualizados, portanto vamos lendo periodicamente dentro da nossa profissão de especialidade" (R6.1). "Depois a diferenciação é enorme e é muito profunda. Eu não entro na especialidade X ou Y. Há pequenas coisas que são próprias daquela tecnologia que eu não domino" (R6.16).
	<b>Conhecimento Especializado (Caso A e B)</b>
	"Mas não são só os médicos...Eles são os detentores de algum conhecimento, mas o conhecimento desses médicos não está devidamente organizado" (R2.32). "O director aqui provavelmente não conhece todos os processos do hospital... Tem uma ideia. Mesmo o director clínico tem ideia de alguns, mas não de todos. São áreas muito específicas e muito profundas para cada especialidade e que não é fácil apanhar, mesmo sendo um médico" (R6.35).
	<b>Conhecimento de Natureza Tácita (Caso A e B)</b>
	"São áreas muito específicas e muito profundas para cada especialidade e que não é fácil apanhar, mesmo sendo um médico" (R6.35). "O CA não consegue aperceber-se de tudo se não fizer reuniões com as duas chefias"(R1.23).
<b>Impacto do Conhecimento Especializado (Caso A e B)</b>	
"Eles [profissionais de acção médica] é que têm a actividade, a actividade é eles que a fazem" (R4.81). "Este trabalho final [plano de investimento] é o resultado duma definição, primeiro dum conhecimento com os responsáveis daquilo que cada um acha que seria bom que o seu serviço tivesse" (R3.97). "Os nosso próprios médicos tomam conhecimento de novas tecnologias de inovação que depois procuram introduzir e é nossa obrigação aproveitar esse informação" (R3.48). "O enfermeiro tem um papel importantíssimo na produção, mas quando se contabiliza, o que se vai contabilizar, é só praticamente actos médicos" (R5.4).	

C	Registos – Códigos “in vivo”
<b>Categoria: Dinâmicas de Interação baseadas nas Iniciativas Estratégicas</b>	
2	<p><b>Trajectória 1 (Caso A e B)</b></p>
	<p>“Em relação aos hospitais SA, nós temos de facto um orçamento financeiro, que assenta sobretudo sobre um contracto programa. Nós partimos da definição e do estabelecimento de metas e objectivos de produção e é esse, digamos, o programa de produção” (R3.2). “O orçamento de investimentos faz parte do orçamento financeiro e é o nosso plano de investimento. É um plano de investimentos anual. Nós temos um plano de investimentos para aquilo que achamos desejável que o hospital tivesse” (R3.8).</p>
	<p><b>Trajectória 2 (Caso A e B)</b></p>
	<p>“Se um profissional se diferencia numa área e se consegue fazer um lobby suficiente dentro da organização, dentro do seu hospital, consegue trazer para esse hospital a técnica. E associada a essa técnica vêm os equipamentos e a tecnologia” (R2.21). “Os nossos próprios médicos...tomam conhecimento de novas tecnologias de inovação que depois procuram introduzir no hospital e é nossa obrigação aproveitar esse informação” (R3.48). “Naturalmente que a pressão dos profissionais para ter sempre os últimos equipamentos é grande” (R4.58).</p>
<p><b>Trajectória 3 (Caso A e B)</b></p>	
<p>“Na reunião é feita a apresentação aos nossos colaboradores dos aspectos que permitem avaliar a evolução do nosso próprio hospital, no contexto dos hospitais SA” (R3.64). “Deveremos fazer o acompanhamento sistemático dessa evolução, efectivamente para sabermos se estão ou não a serem cumpridos os compromissos” (R4.1). “No programa de produção, são cinco linhas de produção, e nessas linhas de produção temos objectivos quantitativos mais imediatos com o IGIF e, depois, temos também um conjunto de objectivos mais qualitativos com a Unidade de Missão” (R4.5).</p>	
<b>Categoria: Interdependências Estratégicas (Caso A e B)</b>	
3	<p>“Os serviços estão articulados uns com os outros. Eu não posso viver sem o serviço X. Isoladamente não resulta porque eu estou aqui numa cadeia produtiva em que tenho de produzir articuladamente com os meus colegas. Eu tenho aqui um doente que além da patologia X deste serviço também tem uma patologia Y. E, portanto, tenho de trabalhar articuladamente com eles” (R2.82). “Não posso viver isolado. O CA não pode tratar de mim isoladamente” (R2.83). “Mas ainda há outra coisa aqui, o hospital quer queiramos ou não funciona como...sei lá...como secções independentes, vamos lá chamar-lhes assim...mas não são...são serviços, mas vamos chamar secções independentes para as pessoas perceberem, que se interligam, se inter cruzam, se interajudam...são interdependentes...mas são independentes” (R6.20). “Não existe um trabalho aprofundado que nos permita ter uma sistematização e uma estratégia para o investimento...Quando essas necessidades surgem o CA procura ver quais são os investimentos que têm mais sentido, que tipo de investimento se propõe, que impacto podem ter na produção” (R5.72).</p>
<b>Categoria: Estratégias de Acção e de Inter-relação – Mecanismos de Integração</b>	
4	<p><b>Trajectória 1 (Caso A e B – Modelo Empresarialização e Modelo de Gestão Administrativa)</b></p>
	<p>“Essas necessidades [equipamentos] também partem algumas vezes dos meus colaboradores. A maioria das vezes são minhas, mas os meus colaboradores às vezes também me solicitam que ponha este ou aquele assunto ao CA. Nós fazemos reuniões...E, portanto, temos um serviço dividido por equipas” (R2.66). “O processo começa com uma proposta do Gabinete face ao histórico junto dos directores de serviço...Esta proposta é feita através de mapas explícitos. As reuniões fazem-se serviço a serviço” (R9.6). “Ainda não há procedimentos definidos relativamente a isso. Há de facto algumas rotinas que são feitas... agora procedimentos...os procedimentos por ciclo de planeamento ainda não existem” (R4.23). “Depois nós consolidados. É o gabinete que consolida. Passa-se a uma fase de negociação entre o conselho de administração e os directores de serviço” (R4.30). “Enfim, os plano de acção são encadeados...e vão dar lugar exactamente ao contracto programa do hospital, como um todo” (R3.130). “Vejo a primeira [fase de negociação] interna, a segunda com a Unidade de Missão, e a terceira interna com o ajustamento que resultou da Unidade de Missão» (R4.41). “Além disso temos também reuniões trimestrais de controlo de objectivos...com os centros de responsabilidade, com o directores de serviço e os enfermeiros chefe” (R4.115).</p>
<p><b>Trajectória 2 (Caso A e B – Modelo Empresarialização e Modelo de Gestão Administrativa)</b></p>	
<p>São investimentos pontuais, enfim são investimentos não programados mas que têm que ser feitos, porque, como dizia há pouco estamos numa área onde às vezes temos que tomar decisões sobre a hora, para responder às solicitações” (R3.103). “Aí não tem havido qualquer negociação. Como sabe os recursos financeiros são escassos. Não podemos responder a tudo. Nós temos o nosso plano...mas isso está dependente dos recursos financeiros que vêm” (R4.66). “Se houver algum problema eu solicito a reunião [ao CA] mesmo em termos de equipamentos. Se eu quiser propor novos equipamentos apresento a proposta e marco uma reunião para justificar, para explicar” (R2.64). “No dia-a-dia o CA recebe, sempre que solicitado pelos directores de serviço, que vêm colocar as suas necessidades e as suas dificuldades» (R3.145).” [Existem reuniões para verificar as necessidades?] Isso é falado. É por contacto, porque estamos todos juntos” (R8.99). “É informal. O director de serviço normalmente e de forma informal contacta ao CA, para resolver os seus problemas. Marcam-se reuniões quando há matérias dos serviços que têm que vir já a outro nível, não a um nível de gestão intermédia. Um problema a resolver entre o director e o administrador mas que precisa de vir a outro nível...Ou a nível de um dos elementos ou ao nível da totalidade do CA” (R5.86). “A administração tem reuniões regulares e eu, como director de serviço, tenho sempre acesso à administração. Quando preciso, telefono e marcamos uma reunião. Como há sempre disponibilidade” (R3.24).</p>	

C	Registos – Códigos “in vivo”
	<b>Trajectoria 3 (Caso A – Modelo Empresarialização)</b>
	<p>“Essa reunião da macroestrutura também não é uma novidade de agora porque nós já fizemos antes para dar conhecimento às pessoas como é que o hospital estava, em termos de recursos humanos, em termos de produção...Eu acho que é importante estas reuniões porque é um momento de nós podermos trocar impressões perante aquilo que está sendo apresentado. As pessoas aderiram muito bem” (R5.46). “Temos mantido mensalmente com essa equipa, alargando mais tarde a outras pessoas... nomeadamente ao apoio técnico ligado ao Conselho...manter as pessoas motivadas e interessadas na participação, como também damos a conhecer as coisas mais importantes que se verificaram no hospital” (R3.59). Nós temos quinzenalmente uma reunião com os directores de serviço das áreas clínicas. São 10. Além do Conselho...São todos médicos” (R3.116). “Obviamente os próprios médicos directores levantam questões...falta de médicos, equipamentos, melhorar a qualidade do serviço...A agenda é um agenda aberta” (R2.120). “Essas reuniões com os directores de serviço não têm propriamente uma agenda definida...ela emerge das necessidades pontuais (R4.98). “Reunimos exactamente para podermos conhecer, enfim discutir assuntos” (R3.117). “O hospital está organizado, neste momento a nossa organização aponta para uma estrutura baseada em CR, mas digamos que a implementação dos CR está em curso, para arrancar em pleno em 2006” (R3.27). “Os centros de responsabilidade são adaptações aos hospitais de realidades que existem nas empresas com alguma dimensão. Que são as direcções técnico-económicas e o planeamento” (R2.37). “O CA reúne semanalmente...avaliar os problemas que a própria direcção técnica trás” (R3.146). “É uma reunião normal. A direcção clínica como elemento do Conselho tem algum problema, coloca-o lá. Trata dos problemas de gestão...Os investimento também são tratados...Há decisões” (R4.112).</p>
	<b>Trajectoria 3 (Caso B – Modelo de Gestão Administrativa)</b>
	<p>“Essas reuniões acontecem...Já aconteceu, por exemplo, acerca de 1 ano tivemos necessidade de fazer reuniões com todos os directores de serviço e até com todos os profissionais desta casa...feitas nos auditórios...quando houve necessidade de informar sobre a nova planificação do serviço de urgência» (R6.48). “Agora, reuniões genéricas, posso dizer que foi, neste caso, quando houve necessidade...têm que ser reuniões sobre assuntos que sejam transversais...Portanto, é o caso do serviço de urgência que diz respeito a todos. É o caso do Plano de Emergência que diz respeito a todos. Este plano de emergência vem na sequência da criação da Comissão de Catástrofe» (R6.51). “[É uma reunião com todos os directores de serviço?] Em conjunto com todos eles? Isso não é prática. Não é prática do hospital. Dizem-me que não funciona...Não sei” (R1.56). “Esse é um caminho que tem havido aqui no hospital nos últimos anos, tem aumentado o número de departamentos. Tem-se assistido à departamentalização [Centros de Responsabilidade] como uma forma que pode servir de base e facilitar ainda mais a elaboração de orçamentos sectoriais” (R7.12). «O centro é presidido pelo director, que é o director do serviço, do departamento, e tem mais duas pessoas nesse conselho, que é o administrador e depois um enfermeiro...É como um pequeno conselho de administração» (R3.51). «Nós temos uma reunião do conselho de administração semanalmente. A direcção clínica dá um contributo para auxiliar» (R6.68).</p>
<b>Categoria: Condições de Intervenção (Caso A e B)</b>	
5	<p>“Nós temos um padrão que é o Ministério da Saúde e temos directrizes boas ou más, concordemos ou não e, portanto, a nossa estratégia é sempre uma estratégia que pode a qualquer momento...ela a qualquer momento poder ser alterada e eu acho que isso é um dos principais problemas” (R1.47). “Isso [a definição dos objectivos estratégicos do hospital] cruza-se com a estratégia da política de saúde do País que também vai influenciar, no fim de contas vai modelar esses aspectos” (R7.92).</p>
<b>Categoria: Consequências dos Mecanismos de Integração (Caso A e B)</b>	
6	<p>“Eu julgo que isto leva necessariamente a duas consequências mais evidentes. Por um lado, as pessoas sentem-se envolvidas e, por outro lado, também se tornam mais reivindicativas, se quiser mais exigentes, junto do CA...E isto permite que cada um se sinta mais responsável pelos objectivos...Quando os responsáveis participam na definição dos objectivos do seu próprio serviço, naturalmente que se sentem mais comprometidos (R3.176). “Responsabilizar quem de facto vai andar essas suborganizações pela obtenção dos meios e pagamento dos meios...responsabilizar os directores de serviços...Se vir a lei de gestão hospitalar, toda ela e esta de uma maneira mais importante, dá responsabilidades significativas ao próprio director de serviço” (R7.9).</p>

## Referências

- Andersen, T. (2004) Integrating Decentralized Strategy Making and Strategic Planning Processes in Dynamic Environments, *Journal of Management Studies*, 41(8), pp. 1271-99.
- Andrews, K. R. (1971) *The Concept of Corporate Strategy*, USA: Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, I. (1988) *The New Corporate Strategy*, UK: John Wiley & Sons, Inc.
- Bechky, B. (2003) Sharing Meaning Across Occupational Communities; The Transformation of Understanding on a Production Floor, *Organization Science*, 14(3), pp. 312-30.
- Burley, D.; Savion, S.; Peterson, M.; Lotrecchiano, G. e Keshnavarz-Nia, N. (2010) Knowledge Integration Through Synthetic Words, *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 40(1), pp. 71-82.
- Barney, J. (1991) Firm Resource and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), pp. 137-45.
- Barney, J. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, International Edition, 2ª ed. USA: Prentice Hall.
- Brown, J. e Duguid, P. (1991) Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation, *Organization Science*, 2(1), pp. 40-57.
- Bruijn, H. (2011) *Managing Professionals*, USA: Routledge.
- Burgelman, R. (1983) A Model of the Interaction of Strategic Behaviour, Corporate Context, and the Concept of Strategy, *Academy of Management Review*, 8(1), pp. 61-70.
- Carlile, P. (2004) Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries, *Organization Science*, 15(5), pp. 555-68.
- Cardoso, L. (2007) *Gerir Conhecimento e Gerar Competitividade*. Penafiel: Editorial Novembro.
- Charkavarthy, B. S. e White, R. E. (2002) Strategy Process: Forming, Implementing and Changing Strategies, pp.182-05. (In Pettigrew, A., Thomas, H. e Whittington, R. (eds) (2002) *Handbook of Strategy and Management*. London: SAGE Publications).

- Cicchetti, A. (2003) Strategic Planning in Healthcare Organizations: The Role of Health Technology Assessment. (In Geisler, E., Krabbendam, K. e Schuring, R. (eds.) (2003) *Technology, Health Care, and Management in the Hospital of the Future*, pp. 67-79. USA: Praeger Publishers).
- Cook, S. e Brown, J. (1999) Bridging Epistemologies: The Generative Dance between Organizational Knowledge and Organizational Knowing, *Organization Science*, 10(4), pp. 381-00.
- De Luca, L. e Atuahene-Gima, K. (2007) Market Knowledge Dimensions and Cross-Functional Collaboration: Examining the Different Routes to Product Innovation Performance, *Journal of Marketing*, 71, pp. 95-12.
- Dosi, G., Nelson, R. e Winter, S. (Eds.) (2000) *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, pp. 1-22, USA: Oxford University Press.
- Eisenhardt, K. e Martin, J. (2000) Dynamic Capabilities: What They Are?, *Strategic Management Journal*, 21, pp. 1105-21.
- Floyd e Wooldridge (1997) Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance, *Journal of Management Studies*, 34(3), pp. 465-85.
- Galbraith, J. (1973) *Designing Complex Organizations*. USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Goold, M. e Campbell, A. (2002) *Designing Effective Organizations: How to Create Structured Networks*. England: Jossey-Bass.
- Grant, R. (1996a) Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration, *Organization Science*, 7(4), pp. 375-87.
- Grant, R. (1996b) Toward a Knowledge-based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, 17, Winter Special Issue, pp. 109-22.
- Grant, R. (2003) Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Mayors, *Strategic Management Journal*, 24(6), pp. 491-17.
- Guba, E. e Lincoln, Y. (1994) Competing Paradigms in Qualitative Research. (In Denzin, N. and Lincoln, Y. (eds.) (1994), *Handbook of Qualitative Research*. Great Britain: SAGE Publications).
- Guba, E. e Lincoln, Y. (2005) Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences. (In Denzin, N. e Lincoln, Y. (eds.) (2005) *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 3ª ed. Great Britain: SAGE Publications).

Jensen, K. (2010) Relational Effects on Knowledge Integration: the Differential Effects on Search and Transfer, *Knowledge Management Research & Practice*, 8, pp. 146-60.

King, A. e Zeithaml, C. (2001) Competencies and Firm Performance: Examining the Causal Ambiguity Paradox, *Strategic Management Journal*, 22, pp. 75-99.

Kogut, B. e Zander, U. (1992) Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology, *Organization Science*, 3(3), pp. 383-97.

Kogut, B. e Zander, U. (1996) What Firms Do? Coordination, Identity and Learning, *Organization Science*, 7(5), pp. 502-18.

Kraaijenbrink, J. e Wijnhoven, F. (2008) Managing Heterogeneous Knowledge: a Theory of External Knowledge Integration, *Knowledge Management Research and Practice*, 6, pp. 274-86.

Lawrence, P. e Lorsch, J. (1967) Differentiation and Integration in Complex Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 12(1), pp. 1-47 (In Litterer J. (1980) *Organizations, Structure and Behaviour*, 3ª ed., USA: John Wiley e Sons).

Maaninen-Olsson, E.; Wismén, M. e Carlsson, S. (2008) Permanent and Temporary Work Practices: Knowledge Integration and the Meaning of Boundary Activities, *Knowledge Management Research & Practice*, 6, pp. 260-73.

Malone, T., Crowston, K., Lee, J. e Pentland, B. (1999) Tools for Inventing Organizations: Toward a Handbook of Organizational Process, *Management Science*, 45(3), pp. 425-41.

Mantere, S e Vaara, E. (2008) On the Problem of Participation in Strategy: a Critical Discursive Perspective, *Organization Science*, 19(2), pp. 341-58.

March, J., Simon, H. (1958) *Organizations*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. e Lampel, J. (1998) *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*, New York: The Free Press.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B. e Ghoshal, S. (2003) *The strategy process: concepts, contexts, cases*. 4ª ed. England: Pearson Education Limited.

Mintzberg, H., Waters, J. (1985) Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, 6, pp. 257:72.

Mintzberg, H. (1991) The Professional Organization, pp. 704-17. In Mintzberg, H. and Quinn, J. B. (1991) *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, 2<sup>a</sup> ed. USA: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1992) *El Poder en la Organización*. Barcelona: Ariel Economía.

Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*. England: Prentice Hall Europe.

Mintzberg, H. (1995) *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Mintzberg, H. (2007) *Tracking Strategies: Toward a General Theory*. New York: Oxford University Press.

Morris, T. (2006) *Social Work Research Methods: Four Alternative Paradigms*. California: SAGE Publications, Inc.

Nelson, R. e Winter, S. (1982) Organizational Capabilities and Behaviour: an Evolutionary Theory of Economic Change, pp. 96-136, Cambridge: Belkap Press. (In Langois, R. N., Yu, T. e Robertson, P. (2002) *Alternative Theories of the Firm II*. England: Elgar Reference Publishing Ltd).

Newell, S., Huang, J. e Tansley, C. (2006) ERP Implementation: a Knowledge Integration Challenge for the Project Team, *Knowledge and Process Management*, 13(4), pp. 227-38.

Nickerson, J. A. e Zender, T. R. (2004) A knowledge-based Theory of the Firm - The Problem-solving Perspective, *Organization Science*, 15(6), pp. 617-32.

Nonaka, I. e Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*. USA: Oxford University Press.

Okhuysen, G. A. e Eisenhardt, K. M. (2002) Integrating knowledge in groups: How Formal Interventions Enable Flexibility, *Organization Science*, 13(4), pp. 370-86.

Pascale, R. (1984) Perspectives on Strategy: the Real Story Behind Honda's Success, *California Management Review*, 3, pp. 47-72 (In Mintzberg, H. e Quinn, J. (1991) *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, 2<sup>a</sup> ed., p. 114-23, USA: Prentice Hall).

Patriotta, G. (2003) *Organizational Knowledge in the Making: How Firms Create, Use and Institutionalize Knowledge*, London: Oxford University Press.

Porter, M. (1980) *Estratégia Competitiva*. Brasil: Editora Campus.

Postrel, S. (2002) Islands of shared knowledge: specialization and mutual understanding in problem-solving teams, *Organization Science*, 13(3), pp. 303-20.

Quinn, J. (1980) *Strategies for Change*, Richard D. Irwin (In Mintzberg, H. e Quinn, J. (1991) *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, 2ª ed., USA: Prentice Hall).

Regné, P. (2003) Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making, *Journal of Management Studies*, 40(1), pp. 57-82.

Reychav, I. e Weisberg, J. (2009) Good for Workers, Good for Companies: How Knowledge Sharing Benefits Individual Employees, *Knowledge and Process Management*, 16(4), pp. 186-97.

Rico, R., Manzares, M., Gil, F. e Gibson, C. (2008) Team Implicit Coordination Processes: a Team Knowledge-based Approach, *Academy of Management Review*, 33(1), pp. 163-84.

Rousseau, N. e Saillant, F. (2000) Abordagens de Investigação Qualitativa, (In Fortin, Marie-Fabienne (2000) *O Processo de Investigação: da Concepção à Realização*, 2ª ed. Portugal: Edições Técnicas e Científicas, Lda).

Shortell, S., Gillies, R., Anderson, D. e Mitchell, J. (1993) Creating Organized Delivery Systems: The Barriers and Facilitators, *Hospital & Health Services Administration*, 38(4), pp. 447-66.

Spender, J. (1996) Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, 17, Winter Special Issue, pp. 45-62.

Simon, H. (1976) *Administrative Behaviour: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization*, 3ª ed. USA: The Free Press.

Stefano, B. e Prencipe, A. (2001) Managing knowledge in loosely coupled networks: exploring the links between product and knowledge dynamics, *Journal of Management Studies*, 38(7), pp. 1019-35.

Strauss, A. e Corbin J. (1990) *Basics of Qualitative Research; Grounded Theory, Procedures and Techniques*. USA: Sage Publications.

Teece, D., Pisano, G. e Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-33.



Thompson, M. (2005) Structural and epistemic parameters in communities of practice. *Organization Science*, 16(2), pp. 151-64.

Tsai, W. (2002) Social Structure of 'Coopetitions' within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing, *Organization Science*, 13(2), pp. 179:90.

Tsoukas, H. (1996) The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach, *Strategic Management Journal*, 17, Winter Special Issue, pp. 11-25.

Tsoukas, H. e Vladimirou, E. (2001) What is Organizational Knowledge, *Journal of Management Studies*, 38(7), pp. 973-93.

Tsoukas, H. e Mylonopoulos, N. (2004) *Organizations as Knowledge Systems: Knowledge, Learning and Dynamic Capabilities*, Ed., England: Palgrave Mac Millan.

Weick, K. (1982) Management of Organizational Change Among Loosely Coupled Elements (In Weick, K. (2001) *Making Sense of the Organization*. England: Blackwell).

Weick, K. (1985) Sources of Order in Underorganized Systems. Themes in Recent Organizational Theory. (In Weick, K. (2001) *Making Sense of the Organization*. England:Blackwell).

Wernefelt, B. (1984) A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-80.

Westley, F. (1990) Middle Managers and Strategy: Microdynamics of Inclusion, *Strategic Management Journal*, 11(5), pp. 337-51.

Whittington, R. (2004) Strategy after Modernism: Recovering Practice, *European Management Review*, 1, pp. 62-68.

Wit, B. e Meyer, R. (2005) *Strategy synthesis: resolving strategy paradoxes to create competitive advantage*. 2<sup>a</sup> ed., London: Thompson.

Yin, R. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*, 3<sup>a</sup> ed. USA: SAGE Publications Inc.

Young, D. e Barrett, D. (1997) Managing Clinical Integration in Integrated Delivery Systems: a Framework for Action, *Hospital & Health Services Administration*, 42(2), pp. 255-79.



**Análise da Cultura de Liderança  
em empresas portuguesas  
internacionalizadas e em filiais  
de empresas multinacionais  
a operar em Portugal**

**Albino Pedro Anjos Lopes**

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP)

alopes@iscsp.utl.pt

**Fernando Eugénio Acabado Romana**

Professor nos Mestrados do IPAM

fernando.romana@ipam.pt

Recebido a 11 de novembro de 2009; Aceite a 26 de novembro de 2011

## Resumo

O presente trabalho foi elaborado com base na análise de três aspectos fundamentais da vida das empresas e dos gestores: a cultura das organizações, o estilo de liderança e o controlo externo. Tratava-se de questionar a ligação entre eles e proceder a uma aplicação à realidade portuguesa.

Para tal, resolveu-se proceder a uma análise metodológica do comportamento dos gestores e das organizações em que operam, considerando várias classificações: empresas multinacionais a operar em Portugal e empresas portuguesas com processo e estratégia de internacionalização. Nesta base, foi situada a problemática de estudo ao nível do comportamento dos gestores, tendo em conta que este varia conforme o tipo de organização em que exercem a sua actividade. Esta problemática confronta-se com aspectos culturais, metodológicos e científicos, já demonstrados por vários autores (Mintzberg, 1973; Pfeffer, 1978; Quinn, 1988, 2004 e 2006; e Yukl, 1989), cuja reflexão foi incorporada. O estudo foi desenvolvido em 15 empresas a operar em Portugal. Verificou-se que as características da liderança nas empresas multinacionais tendem para um maior equilíbrio entre os quatro papéis de cada um dos quadrantes correspondentes, enquanto as empresas nacionais tendem a ser mais centradas no foco interno. Esta diferença estará porventura relacionada com aquilo que R. Quinn designa como Estado Normal da Liderança, ou seja, focado na zona de conforto que os processos internos parecem gerar; as empresas multinacionais são mais focadas nos aspectos externos e de desenvolvimento futuros – Estado Fundamental da Liderança – centrado na dedicação estratégica aos clientes e na flexibilidade.

**Palavras Chave:** Cultura, Liderança, Gestão, Nacional, Multinacional e Controlo Externo.

## **Analysis of the Culture of Leadership in Portuguese Companies operating on an International Level and in Multinational Subsidiary Companies operating in Portugal**

### **Abstract**

This paper was designed taking into consideration the analysis of three fundamental aspects in the life of business companies and their managers: the organizational culture, the leadership style, and the external control. These are three topics which have been long discussed and written about. The intention here was to examine the connection between them and to apply them to the reality in Portugal. In order to do so it was agreed to do a methodological analysis of managers' behaviour and of the organizations where they work taking into account the following distinction: multinational companies operating in Portugal and Portuguese companies with an international strategic plan.

This issue encompasses cultural, methodological and scientific aspects, as has been demonstrated by many authors (Mintzberg, 1973; Pfeffer, 1978; Quinn, 1988, 2004 and 2006; and Yukl, 1989), whose impressions we have tried to take into consideration. This study was developed in 15 companies operating in Portugal.

We have thus concluded that the characteristics of multinational companies tend to establish a bigger balance between the four roles of each corresponding quadrant. This difference may be related to what Quinn refers to as – the Normal State of Leadership – that is, a focus on the comfort zone that internal processes seem to generate; while multinational companies focus more on the external aspects and future development – the Fundamental State of Leadership – centred on the strategic commitment to clients and on flexibility.

**Key Words:** Culture, Leadership, Management, National, Multinational and External Control.

## 1. Introdução

Sendo Portugal normalmente conotado com baixos níveis de produtividade e competitividade, relacionados muitas vezes com a estrutura do tecido empresarial e a sua forma de gestão e liderança, julgou-se interessante situar a problemática de estudo em termos de análise da liderança das organizações e sua influência na condução e desenvolvimento futuro das mesmas.

Nasequência de uma investigação exploratória junto de altos quadros portugueses, de organizações a operar em Portugal, através de entrevistas exploratórias e respectiva análise de conteúdo, observou-se que poderia existir uma diferença importante de actuação consoante a cultura e a forma de actuação das empresas em que os gestores operam. Desta forma surgiu a hipótese de investigação seguida, sendo que, se deveriam analisar os comportamentos e estilos face a um modelo qualitativo de gestão; numa segunda fase de recolha de dados, procedeu-se através de entrevistas dirigidas a uma amostra por conveniência de gestores de topo, que operassem em empresas nacionais, com estratégias e processos de internacionalização, e em empresas multinacionais a operar em Portugal.

Para o efeito foi escolhido o Modelo dos Valores Contrastantes de Robert E. Quinn, reconhecido como um dos mais completos e abrangentes dos 24 reconhecidos cientificamente no Século XX. Essa escolha foi também influenciada pela evolução e actualidade do Modelo, pois que, em 2009, o autor publicou uma obra sobre o seu desenvolvimento (LIFT), em que demonstra a elevação da actuação e comportamento dos gestores e líderes além do estado fundamental, mas também porque os resultados da primeira fase de investigação (exploratória), e após a análise de conteúdo, nos conduziram a uma tabela similar às categorias do modelo proposto pelo autor.

O artigo, além do resumo, está organizado em 9 pontos: ponto 1 reservado à introdução em que descrevemos a problemática e respectiva pertinência,

tal como a organização do documento; os pontos 2,3 e 4, relacionados com a abordagem teórica e da literatura fundamental para a análise, em que são referidos e criticados os aspectos relacionados com a liderança, a evolução dos modelos de gestão e a criação de valor; no ponto 5 abordamos a metodologia qualitativa com especial enfoque na segunda parte da investigação, ou seja, após a definição do problema e da hipótese de investigação; o ponto 6 foi reservado à análise dos dados em que caracterizamos as empresas estudadas, no caso das multinacionais quanto ao país de origem e no caso das nacionais quanto à origem do capital social, sendo, além disso, enquadrado também o seu estilo de liderança de acordo com os quadrantes do Modelo dos Valores Contrastantes (gráficos 1 e 2); a análise dos resultados é expressa no ponto 7, utilizando a ligação prática do Modelo com as características da análise e a característica fundamental de cada uma das empresas estudadas (tabela 2); no ponto 8 focalizamos as notas finais e conclusões, bem como, algumas pistas para investigações futuras.

## 2. Revisão da Literatura

Estudamos neste ponto a evolução da literatura de suporte e análise do fenómeno relacionado com os estilos de gestão, bem como, os aspectos culturais. Nesse sentido observamos o natural desenvolvimento do modelo dos valores contratantes, considerando a sua forma inicial, até à passagem do estado normal ao estado fundamental da Liderança, e considerações comportamentais. Posteriormente tentamos enquadrar os aspectos comportamentais com a evolução dos modelos de gestão em termos históricos, reservando para o final uma ligação dos conceitos através da noção de criação de valor nas organizações.

### O Estado Fundamental da Liderança<sup>1</sup>

#### 2.1. O Estado Normal

De acordo com a segunda lei da termodinâmica, e dos teóricos da complexidade, todos os sistemas tendem a criar entropia. A entropia é uma medida de mau funcionamento ou uma medida da energia de um sistema que não produz de acordo com os recursos utilizados. Na essência, a entropia tende a fechar o sistema, e todo o sistema fechado deixa de funcionar adequadamente. O princípio não se aplicaria só a sistemas físicos, mas também às interações entre os indivíduos e às organizações delas resultantes (Le Moigne, 1995).

As pessoas e as organizações tendem a progredir e depois a estagnar. No início, o período de estagnação ajuda a consolidar e a recuperar. Depois, parece entrar-se numa zona de conforto que equivale a uma fase de estabilização e consolidação em que o controlo da situação parece satisfazer o dirigente: sabe

1. Robert E. Quinn em "Building The Bridge As You Walk on It", 2004.

como gerir; como fazer as coisas de que necessita; estabelecem-se rotinas; e se nada se alterar, o líder pode até ser bem sucedido (Spreitzer e Quinn, 2001; Quinn, 2004).

Contudo, o universo é um sistema em constante mudança, do qual se recebem sinais, alertando para a necessidade de crescimento e elevação da actuação para além das rotinas, e de avançar para níveis mais elevados de complexidade. Todos tentam ainda declinar esses sinais, numa primeira fase. Normalmente, não é na altura em que soa o alerta que se está disposto a alterar significativamente a forma como se realizam os projectos (Quinn, 2004).

Quando se não está a par dos aspectos críticos que rodeiam as organizações, só se apercebe de que se está a viver numa zona de conforto na altura em que se recebe uma mensagem externa de surpresa. Nesse contexto, a tendência é incrementar as tarefas de rotina, aquelas que se sabe como realizar (Quinn, 2004).

A descrição das organizações nessa altura tem um pouco a ver com o estado de espírito das pessoas, ou seja, os sujeitos estão mais interessados nas suas próprias actividades, a organização não tem um objectivo comum e a estratégia operacional tem que responder à agenda pessoal de pessoas importantes. As funções são definidas por tradição, enquanto as pessoas começam a andar inseguras e a projectar a insegurança nos outros (De Geus, 1997; Quinn, 2004). Esta descrição reflecte uma condição normal nas organizações. Em relatórios da especialidade e investigações académicas constata-se por norma esta descrição. Interessados em si próprios, sem vontade de mudar e nenhuns sinais de excelência, estas situações são tão comuns que até são esperadas e aceites. Neste tipo de organizações não se consegue observar alguém com vontade de chegar à excelência. As pessoas acomodam-se e até parecem preferir não assumir mais responsabilidade e coerência pessoal. Lopes e Reto (1990) designam esta fase como de burocratização ou de rotinização do sistema organizacional. A saída faz-se pelo duro caminho da mudança e do desenvolvimento organizacional; não ultrapassar esta fase equivale à degradação e à morte.

Nesta fase do designado estado normal, ou de rotina, não se entende imediatamente a necessidade de uma profunda mudança. No entanto, falhar as oportunidades de mudança é algo que pode provocar o fim, é não responder aos sinais que chegam do meio. Crescentemente fechados, perde-se energia e esperança no sistema. Os indivíduos experimentam emoções negativas como medo, insegurança, dúvidas, e a liderança declina os sinais enviados pela realidade e envolvente externas. Pelo facto de se estar crescentemente desligado perde-se ainda mais energia. As organizações acabam armadilhadas num ciclo vicioso. Simultaneamente, perde-se vitalidade. Trabalha-se apenas para estar na zona de conforto própria. Mas dessa forma só pode imitar-se o que tem sido feito no passado, não conseguindo integrar-se as realidades emergentes do presente (Quinn, 2004).

Nas organizações acontece a mesma dinâmica. Perde-se esperança colectivamente, volta-se aos interesses próprios e começam a aumentar os conflitos. A organização está mais desligada e perde vigor. A ambos os níveis, individual e organizacional, tende-se a escolher a “morte lenta” em vez da

“mudança profunda” (Quinn, 1996; Weick e Quinn, 1999). Esta “morte lenta” será a consequência de se estar a viver em estado normal da liderança. Ser-se conduzido externamente, estar-se fechado internamente, manter-se focado em si próprio e centrado no conforto, parecem ser estas as características marcantes do estado normal da liderança (Quinn, 2004).

É normal estar centrado no conforto. Muitos líderes gostam de viver no seio de uma cultura previsível. Ao fazer isso, desenvolvem um ego que os ajuda a sobreviver. Quando a cultura é estável, tende-se a viver numa zona de conforto razoável. Sabe-se o que temos que saber. Se existirem sinais de necessidade de mudança talvez se tenha que encarar processos de incerteza e aprender coisas novas. Isto será entendido como uma ameaça ao ego e tende a criar emoções negativas. A necessidade de mudança é um problema que tem de ser resolvido? Reage-se; tenta-se manter o equilíbrio como uma situação normal (Quinn, 2004).

É também normal ser-se dirigido externamente. Implicitamente sabe-se que se tem de sobreviver num sistema de mudança social. Pertence-se a um grupo. Num grupo, tende-se a adquirir recursos sociais e físicos. É muito importante saber se esse fenómeno está a ser entendido. Desde que não haja a certeza, deve-se fazer o julgamento de pensar no que as pessoas pensam sobre nós. Este processo ajuda a determinar a própria imagem do gestor. Normalmente há muitas influências que emergem daquilo que se pensa que os outros pensam sobre nós, pelo que se deve tentar responder ao que se pensa que os outros pensam. Quando isso acontece, fica-se mais guiado externamente. É normal e natural que assim suceda (Quinn, 2004).

Também é, ainda, normal estar-se focado nas nossas próprias necessidades. É uma tendência natural ser-se centrado e consciente de si próprio. Como isto acontece, é extremamente difícil ser totalmente atento às outras pessoas. Como a tendência é afastar-se dos contactos autênticos do momento, fica-se menos directamente ligado com o que está a acontecer. Também se fica menos directamente ligado com as pessoas da nossa área de contactos. Apesar de se querer a aprovação externa das pessoas no interior da própria rede, não se consegue obtê-la. Sente-se crescer lentamente a necessidade de afiliação, que tende a ser ainda mais focada nos próprios e mais guiada externamente (Quinn, 2004).

Igualmente normal é ser-se internamente fechado. Como continua a ser necessário preservar o ego e a cultura, tenta-se impressionar os outros, fica-se cada vez mais consciente de si próprios, também se tende a sentir muito menos segurança. Tenta-se apelar a determinados mecanismos de defesa para parar os sinais que incitam à mudança, o que futuramente aumenta o próprio sentido de insegurança. Quando se tem de ser aberto externamente é quando se tende a ser fechado internamente (Quinn, 2004).

A alternativa para se manter no estado normal é a “mudança profunda”. O processo de “mudança profunda” é sempre terrível porque significa ficar sem parâmetros de controlo. Assim, evita-se continuar os esforços para manter o equilíbrio organizacional actual e o próprio ego. Expulsa-se o desejo de criar



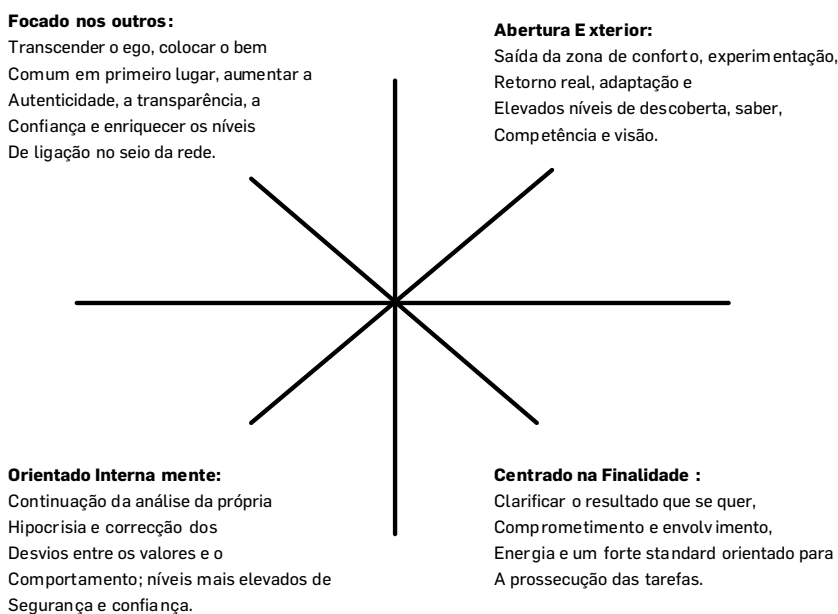
novos resultados enquanto se mantiver o desejo principal de manter a zona de conforto (Quinn, 2004).

## 2.2. O Estado Fundamental

Manter o estado normal, recusar a mudança enquanto o universo muda, é um ultimato para a escolha da “morte lenta” (Quinn, 1996). Entrar no estado fundamental da liderança é reverter o processo através da “mudança profunda”. O estado fundamental da liderança é uma condição psicológica e temporária. Quando se está nesse estado, o líder é mais centrado nos assuntos, guiado internamente, focado nos outros e aberto para o exterior.

No estado fundamental da liderança (figura 1), fica-se menos centrado no conforto e mais centrado nos assuntos. Para-se de perguntar: o que é que se quer? Essa questão é própria do estado reactivo. Em vez disso pergunta-se: que resultado é que se quer criar? (Fritz, 1989).

Figura 1 | O Estado Fundamental da Liderança (adaptado de Quinn, 2004:22).



Uma resposta honesta para esta pergunta tende a criar uma imagem ou uma visão que atrai a organização para fora da zona de conforto e no sentido da incerteza, condições para o estado criativo. Como se começam a seguir os temas e assuntos em vez da incerteza, ganha-se esperança e energia, tal como o movimento é no sentido do que se quer atingir, consegue-se sentir e entender emoções positivas. Ser centrado na finalidade é uma coisa extraordinária (Quinn, 2004).

No estado fundamental da liderança também se fica menos orientado externamente e mais internamente orientado. Começa-se a transcender a hipocrisia, fechando o desvio entre o que se pensa ser e o que se deve ser. Neste processo de vitória individual, sente-se mais integridade e maior realização pessoal. Os valores e comportamentos ficam mais congruentes. As realidades internas e externas ficam mais alinhadas (Quinn, 2004).

No estado fundamental da liderança fica-se, pois, menos focado em nós próprios e mais focados nos outros. Como o sentido de cumprimento e integridade aumentam, sente-se maior segurança, menos nervos e com mais vontade de colocar o bem comum à frente da preservação própria. Como nos sentimos melhores connosco mesmos, somos mais capazes e mais genuinamente preocupados com os outros. Frequentemente fica-se mais transparente e autêntico. As relações aumentam o contacto, a confiança e a consideração (Quinn, 2004). Uma empresa que tem a sensibilidade como valor é capaz de aprender a adaptar-se com os actores que a cercam, sendo geralmente mais flexíveis e inovadoras. A sensibilidade é a alma para a aprendizagem organizacional e para a gestão de mudanças.

No estado fundamental da liderança fica-se menos fechado internamente e mais aberto para o exterior. Quando se consegue satisfazer as necessidades para o aumento do cumprimento, integridade e afiliação, aumenta-se a confiança que permite aprender o caminho para o futuro num mundo incerto e em constante mudança. Depois de se conseguir esta confiança adaptativa, fica-se mais aberto para qualquer forma de retorno. Está-se melhor preparado para encarar a verdade da dinâmica de mudança. Quando isto é feito, aprende-se e adapta-se. Assim cresce-se em saber, competência e visão (Quinn, 2004). Quando está no estado fundamental da liderança, o líder é muito diferente do que quando está no estado normal. Começa a atrair novos fluxos de energia; ultrapassa a entropia e a “morte lenta”; fica globalmente mais activo. Além disso, começa a atrair outros para o estado fundamental da liderança. A situação fica emocionalmente activa e a organização muda. Fica-se com um sistema de organização positiva, uma comunidade mais produtiva com energia, compromisso e capacidades crescentes (Quinn, 2004).

### 2.3. Os Modelos de Gestão

De acordo com Quinn (2006), os modelos de gestão têm evoluído ao longo da história da gestão, em consonância com os vários quadrantes descritos no seu modelo dos valores contrastantes.

Afirma o autor que na época de Taylor (1900-1925) a actuação era mais centrada no modelo dos Objectivos Racionais e na de Fayol e Weber, dos Processos Internos, entre 1926 e 1950. Entre 1950 e 1975 é a época da forte utilização dos modelos focados nas Relações Humanas. Surge depois de 1975, o modelo dos Sistemas Abertos, focado nas acções de moderação e inovação.

Desde 1976 até hoje temos, entretanto, igualmente, uma convergência dos vários modelos, criando uma pressão e tensão entre si, podendo ser

medidos através dos quatro quadrantes que resultam no modelo dos valores contrastantes.

Essa tensão e pressão podem ser medidas através do processo de decisão, no qual são gerados os conflitos intra-pessoais, provenientes, segundo Quinn (2006), da concepção de conflitos organizacionais (Lewin, 1935), gerados sempre que uma organização trabalha e actua segundo os objectivos e direcção de outra (normalmente empresas multinacionais).

Existem, segundo Guillén (2006), três tipos fundamentais de conflitos de natureza intra-pessoal:

- Escolha entre duas acções ou dois resultados;
- Escolha quando existem aspectos positivos e negativos na opção tomada;
- Escolha entre duas opções negativas.

São certamente resultados do processo de decisão em todas as organizações, os quais poderiam ter soluções diferentes, quando se trate de uma empresa multinacional ou de uma organização local.

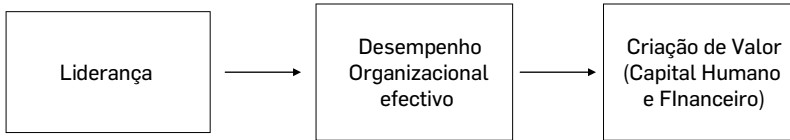
## **2.4. A Liderança e a criação de Valor nas Organizações**

Recorrendo, uma vez mais, ao modelo dos valores contrastantes, estuda-se neste ponto a forma como o exercício da liderança, nos seus vários aspectos, pode conduzir à criação de valor nas organizações. A actuação dos Líderes está aqui analisada numa nova vertente que, de acordo com Quinn (2006), pode ser descrita como focada na liderança, estará em constante tensão através do equilíbrio entre as várias formas de actuação, ou seja, uma actuação mais de trabalho em equipa (Colaboração), ou uma actuação de controlo, ou de criação de coisas ou, ainda, de competitividade (Rapidez). Todas as actuações garantem o funcionamento através das pessoas, prática e propósito com que trabalham. Esta ligação estabelecida entre as duas correntes (Liderança/Criação de Valor) através do desempenho organizacional efectivo é de alto interesse pelo facto de se estabelecerem fortes ligações entre os conceitos de Estado Fundamental da Liderança de Quinn (2004), reforçado em 2007 (Julho) num artigo da “Harvard Business Review” e dos conceitos de Lean Organization (Value Stream Maps), de Womack, Jones e Ross (2003), relacionados com a redução de desperdícios nos processos das organizações, bem como a contribuição para o aumento da Produtividade e da Qualidade.

No nosso estudo, poder-se-á considerar que o grupo de gestores das empresas nacionais tende a ser menos focado na criação de valor, pelo facto de estes se centrarem nos processos internos e no estado normal da liderança. Enquanto o grupo de gestores das empresas multinacionais poderá ser considerado como mais focado na criação de valor, através dos objectivos racionais e do estado fundamental da liderança. Acresce, ainda, o facto de se tornarem mais equilibrados, através do relacionamento externo da hierarquia, forçando-os a tornarem-se mais flexíveis.

Na figura seguinte (figura 2), poderemos observar o esquema de funcionamento, o qual leva a um entendimento de criação de valor pela liderança:

Figura 2 | Liderança, desempenho efectivo e criação de valor (Quinn, 2006:6)



A actuação dos Líderes condiciona o desempenho e a sua efectividade para a concretização da criação de valor, de capital financeiro e humano. Devem considerar-se neste ponto algumas abordagens sobre o comportamento da Liderança associado à cultura organizacional, como o comportamento dos Líderes que deve ser caracterizado, segundo Brown (2007), pelos aspectos: abertura, integridade, humildade, boa visão do presente e do futuro, perspectiva optimista, uso apropriado da autoridade e um forte entendimento dos objectivos pessoais e organizacionais. Sem tudo isto, o líder é-o apenas em designação e não em comportamento e atitude.

Os seguidores ao assumirem uma linha de comportamento aproximada à dos Líderes, garantem algum desenvolvimento dos subordinados através da formação, treino e desenvolvimento de aptidões - lógica positivista (Yukl, 1989). Mais recentemente Watkins (2007), o conhecido Professor de Gestão Geral no IMD de Lausanne, refere que o seguimento do líder pode tornar-se infeccioso para a organização e para os subordinados, desde o topo até à gestão das operações, podem criar o mesmo tipo uniforme de liderança, considerado por muitos líderes como o único aceitável, ao seu estilo.

Os líderes que seguem este estilo apenas aceitam na organização pessoas com as suas características, que não os contrariem e sem novas formas de visão e ideias, bloqueando a cultura organizacional e o desenvolvimento futuros, tendo, porém, alguns resultados operacionais imediatos.

Normalmente, todas estas abordagens têm em consideração os aspectos internos da organização, como o comportamento dos líderes e dos gestores, mas o importante será sempre a ideia das entidades externas às organizações.

Uma questão colocada por Pfeffer e Salancik (1978 e 2003), abordando os autores a problemática relacionada com as diferenças entre as perspectivas Internas e Externas nas organizações, refere a forma como deve entender-se o contexto e o meio envolvente à organização, juntamente com a forma como as suas acções se ajustam ao ambiente externo - um modelo de sistemas abertos com forte desenvolvimento.

Sob o ponto de vista da investigação, o agente interno tem tendência a estar mais de acordo com o analista ou investigador, sendo que: é visível, comunica internamente, usa uma linguagem comum e tem vontade de cooperar por saber o objecto do estudo. Os agentes externos são mais difíceis de analisar e existem outros tipos de preocupações, que causarão dispersão de ideias e conclusões.

A tese defendida pelos autores está próxima das posições de Quinn e conduz à classificação de um tipo de organizações chamadas Controladas Externamente,

que por sua vez farão emergir três diferentes características para as funções da gestão: simbólico, reactivo e discricionário:

- Simbólico - as acções não estão relacionadas com as preocupações e constrangimentos, tem pouco efeito na gestão;
  - Reactivo - as acções são tomadas em relação às necessidades e preocupações do meio envolvente;
  - Discricionário - as preocupações, e a envolvente, são geridos em prol dos interesses da organização, procurando criar o contexto mais favorável.
- Apresenta-se em seguida o quadro de categorias (tabela 1) de análise dos estados normal e fundamental, de liderança, adaptado de Quinn (2005):

**Tabela 1 | Os Grupos de Análise (adaptado de Quinn, 2005).**

**Estado Normal e Fundamental da Liderança**

<b>Grupo I</b> <b>Estado Normal</b>	<b>Grupo II</b> <b>Estado Fundamental</b>
<b><u>Centrado no Conforto</u></b> Distribuição de Negócio Avaliação e Selecção Sistemas da Qualidade e Ambiente	<b><u>Centrado nos Resultados</u></b> Auto - Avaliação Plano Estratégico Indicadores e Seguimento
<b><u>Orientado Externamente</u></b> Serviço pós venda Fornecedores alternativos Contrato e parceria	<b><u>Orientado internamente</u></b> Desenvolvimento de aptidões Avaliação de desempenho Política de RH
<b><u>Focado em si próprio</u></b> Descrição de processos Comunicação Sistemas de Informação	<b><u>Focado nos Outros</u></b> Participação/Trabalho de equipa Centros de Competência Benchmarking
<b><u>Internamente Fechado</u></b> Análise pela Direcção Desdobramento Controlo Interno/Auditorias	<b><u>Aberto ao Exterior</u></b> Investigação e desenvolvimento Responsabilidade Social Clientes - Comunicação e satisfação

Quinn em HBR (Julho-Agosto, 2005)

Como se pode verificar, o quadro permite contrastar fortemente os dois grupos de gestores.

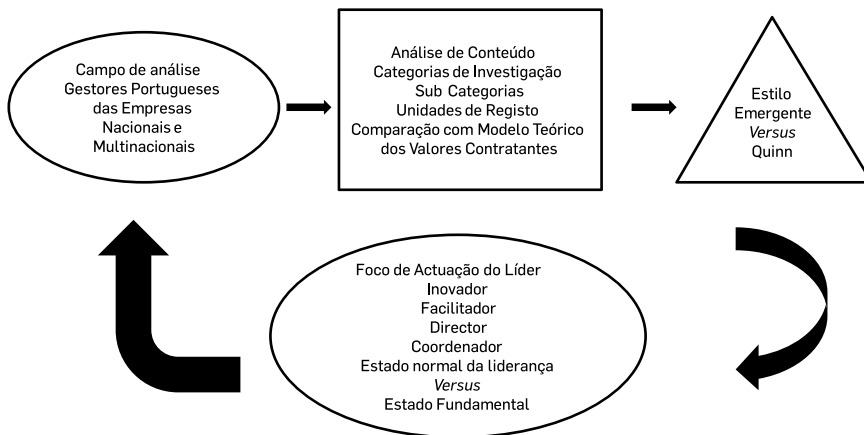
### 3. Metodologia

No presente projecto segue-se uma abordagem qualitativa, procurando estudar aprofundadamente documentos relevantes, entrevistas a órgãos de comunicação e planos estratégicos, para além de entrevistas semi-estruturadas, focadas na estratégia de negócios, a partir de perguntas desencadeadoras, deixando depois fluir livremente o discurso dos entrevistados.

Sobre a investigação ir-se-ão descrever alguns aspectos relevantes do pensamento do gestor, os quais serão abordados de forma sucinta e obedecendo a uma sequência lógica (Quadro 1), a saber:

- O Campo de análise;
- A Análise de conteúdo temática e criação de dados relevantes;
- As Categorias de Investigação e sua posterior comparação com o Modelo de Quinn;
- O Estilo de Liderança emergente e o confronto com o Modelo Tradicional e o Estado Fundamental;
- O Foco de actuação do líder e da empresa.

Quadro 1 | Sequência Esquemática de Desenvolvimento do Método



Foram, pois, estudadas 15 empresas através de entrevistas semi-estruturadas, em profundidade, aos seus gestores de topo, de entre as quais 7 são multinacionais a actuar em Portugal e 8 são empresas nacionais com processos de internacionalização em curso.

As empresas multinacionais foram divididas pelos países de origem e as empresas nacionais pelo tipo de capital social (Cotadas em Bolsa, não cotadas e Joint Venture), sendo as primeiras codificadas de M1 a M7 e as segundas de N1 a N8, salienta-se, ainda, que ambos os grupos de empresas são organizações de alto nível de desempenho, medido pelos resultados financeiros.

**Construção do Modelo de análise:** Guião das entrevistas

Explicação Prévia

Para a definição do modelo de análise, iremos iniciar o trabalho pela elaboração do guião das entrevistas, considerando dois capítulos distintos, a saber:

- Caracterização da organização/ Empresa (Apresentação base)
- Desenvolvimento das questões

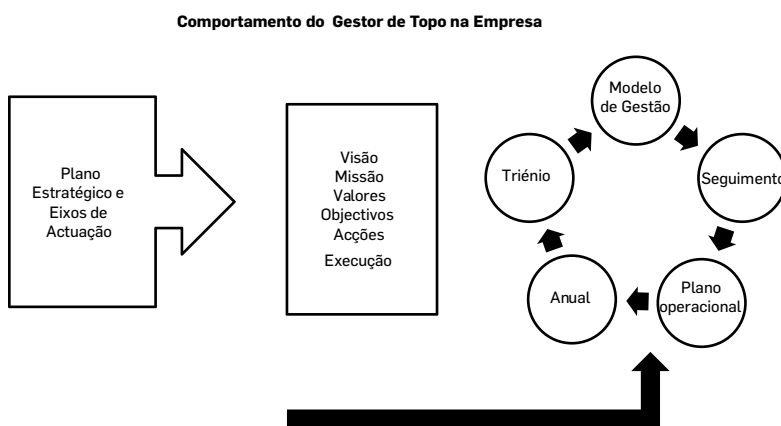
Desenvolvimento do Método na Prática (Quadro 2)

Apresentação da empresa – Plano Estratégico

Visão, Missão, Valores, Objectivos e Estratégias

Ciclo de Gestão (Anual e Triénio)

**Quadro 2 | O Método na Prática**



**Entrevistas (Temas para questões)**

Desenvolvidas através do esquema de funcionamento evidenciado no (Quadro 3), considerando os cinco aspectos fundamentais: Estratégia e Liderança, Factores de Gestão e Inovação, Processos, Responsabilidade Social e Investigação & desenvolvimento.

Quadro 3 | Funcionamento do Modelo

<p>Estratégia e Liderança</p> <p>Modelo de Gestão: Auto Avaliação Plano Estratégico e de Negócios Desdobramento Análise pela direcção Controlo Interno Modelo de Pilotagem: Indicadores Seguimento Benchmarking Operações e Gestão do Negócio: Interfaces e Rede Organização e Estrutura de Funcionamento</p>	<p>Factores de Gestão e Inovação</p> <p>Fornecedores e Estratégias de Compras Alternativos Contratos e Partenariado Avaliação e Seleção Pessoas: Desenvolvimento de aptidões Avaliação de Desempenho Política Participação e trabalho em equipa</p>	<p>Processos</p> <p>Sistemas de Informação Equipamento e Investimentos Centro de Competência e Melhoria Contínua Descrição de Processos Estimativas e Orçamentação Logística Manutenção Gestão de Projectos Sistemas de Produção</p>	<p>Responsabilidade Social</p> <p>Comunicação: Ascendente Descendente Transversal Exterior Com a Organização Internacional e outras associações Qualidade: Sistema e sua aplicação Controlo Documental Auditoria Acções Correctivas e Preventivas Clientes: Comunicação Satisfação Especificações</p>	<p>Investigação &amp; Desenvolvimento</p> <p>Desenvolvimento de Novos Produtos Desenvolvimento e Mudança Organizacional Criação de Talentos que possam operar com as novas Tecnologias Efeito Inovador relacionado com Marcas e Patentes</p>
---	---	--	---	--

Considerando o guião aqui esboçado e a recolha de informação, conseguimos obter um conjunto de dados com elevado interesse para o nosso estudo, após a análise de conteúdo com a utilização do método de análise de conteúdo (Bardin, 1977), tendo igualmente em consideração os métodos qualitativos na investigação científica (Flick, 2002), com particular destaque para a “Grounded Theory” e hermenêutica dos significados, foi possível obter as unidades de registo (citações das entrevistas) posteriormente agrupadas em subcategorias. As categorias resultantes encontram-se resumidas na tabela 2.

Tabela 2: O Modelo de Análise e os Valores Contrastantes de Robert Quinn.

		Flexibilidade			
Relações Humanas Facilitador Transformacional  Foco Interno Processos Internos Coordenador  Transaccional	Desenvolvimento de aptidões Avaliação de desempenho Política de Recursos Humanos Participação/Trabalho de Equipa  N5	Investigação e desenvolvimento Responsabilidade Social Centros de Competência  M5 M3	Sistemas Abertos Inovador		
	Desdobramento Análise pela Direcção Controlo Interno Serviço pós-venda Distribuição de negócio Fornecedores alternativos Contrato e parceria Avaliação e selecção Sistemas de informação Descrição de processos Comunicação Sistemas de Qualidade e Ambiente Auditorias N1 N2 N3 N4 N7 M4 N8	Auto-Avaliação Plano Estratégico Indicadores Seguimento Benchmarking Clientes - Comunicação e Satisfação  N6 M2 M6 M7 M1	Foco Externo Objectivos Racionais Director		
		Controlo			



## 4. A análise dos dados

Passamos neste ponto a explicitar e a caracterizar os aspectos mais relevantes da amostra, evidenciada no ponto 3 (metodologia), em que as empresas multinacionais a actuar em Portugal são repartidas pelo seu país de origem e as empresas portuguesas (nacionais) com processos de internacionalização, são repartidas pela origem do seu capital social.

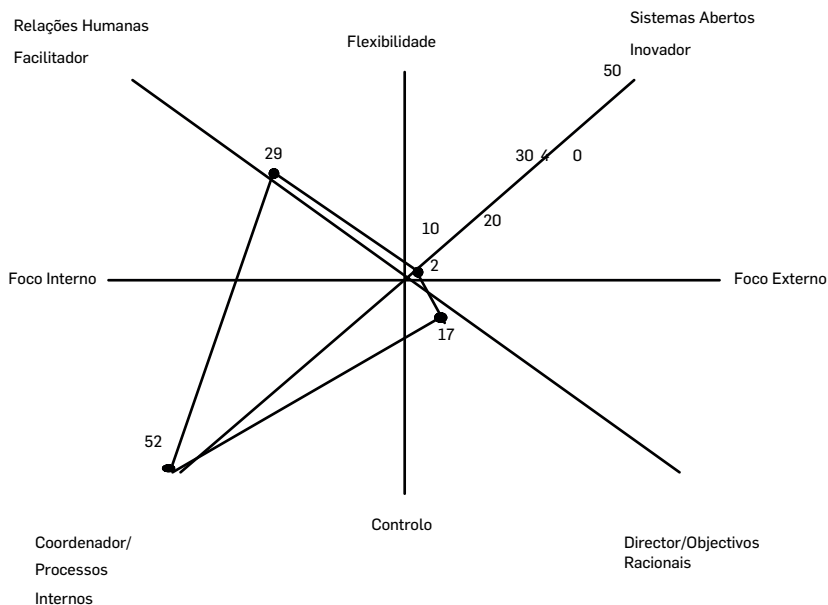
As empresas multinacionais são oriundas dos Estados Unidos, do Reino Unido, Alemanha, China e Coreia do Sul, variável que influencia o seu modelo de gestão em termos de decisão local, que se presume descentralizado nas empresas Europeias e muito centralizado nas Norte Americanas e Orientais.

Das empresas nacionais com processo de internacionalização, 62% são cotadas em Bolsa, 25% são nacionais não cotadas e 13% têm capital em regime de *joint-venture*.

### Categorias de Investigação comparadas com o Modelo de Quinn

As empresas nacionais são essencialmente focadas na área dos processos internos (gráfico 1) – coordenador 52%; existe alguma atenção aos aspectos das relações humanas – facilitador 29%; fraca dedicação aos objectivos racionais – director 17%; sobretudo, diminuta capacidade de inovação 2%.

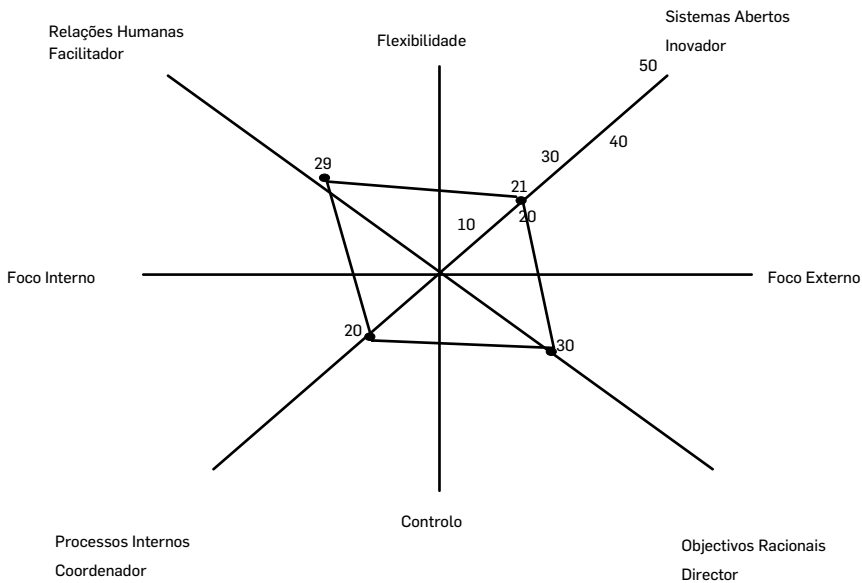
Gráfico 1 | As Empresas Nacionais



O diagrama (gráfico 2) das empresas multinacionais a operar em Portugal mantém um forte equilíbrio entre as diversas variantes.

Objectivos racionais – director 30%; relações humanas – facilitador 29%; sistemas abertos – inovador 21%; e processos internos – coordenador 20%.

Gráfico 2 | As Empresas Multinacionais



Existem alguns desequilíbrios entre as duas categorias e mesmo entre as organizações analisadas individualmente. O interessante a reter é a tendência, e a confirmação, de que o comportamento dos gestores portugueses, em matéria de liderança, difere consoante o tipo de organização em que trabalham.

#### O Estilo de Liderança no Estado Tradicional e no Estado Fundamental

Quanto ao estilo de liderança dos gestores pode-se concluir por uma forte incidência nos aspectos de direcção e coordenação, em detrimento dos aspectos de facilitação e inovação.

O que se pode afirmar é que existe uma forte incidência de gestão para o imediato, para o curto prazo (direcção e coordenação), existindo algumas excepções, apesar de tudo, (facilitação e inovação).

A maioria, certamente, funciona de acordo com estas bases; contudo há dois gestores de empresas multinacionais (M3 e M5), com forte pendor para a inovação.

Existe também uma empresa nacional com grande incidência para a área das relações humanas – facilitador (N5), que impulsiona fortemente a qualificação das pessoas, a retenção de talentos e conhecimento na organização.

As condições do mercado e o tipo de actividade poderiam estar a condicionar a actuação dos gestores, mas como foram consideradas essas variáveis, por via da amostra escolhida, é-se levado a afirmar que a gestão em Portugal é, presumivelmente influenciada pela cultura das organizações em que os gestores operam.

Em termos do foco de actuação poder-se-á observar um maior equilíbrio entre as duas variáveis: foco interno 53% e foco externo 47%.

Analisando os números com maior cuidado observa-se que a focalização externa incide essencialmente no aspecto relacionado com os objectivos racionais, e não com os sistemas abertos.

Além disso o valor de 47% é obtido através de duas variáveis importantes para o estudo:

- A categoria “Clientes – Comunicação e Satisfação”
- Dos referidos 47%, 80% são representados pela actuação dos gestores de empresas multinacionais.

Estes dados foram submetidos a testes estatísticos não paramétricos, Wilcoxon e Mann-Whitney, que permitem afirmar com algum grau de segurança, a diferença entre os dois grupos de gestores, com resultados de variação entre as medianas de 95,1%, no primeiro, e de 96% no segundo.

Assim, mais uma vez, a cultura de actuação das empresas parece condicionar a actuação dos gestores nacionais.

## 5. Discussão dos Resultados

A análise dos resultados a partir dos dados (categorias de análise) resumidos na tabela 2, e espelhados nos 2 gráficos anteriores, poder-se-á observar, em termos muito sintéticos, que a maioria das organizações se encontra centrada no controlo em detrimento da flexibilidade, ou seja, em zona de conforto (estado normal da liderança), e não num estado fundamental da liderança, com maior ênfase nos assuntos ou negócios.

Observa-se também que existe uma diferença significativa de actuação, que poderá ser analisada através do modelo de Quinn, pelo facto de alguns dos gestores das organizações estudadas estarem mais focados externa ou internamente, com especial destaque para o relacionamento com os clientes. Neste caso serão observados dois tipos de actuação: os gestores do Grupo I, mais centrados nas características de coordenação e nos processos internos, zona de conforto, e os gestores do Grupo II, mais centrados nas características de direcção e objectivos racionais, ou seja, nos assuntos ou nos negócios.

Poderemos também observar que existe um maior equilíbrio de actuação dos gestores do Grupo II (empresas multinacionais), por contraposição com os gestores do Grupo I (empresas portuguesas internacionalizadas), no que respeita à distribuição de tarefas de liderança pelos quatro pólos do modelo.

Por fim dever-se-á salientar, em termos de conclusão, que as características de liderança dos gestores estão ligadas às características culturais das organizações, relevando o facto de que o Grupo I é essencialmente constituído por gestores de

empresas nacionais e o Grupo II por gestores de empresas multinacionais, mas considerando as exceções M4 e N6, que estão mais identificadas com o grupo inverso. Em síntese, importa referir que a actuação dos gestores é fortemente condicionada pela forma cultural de actuação das organizações, considerando os aspectos relacionados com as linhas estratégicas, quer sejam emitidas das sedes nos países de origem, quer tenham de ser definidas localmente. Considera-se, em ambos os casos que os gestores portugueses têm melhores desempenhos e actuações mais adequadas à envolvente, quando a sua liderança é escrutinada pelo facto de reportarem a uma organização externa.

Também se verifica um fenómeno curioso, nas empresas M4 e N6, duas exceções aos modelos, que permitem reforçar estas ideias, ou seja, a organização M4, mesmo sendo multinacional, é comandada pela lógica de vendas, única actividade local relevante, e a organização N6, pelo facto de reportar, efectivamente, a um accionista externo de referência no mercado mundial, com cerca de 50% de participação no Capital.

Quando o modelo é refeito com esta nova categorização, verifica-se que o desequilíbrio se acentua nos gestores de Grupo I (1%), nos papéis de Director para (16%), e de Coordenador, para (53%), superior nos aspectos de controlo, conotados na sua maioria com as empresas nacionais, e melhora o equilíbrio no Grupo II (0,25%) para os vários papéis, conotado com as empresas multinacionais.

Para este efeito é determinante a noção de Controlo Externo das organizações, em que a pressão de uma entidade ou entidades externas se apresenta como um factor de influência determinante no comportamento dos gestores portugueses. De uma maneira geral, poderemos afirmar que existe uma semelhança cultural no estilo de liderança dos gestores portugueses, mas que este estilo é condicionado e influenciado pelas características culturais das organizações em que trabalham; na literatura, poderemos confrontar este aspecto com Quinn (2004), por via dos conceitos relacionados com o Estado Fundamental da Liderança.

Como enquadramento macro entendemos que os processos de globalização e internacionalização das empresas multinacionais e nacionais são uma realidade de difícil retrocesso, o que permite suportar, em termos teóricos, as análises de Michael Porter (1990) e Joseph Stiglitz (2003); o primeiro considerando as necessidades de internacionalização ligando a cultura ao progresso económico e o segundo mais relacionado com o processo de globalização, suas vantagens e desvantagens focadas na forma de gestão da globalização, mencionadas também no estudo como riscos e oportunidades, com particular relevo para as entrevistas N3, N4 e N8. O impacto da internacionalização e das estratégias globais das Corporações Multinacionais, abordadas por Grant (2002), são um forte reforço das ideias anteriores.

Como no projecto foi elaborada uma análise detalhada dos principais processos de negócio e gestão das organizações estudadas, passaremos nesta fase a relatar os resultados enquadrados com as categorias surgidas da análise dos dados, tentando sempre que possível, garantir a sua ligação com as referências teóricas referidas. Mais uma vez consideraremos a nossa base teórica suportada

no Modelo dos Valores Contrastantes de Robert Quinn, confrontando os dados obtidos nas entrevistas com os quatro quadrantes do modelo, mantendo também uma ligação com as referências teóricas de cada um dos temas abordados:

### **Relações Humanas**

Sob o ponto de vista teórico conseguimos suportar que os gestores enquadrados nesta área de actuação mantêm uma forte característica de facilitadores e mas menos nos aspectos relacionados com as características de mentor. São fortemente focados nas tarefas de trabalho em equipa, tomadas de decisão participativas e gestão de conflitos e não nas de conhecimento próprio e dos outros, comunicação interpessoal e de desenvolvimento dos subordinados.

As categorias referenciadas nas entrevistas são relativas a questões e temas como avaliação de desempenho, política de recursos humanos, desenvolvimento de aptidões e participação e trabalho de equipa, centrados nas entrevistas N5 e M1.

### **Sistemas Abertos**

No âmbito do quadrante dos sistemas abertos, a característica dominante dos gestores portugueses é a de inovador fortemente suportada por uma resolução de problemas criativa, viver com a mudança e gestão das transições e pouco relacionados com as características de “broker” que é suportada por forte poder de negociação, apresentação e persuasão e por acções de poder e influencia.

As categorias referenciadas nas entrevistas estão ligadas a temas como investigação e desenvolvimento, responsabilidade social e centros de competência, reportados com maior concentração nas entrevistas N1, N2, N3, M3 e M5.

As ligações com a literatura e teorias consideradas fazem-se ao nível das abordagens relativas à qualidade e inovação (Woods, 1997) e ao tema relativo ao processo de inovação (Grant, 2002).

### **Processos Internos**

As questões levantadas relativamente a este tema, são centradas no forte pendor das características de coordenador e muito menos nas de monitor, considerando que os gestores portugueses estão muito mais focados em aspectos de controlo financeiro, de orçamentação e de coordenação e análise de tarefas em detrimento do manuseamento de informação de rotina, pensamento crítico e comunicação profissional.

Em termos de análise às expressões mencionadas nas entrevistas, teremos como as de maior significado, as relativas aos temas de desdobramento de objectivos, análise pela direcção, controlo interno, serviços de pós-venda, distribuição de negócio, fornecedores alternativos, contratos e parceria, avaliação e selecção, sistemas de informação, descrição de processos, comunicação, sistemas de qualidade e ambiente e auditorias com incidência nas entrevistas N1, N2, N3, N4, N7, N8 e M4.

Os suportes literários adequados são fundamentalmente focados em aspectos de coordenação e controlo (Grant, 2002), comportamentos ao nível da tarefa e das relações (Drucker, 1997) e gestão internacional de recursos humanos

(Finuras, 1999).

É nesta área de actuação (Processos Internos) e focados nas características de Coordenadores, em que se encontram a maioria dos gestores portugueses, que trabalham nas empresas portuguesas que se internacionalizam.

### **Objectivos Racionais**

No que respeita ao quadrante centrado nos objectivos racionais, consideramos que as características fundamentais dos gestores portugueses estão centradas na função de director, suportada por tarefas de planeamento e definição de objectivos, delegação de responsabilidades, tarefas e motivação, com muito pouca incidência nas tarefas de produtor, caracterizadas por resolução lógica de problemas, gestão do tempo e auto motivação.

As expressões mais focadas nas entrevistas estão relacionadas com temas como a autoavaliação, plano estratégico, indicadores, seguimento de objectivos, *benchmarking*, comunicação e satisfação dos clientes. As entrevistas que focaram estes aspectos com maior incidência foram M1, M2, M6, M7 e N6.

A literatura que se relaciona com estes aspectos está centrada nas estratégias de sucesso abordadas por Grant (2002), as forças da competitividade de Michael Porter (1990), estrutura e sistemas de gestão (Mintzberg, 1973 e 1982) e as funções da gestão de topo (Kotter e Heskett, 1992).

Nesta área de actuação (Objectivos Racionais) encontram-se a maioria dos gestores portugueses que trabalham em empresas multinacionais.

- Aspectos comuns ao modelo

Focaremos nesta área alguns tópicos, que não sendo directamente enquadráveis com os temas relativos aos quadrantes do modelo dos valores contrastantes, são comuns à actuação dos gestores portugueses estudados, bem como, se consideram aspectos que suportam a análise dos resultados, provenientes das entrevistas e abordados pela literatura consultada. Existirão também alguns temas que não coincidem na totalidade, e que iremos abordar como ideias que contribuem para a análise e comparação do estudo realizado.

- Alto desempenho - De acordo com Wiley (1996) trata-se de um tema relevante, considerando a amostra escolhida para o estudo de investigação, que como já foi abordado anteriormente, é constituída por empresas e gestores de alto desempenho e sucesso, comprovado através da evolução dos resultados. Esta categoria aproxima-se da de Objectivos Racionais.
- Mudança da Cultura e do Clima das organizações - Segundo Weber (1978) e Hatch (1993) podemos considerar que os gestores entrevistados abordam o tema em dois aspectos fundamentais, o primeiro através da implementação de projectos de redefinição de processos, suportados por áreas como os sistemas de informação, centros de competência e descrição de processos, são fortemente mencionados nas entrevistas M2 e M5; o segundo suportado pela gestão da comunicação sob várias vertentes, ascendente, descendente, transversal e exterior, abordados com maior incidência nas entrevistas M2, M5 e N4. Esta categoria

- aproxima-se do quadrante Relações Humanas.
- Características das Organizações - Grant (2002) aborda as diferenças entre as operacionais e as inovadoras, diferença essa que no nosso estudo não é totalmente esclarecedora, uma vez que as entrevistas reportam, com forte incidência, e de forma quase geral, um forte pendor para a gestão das operações, com exceção das organizações M3 e M5, que são consideradas inovadoras. Existe, assim, alguma colagem à dimensão Sistemas Abertos, mas com significância reduzida.
  - Planeamento (Estratégico e Operacional) - os autores de referência (Ackoff, 1973 e Martinet, 1987) consideram o planeamento como uma das maiores distinções entre os gestores, pelo que se pode aplicar a mesma conceptualização aos gestores portugueses; os gestores das empresas multinacionais são mais focados nos aspectos estratégicos, enquanto os gestores das empresas nacionais são mais focados nos aspectos operacionais. A dimensão do modelo que mais parece aproximar-se do Planeamento é a dos Processos Internos.
  - Como pode notar-se, se forçássemos a reinterpretação destes quatro tipos de dimensões, se cada uma se aproxima de um dos quadrantes não faz variar os resultados apresentados e comentados acima.
  - Liderança - Trata-se de um conceito que se conseguiu estudar com algum detalhe na nossa análise, contudo advém de alguma sensibilidade dos investigadores, pela forma como interagiram com os gestores entrevistados. Como tal é uma categoria genérica não interpretável à luz dos diferentes quadrantes.

Conseguimos, pois, criar uma ideia teórica que suportamos na literatura através de diversos autores, tendo-se conseguido uma diferenciação interessante, ou seja, julgamos existirem gestores em Portugal que praticam a liderança de forma sistemática através de modelos de gestão implantados por via formal ou mesmo consciente (o caso das multinacionais), e gestores que praticam a liderança de modo essencialmente informal (o caso das nacionais).

Os primeiros estão suportados fortemente nas entrevistas M1, M2, M3, M5, M6 e M7. E os segundos nas entrevistas N1, N2, N3, N4, N5, N7 e N8.

Existem, entretanto, resultados que poderemos considerar exceções, e que estão suportadas na entrevista aos gestores da organização N6, fortemente conotada com as empresas multinacionais; ao invés, a organização M4 parece estar fortemente conotada com as nacionais.

Poderíamos explicar as diferenças encontradas entre os dois grupos de líderes através de dois conceitos base: a liderança carismática, no caso das empresas nacionais e a liderança transformacional (a qual incorpora, para além do carisma, a consideração personalizada e a visão), no caso das multinacionais. Com uma maior incidência no carisma dos líderes, todas as organizações surgem à imagem da gestão de topo e seus seguidores (Yukl, 2002), reforçando igualmente a ideia de que a cultura das organizações é formada pelos seus líderes (Schein, 1992).

Poder-se-á concluir que, com algumas exceções, se verifica o reforço de

algumas ideias base das teorias da liderança evocadas segundo as quais o carisma dos líderes fomenta a cultura das organizações, a ligação/alinhamento com os seus seguidores e as características operacionais e pouco inovadoras da gestão portuguesa (gráfico 1). Nas multinacionais, o alinhamento não parece processar-se da mesma forma dado que o líder de topo responde à liderança da casa-mãe, forçando, desse modo, a um equilíbrio entre tendências (gráfico 2).

## 6. Conclusões

Conseguimos colocar questões e consultar documentação em diversas empresas de acordo com várias categorias e temas – multinacionais a operar em Portugal mas com o centro de decisão nos seus países de origem (muito acentuado), normalmente Norte Americanas e Asiáticas, outras com o centro de decisão (pouco acentuado), ou seja, com muita capacidade de decisão local, normalmente Europeias.

Além das multinacionais, foram também analisadas empresas nacionais, com estratégia de internacionalização, e divididas em três grupos – cotadas em bolsa, não cotadas e Joint – Venture.

O método utilizado para a análise foi um diagnóstico completo aos seus sistemas, processos, política e práticas, através da consulta de documentação adequada e de entrevistas dirigidas aos seus gestores de topo.

Depois de tratado o conteúdo das referidas entrevistas, tivemos a percepção que a cultura da liderança dos gestores nacionais é fraca e muitas vezes inexistente. Para confirmação elaborámos uma correspondência entre o nosso modelo de análise e o modelo dos valores contrastantes de Robert Quinn, um dos suportes teóricos e de literatura com maior preponderância na nossa investigação, correlacionando os temas, categorias, subcategorias e unidades de registo da análise com os quatro quadrantes de Quinn. Através desta análise conseguimos concluir que os gestores portugueses se dedicam fundamentalmente a tarefas de controlo em detrimento da transformação e do incremento da flexibilidade das organizações, que também são muito mais dedicados a aspectos transaccionais, ou seja, do dia-a-dia em detrimento do pensamento e actuação estratégicos.

Tínhamos inicialmente as expectativas de que os gestores portugueses seriam divididos em dois grupos, os das multinacionais e os das nacionais, mas com o avançar da investigação, ainda refinámos um pouco as nossas expectativas e chegamos a quatro grupos, empresas multinacionais com forte capacidade de decisão em Portugal e outras com fraco centro de decisão em Portugal, empresas nacionais cotadas em bolsa e não cotadas. Julgávamos que os gestores das empresas multinacionais com forte capacidade de decisão em Portugal seriam agrupados com os das empresas cotadas em bolsa e que os das empresas multinacionais sem capacidade de decisão em Portugal seriam agrupados com os das empresas portuguesas não cotadas. Mas não foi esse o resultado após a nossa investigação. Depois de mais uma vez nos socorrermos do modelo dos valores contrastantes, chegamos à conclusão de que o único denominador



comum existente entre os gestores portugueses é o facto de maioritariamente se situarem, em termos de actuação, nas actividades de controlo e nos aspectos transaccionais.

Temos depois alguma distinção, no que diz respeito ao foco principal de actuação, ou seja, os gestores das empresas nacionais são mais focalizados internamente (processos internos) e os gestores das multinacionais são mais focados externamente (objectivos racionais). Sob o ponto de vista da liderança, os primeiros são caracterizados de “controladores” e os segundos de “directores”.

Existem poucos registos na área das relações humanas e na área dos sistemas abertos. Sob o ponto de vista das características da liderança, não se conseguem detectar gestores predominantemente “facilitadores” nem “inovadores”.

Para concluir, esperamos poder contribuir com esta análise, para um melhor conhecimento das características da liderança dos gestores portugueses, bem como, para o possível desenvolvimento do modelo de formação em liderança, que nos permita melhorar a cultura e a actuação da gestão no nosso país.

Quando o controlo da gestão é efectuado pelo capital externo ou pelos mecanismos de gestão implementados a partir da sede destas empresas, o seu modelo de governação é menos controlado pela gestão interna de topo. O controlo externo dos centros de decisão tem sido muitas vezes associado a aspectos negativos, por parte dos stakeholders nacionais; será que tem razão de ser?

Mas, para o controlo externo não acontecer, deverão ser adoptados, provavelmente, estilos de gestão mais equilibrados, sob pena de, em mercado aberto, o controlo de decisão passar, quase inevitavelmente, para mãos externas.

Em alternativa, a administração poderia ter que responder perante uma assembleia-geral, para quem deveriam ser transferidas algumas competências centrais como a política de remunerações dos órgãos sociais, entre outras, em linha com o proposto recentemente pelo grupo de trabalho para a elaboração do “Código do Bom Governo das Sociedades”, do Instituto Português de Corporate Governance. Deste modo um Presidente do Conselho de Administração não representaria a última instância, sendo sujeito a um controlo externo, que obrigaria, por sua vez, a uma liderança mais equilibrada, em linha com o estado fundamental.

Existem algumas limitações no trabalho relacionadas com as potencialidades do Modelo dos Valores Contrastantes relativas aos papéis da liderança (i.e. Mentor, Produtor, Broker e Monitor), que não emergiram da análise, pelo que, em termos de investigações futuras, se sugerem a realização de estudos periódicos de evolução e considerando apenas empresas do mercado financeiro, na expectativa de que a sua “eficácia” possa fazer emergir outras características de análise e diferentes papéis de gestão e liderança.

### **Linhas de Investigação Futuras**

Julgamos interessante dar continuidade à investigação nesta área, uma vez que se abriram outros caminhos de análise dos temas relacionados com a cultura

das organizações, sua influência nas características da liderança e no exercício da gestão.

Por tudo isto, e pelo que de gratificante consideramos a análise, estudo e desenvolvimento destes temas, tomamos a liberdade de propor uma nova fase de investigação, em que se possam estudar os gestores portugueses tendo em consideração os modelos mais recentes de Robert Quinn. Como investigação futura consideramos interessante um modelo de análise evolutiva e dinâmica, baseado no Estado Fundamental da Liderança, mais concretamente objectivar a passagem de um grupo de gestores, após intervenção de formação, do Estado Normal ao Estado Fundamental da Liderança (Quinn, 2004). Sendo o individualismo e a manutenção em zona de conforto características acentuadas da gestão em Portugal, seria seguramente proveitoso.

Para finalizar julgamos importante reforçar que o estudo poderia ser alargado às empresas financeiras, de modo, a estabelecer um paralelismo da sua capacidade de gestão e liderança com as empresas de outros sectores.

## Referências

- Bardin, Lawrence, 1977. *Análise de Conteúdo*. Presse Universitaires de France.
- Brown, J. Frank, 2007. *The Global Business Leader* (INSEAD).
- De Geus, Arie, 1997. *The Living Company*, Boston: Harvard Business School Press.
- Flick, Uwe, 2002. *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*, Lisboa: Monitor.
- Fritz, Robert, 1989, *The Path of Least Resistance*, Random House Publishing Group, New York USA and Toronto Canada.
- Le Moigne, Jean - Louis, 1995. *Les Epistemologies Constructivistes*, Collection Que sais-le? Paris: PUF.
- Lopes, Albino e Reto, Luis, 1990. *Identidade da empresa e gestão pela cultura*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Mintzberg, Henry, 1973. *The Nature of Managerial Work* (New York, Harper & Row).
- Mintzberg, Henry, 1982. *Structure et dynamique des organisations* (Editions d'Organisation).
- Mintzberg, Henry, 1993. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* (Englewood Cliffs: Prentice Hall), 2.
- Pfeffer, Jeffrey e Salancik, Gerald R., 1978, 2003. *The External control of organizations: a resource dependence perspective*. (Stanford Business Books): New York: Harper & Row.
- Quinn, R. E., McGrath, M. R., 1985, *The transformation of organizational cultures: A competing values perspective*, em P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational culture*, 315-334, (Beverly Hills, CA, Sage).
- Quinn, Robert E., 1988. *Beyond Rational Management* (Jossey - Bass Inc., Publishers).
- Quinn, Robert E., 1996. *Deep Change: Discovering the Leader* (Jossey Bass Business & Management Series).
- Quinn, Robert E., 2000. *Change the World: how ordinary people can archive extraordinary results* (Jossey - Bass Inc., Publishers).

Quinn, Robert E., 2004. *Building the bridge as you walk on it: a guide for leading change* (John Wiley & Sons, Inc.).

Quinn, R. E., 2004. Loex Conference for Instruction Librarians, Entering the Fundamental State of Leadership, The Changing Role of the User Instruction Librarian, available at: [www.emich.edu/public/loex/loex2004/quinn.htm](http://www.emich.edu/public/loex/loex2004/quinn.htm), last visit in May 2006.

Speitzer, Gretchen, M. e Quinn, Robert, E., 2001. *A Company of Leaders*, San Francisco: Jossey-Bass.

Watkins, Michael, 2007. “Infectious Leadership”, *Harvard Business Review*, n. 3, October.

Weick, Karl, E. e Quinn, Robert, E., 1999. “Organizational change and development”, *Annu. Rev. Psychol.* N° 50 p. 361-386.

Yukl, Gary A., 1989. *Leadership in organizations* (Prentice - Hall, Inc.).

Yukl, Gary A., 2002. *Leadership in organizations* (Prentice - Hall, Inc.).



## I

### **Estatuto da revista «Contabilidade e Gestão»**

#### **Artigo 1.º**

##### **Natureza e objecto**

A Contabilidade e Gestão é uma revista científica nas áreas da Contabilidade e afins, cujos objectivos, estrutura e funcionamento se encontram regulados no presente estatuto.

#### **Artigo 2.º**

##### **Conteúdo**

Os artigos a publicar na revista terão de ser originais e serão sujeitos a pareceres de especialistas.

#### **Artigo 3.º**

##### **Difusão**

A revista é distribuída gratuitamente às entidades definidas pela Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas (OTOC) e, mediante um preço por ela a fixar, aos que assinarem a sua distribuição.

#### **Artigo 4.º**

##### **Destinatários**

A revista pretende constituir-se como uma referência e um meio de comunicação entre a comunidade científica, investigadores, docentes, estudantes, empresários e profissionais nas áreas da Contabilidade e afins.

#### **Artigo 5.º**

##### **Propriedade**

A revista Contabilidade e Gestão é uma publicação propriedade da Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas.

#### **Artigo 6.º**

##### **Apoio científico**

A revista Contabilidade e Gestão tem o apoio científico da Associação de Docentes de Contabilidade do Ensino Superior (ADCES), mediante protocolo de colaboração entre aquela associação e a Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas.

#### **Artigo 7.º**

##### **Órgãos**

São órgãos da revista Contabilidade e Gestão:

- a) A Direcção;
- b) O Conselho Editorial.

## **Artigo 8.º**

### **Direcção**

1. A Direcção é constituída por um Director e três Directores Adjuntos.
2. O Director é, por inerência, o Presidente da Direcção da OTOC.
3. O Director é coadjuvado pelos Directores Adjuntos, sendo destes por inerência, o Presidente do Conselho Técnico da Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas, o Presidente da Direcção da Associação dos Docentes de Contabilidade do Ensino Superior (ADCES) e o terceiro nomeado pelo Director.
4. Compete à Direcção:
  - a) Aprovar o Regulamento Interno;
  - b) Nomear, renovar e destituir os membros do Conselho editorial e dos especialistas (*referees*);
  - c) Propor à Direcção da Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas as entidades a quem se distribuirá gratuitamente a revista e o seu preço de assinatura;
  - d) Aprovar a linha de orientação estratégica da revista;
  - e) Manter em sigilo os autores dos artigos recebidos até decisão de publicação do Conselho Editorial, bem como daqueles que, por decisão do Conselho, não sejam publicados;
  - f) Tomar deliberação em quaisquer assuntos que não estejam previstos neste estatuto e no regulamento.
5. A Direcção funciona colegialmente, tendo o director voto de qualidade.

## **Artigo 9.º**

### **Conselho Editorial**

1. O Conselho Editorial é composto por três Conselheiros.
2. Os Conselheiros são nomeados pela direcção, ouvida a ADCES, pelo período de um ano renovável.
3. Compete ao Conselho Editorial:
  - a) Sob proposta da Direcção, promover e executar a linha de orientação da revista;
  - b) Propor à Direcção as regras de publicação na revista;
  - c) Propor à Direcção a nomeação ou destituição dos especialistas (*referees*);
  - d) Analisar o teor dos artigos para publicação e pré seleccionar os especialistas (*referees*) para emissão de parecer;
  - e) Ouvir a Direcção quanto à indicação dos especialistas (*referees*);
  - f) Devolver à Direcção todos os artigos que não se enquadrem nas áreas científicas da revista definidas no artigo 1.º;
  - g) Devolver à Direcção os artigos após parecer final dos especialistas (*referees*);
  - h) Definir o conteúdo da Revista e promover a publicação dos artigos, de forma a salvaguardar a sua coerência e objectivos

## **Artigo 10.º**

### **Especialistas**

- 1 - Os especialistas (*referees*) são professores doutorados ou especialistas com currículo científico relevante nas áreas científicas da revista;
- 2 - Os especialistas têm autonomia científica para avaliarem os artigos que lhes são entregues pelo Conselho Editorial.

### **Artigo 11.º**

#### **Remuneração dos Órgãos**

Os Órgãos da Revista Contabilidade e Gestão e os especialistas que com ela colaboram na análise dos artigos, serão remunerados, nos termos e condições a definir pela Direcção da Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas.

### **Artigo 12.º**

#### **Autonomia**

A revista Contabilidade e Gestão tem autonomia editorial face à OTOC e à ADCES e será dotada de Orçamento próprio a suportar pela Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas e por receitas próprias.

### **Artigo 13.º**

#### **Incompatibilidades**

- 1 – São incompatíveis as funções de membro de Direcção, Conselho Editorial e especialista (*referees*).
- 2 – Os membros da Direcção da revista e do Conselho Editorial não podem apresentar artigos para publicação.

### **Artigo 14.º**

#### **Interpretação**

A resolução de quaisquer dúvidas e interpretações suscitadas com o presente estatuto são da competência da Direcção da revista.

### **Artigo 15.º**

#### **Publicidade**

O presente Estatuto será publicado nos meios de comunicação da Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas e da ADCES e será disponibilizado permanentemente nos *sites* da internet daquelas entidades.

Lisboa, 27 de Abril de 2004

O Bastonário da OTOC



## II

### Notas aos Autores

#### «Contabilidade e Gestão»

#### *Portuguese Journal of Accounting and Management*

##### **Notas para os autores**

«Contabilidade e Gestão» é a revista científica da OTOC, com o apoio institucional da ADCES, sendo publicada semestralmente com o objectivo de proporcionar discussão profunda e análise crítica de desenvolvimentos que afectam os profissionais e académicos que trabalham na área da Contabilidade e Gestão. Publica artigos escritos por académicos e investigadores mas também por destacados profissionais. A revista tem interesse na publicação de artigos baseados em trabalhos de investigação e outros assuntos relevantes para profissionais, académicos, estudantes e organismos profissionais ligados à Contabilidade e áreas afins, que serão publicados em português, espanhol ou inglês.

##### **Submissão de artigos**

Os artigos devem ser submetidos ao Director da Revista, para Avenida Barbosa du Bocage, 45, 1049-013 Lisboa, em quatro cópias, quando em suporte de papel, ou em suporte informático para o e-mail:

**revistacontabilidade@otoc.pt**

Informações adicionais podem ser obtidas através do telefone +351 217 999 719 ou pelo fax +351 217 958 343.

Não há taxa de submissão nem qualquer custo por página publicada.

Se após uma primeira análise o artigo parecer aceitável e de acordo com os objectivos da Contabilidade e Gestão, será enviado pelo Conselho Editorial para dois *referees* com o objectivo de obter os comentários de (*double-blind review*). Todos os artigos serão objecto de revisão anónima por, pelo menos, dois especialistas (*referees*).

O Conselho Editorial chegará a uma decisão sobre a publicação depois de ter em conta os relatórios dos *referees*. Os autores obterão os comentários dos *referees* e a decisão sobre a publicação ou não, dentro do mais curto espaço de tempo possível.

Os artigos só serão considerados pela Contabilidade e Gestão se não tiverem sido publicados ou não estiverem submetidos em mais nenhuma revista. Se quadros, ilustrações ou qualquer outro material sujeito a *copyright* for usado, deverá ser pedida autorização pelo(s) autor(es) e incluída no momento da submissão. Deverá aparecer uma declaração clara no texto, se qualquer material tiver sido publicado anteriormente. Qualquer agradecimento deverá ser incluído junto do material usado.

Os autores que submetam artigos com o objectivo de publicação, terão de assegurar que o trabalho não infringe qualquer *copyright* existente e concordam indemnizar a revista contra os danos que tal facto lhe provoque. Após a aceitação do artigo pela Contabilidade e Gestão, a transferência de *copyright* será feita do(s) autor(es) para a revista, através de formulário adequado.

### **CrITÉRIOS de Avaliação**

Os principais critérios usados na avaliação dos artigos submetidos à Contabilidade e Gestão são: relevância, novidade, utilidade, clareza, concisão, ligações à literatura existente, substância, rigor e validade dos resultados.

### **Preparação do Manuscrito**

#### **Formato e estilo**

Os manuscritos devem ser em português, espanhol ou inglês e devem usar espaço-duplo com uma margem de 2,5 cm em cada parte da página, dimensão A4.

A primeira página (página do título) deverá conter o título do artigo, nomes dos autores e instituições a que pertencem. Deverá também conter a morada, n.º de telefone, n.º de fax e e-mail do autor para quem serão enviadas as decisões, provas e offprints. Para apoiar a objectividade da avaliação o(s) autor(es), deve(em) ao longo do texto evitar qualquer referência a si próprio(os) que possibilite a sua identificação pelos *referees*.

#### **Resumo**

A segunda página deverá incluir o título do artigo e um resumo (até 200 palavras). O resumo deve ser uma representação precisa dos conteúdos do artigo. Não deverá haver nenhuma indicação sobre a identidade ou afiliações dos autores.

Deverão ser fornecidas até seis palavras-chave que claramente descrevam o conteúdo do artigo.

#### **Referências**

As citações no texto deverão seguir o estilo de Harvard (i.e. apelido(s) do(s) autor(es) seguido pelo ano de publicação e páginas quando relevantes, tudo entre parêntesis). Quando uma fonte tiver mais de dois autores deverá ser citado o primeiro seguido de *et al.*

Para múltiplas citações do mesmo ano usar a, b, *and* c imediatamente a seguir ao ano de publicação. O(s) número(s) da(s) páginas a usar em transcrições, deve(m) ser colocado(s) depois da data separado por dois pontos (Ordalheide, (1993:87).

A secção das referências deverá apenas conter as referências citadas no texto. Deverão ser ordenadas por ordem alfabética do apelido do primeiro autor (e depois cronologicamente). Cada referência deverá conter detalhes bibliográficos completos.

### **Livro**

Um autor: Gray, R.H. and Helliar, C. (eds) (1992) *The British Accounting Research Register*. London: Academic Press 5th ed.

Múltiplos autores: Brums, W.J. and Kaplan, R.S (eds) (1987) *Accounting and Management: Field Study Perspectives*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

### **Artigos**

Em Revista: Novin, A.M., Pearson, M.A. and Senge, S.V. (1990) Improving the curriculum for aspiring management accountants; the practitioner's point of view. *Journal of Accounting Education* 6(2) Fall, pp.207-24.

Em Livro: Walsh, A.J. (1988) The making of the chartered accountant. In D. Rowe (ed.) *The Irish Chartered Accountant*, pp.155-73. Dublin: Gill and Macmillan.

### **Relatório**

Fitchew, G.E. (1990) "Summing up", in Commission of the European Communities, *The Future of Harmonization of Accounting Standards Within the European Communities*. Brussels.

### **Figuras e tabelas**

Deverá ser dado um título claro e de suficiente dimensão (para ser reduzido caso necessário) a todas as figuras e tabelas.

As tabelas deverão ter um título numerado consecutivamente e de forma independente das figuras e referenciadas no texto.

### **Agradecimentos**

Deverão aparecer no fim do artigo antes das referências.

### **Notas de rodapé**

Devem ser reduzidas ao mínimo indispensável e aparecer no fim do artigo.

### **Provas e offprints**

O autor designado receberá as provas em formato PDF que deverão ser corrigidas e devolvidas no prazo de seis dias. Alterações nas provas que não estavam no manuscrito original são difíceis e caras e, por isso desencorajadas.

Será enviada uma cópia da revista aos autores após a publicação. Os autores receberão também o artigo por e-mail em formato PDF e poderão imprimir até 50 cópias, sem custo, para disseminarem o artigo entre colegas.



### III

## Versão em inglês das notas aos autores

### «Contabilidade e Gestão»

### *Portuguese Journal of Accounting and Management*

#### **Instructions for authors**

The Portuguese Journal of Accounting and Management is the Portuguese Chartered Accountants Association (OTOC) refereed journal, with the institutional support of the Portuguese Association of Higher Education Accounting Teachers (ADCES). It is published two times a year with the objective of providing in-depth discussion and critical analysis of developments, which affect academics and professionals working in all areas of accounting and business. It publishes articles by academics and researchers as well as by leading practitioners. The journal is interested to publishing research-based papers and other information on key aspects of accounting and management of relevance to practitioners, academics, students and accounting professional bodies. Papers can be written in Portuguese, Spanish or English.

#### **Submission of Papers**

Manuscripts should be submitted (four hard copies) to the Director, Avenida Barbosa du Bocage, 45, 1049-013 Lisboa. Authors can also submit the article by email in MS Word format using the following email address: **revistacontabilidade@otoc.pt**

Additional information can be obtained by phone or fax:

Phone number: +351 217 999 719

Fax number: +351 217 958 343

There is no submission fee and no page charges

If after a first analysis the paper appears to be generally suitable and in line with the aims of the Journal, the Editor will pass it on to at least two referees to comment on the paper via a double-blind review. All articles will be double blind refereed.

The Editor will reach a decision after taking into account the reports from referees. Authors will be provided with referees' reports and publishing decisions within as short a period as possible.

Submission of a paper to the Portuguese Journal of Accounting and Management will be taken to imply that it presents original, unpublished work not under consideration to publication elsewhere. If previously published tables, illustrations or copyright material are to be included then the copyright holder's written permission should be obtained, and included with the submission. A clear statement should appear in the text if any material has been

published elsewhere in a preliminary form. Any acknowledgments should be included in the material captions.

Authors submitting articles with a view to publication warrant that the work is not an infringement of any existing copyright and agree to indemnify the publisher against any breach of such warranty.

Upon acceptance of a paper by the Portuguese Journal of Accounting and Management the author(s) will be asked to transfer copyright, via a supplied form, to the publisher.

### **Evaluative Criteria**

The main criteria by which submissions to the Portuguese Journal of Accounting and Management will be assessed are: relevance, novelty, usefulness, clarity, conciseness, linkages to existing literature, substance, rigour and validity of results.

### **Manuscript Preparation**

#### **Format and style**

Manuscripts should be in Portuguese, Spanish or English and be typed in double spacing with a margin of 2.5 cm at each edge of each page on one side only of the paper, preferably of A4 size.

The cover page (title page) should contain the title of the manuscript, authors' names, positions and institutional affiliations. The address, telephone number, faxes number, and e-mail code (if available) of the author to whom decisions, proofs and offprints should be sent should also be given.

To assist objectivity, the author should avoid any reference to himself or herself over the article, which would enable identification by referees.

#### **Abstract**

The second page should include the paper's title and an abstract (up to 200 words). The abstract should be an accurate representation of the paper's contents. There should be no indication of the identity of the author(s) or the author's (or authors') affiliations.

Up to six keywords or descriptors that clearly describe the subject matter of the paper should be provided.

#### **References**

Citations in the text should follow the Harvard system (i.e. name(s) of author(s) followed by the year of publication and page numbers where relevant, all in parenthesis). Where a source has more than two authors quote the first author's name and et al. If an author has two references published in the same year, add lower case letters after the date to distinguish them. Page numbers are indicating by inserting the relevant numbers after the date, separated by a colon (Ordelheide, (1993:87).

The reference section should only contain references quoted in the text. These should be arranged in alphabetical order by surname of the first author (then

chronologically). Each reference should contain full bibliographic details.

### **Book**

One author: Gray, R.H. and Helliard, C. (eds) (1992) *The British Accounting Research Register*. London: Academic Press 5th ed.

Multiple authors: Bruns, W.J. and Kaplan, R.S (eds) (1987) *Accounting and Management: Field Study Perspectives*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

### **Article**

In Journal: Novin, A.M., Pearson, M.A. and Senge, S.V. (1990) Improving the curriculum for aspiring management accountants; the practitioner's point of view. *Journal of Accounting Education* 6(2) Fall, pp.207-24.

In Book: Walsh, A.J. (1988) The making of the chartered accountant. In D. Rowe (ed.) *The Irish Chartered Accountant*, pp.155-73. Dublin: Gill and Macmillan.

### **Report**

Fitchew, G.E. (1990) "Summing up", in Commission of the European Communities, *The Future of Harmonization of Accounting Standards Within the European Communities*. Brussels.

### **Figures and tables**

All figures and tables should be given titles, numbered consecutively in Arabic numerals, and referred to within the text. Labelling should be clear and of sufficient size to be legible after any necessary reduction.

Tables should be titled, numbered consecutively and independently of any figures, and referred to within the text.

### **Acknowledgements**

Should appear at the end of the paper before the list of references.

### **Footnotes**

Should be kept to a minimum and appear at the end of the paper on a separate page.

### **Proofs and offprints**

The designated author will receive proofs in PDF format, which should be corrected and returned within six days. Amendments at the page-proof stage are difficult and expensive and any alteration to the original text is strongly discouraged.

A copy of the journal will be sent by post to all corresponding authors after publication. Corresponding authors will receive the article by email as a complete PDF and are allowed to print up to 50 copies, free of charge, and to deliver between colleagues.

## Especialistas /Editorial Board

Aldónio Ferreira	Monash University – Austrália
Ana Isabel Morais	Instituto Superior das Ciências do Trabalho e Empresa
Ana Maria Rodrigues	Faculdade de Economia Universidade de Coimbra
António Martins	Faculdade de Economia Universidade de Coimbra
Brendan O'Connell	Deakin University – Austrália
Brian West	Universidade de Ballarat – Austrália
Carlos Mallo	Universidade Carlos III, Madrid – Espanha
Domingos Cravo	Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro
Elísio Brandão	Faculdade de Economia – Universidade do Porto
Garry Carnegie	University of Ballarat – Austrália
Hernâni Carqueja	Faculdade de Economia – Universidade do Porto
Irvine Lapsley	Universidade de Edimburgo – Reino Unido
Isabel Blanco Dopico	Universidade de Santiago de Compostela – Espanha
Isabel Maria Lourenço	Instituto Superior das Ciências do Trabalho e Empresa
João Baptista da Costa Carvalho	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave
João Carvalho das Neves	Instituto Superior de Economia e Gestão
João Ribeiro	Faculdade de Economia – Universidade do Porto
Jorge Tua Pereda	Universidade Autónoma de Madrid – Espanha
José Alberto Pinheiro Pinto	Faculdade de Economia – Universidade do Porto
José António Gonzalo Ângulo	Universidade Alcalá de Henares – Espanha
José António Lainez Gadea	Universidade de Zaragoza – Espanha
José António Moreira	Faculdade de Economia – Universidade do Porto
José Rodrigues de Jesus	Faculdade de Economia – Universidade do Porto
José Xavier de Basto	Faculdade de Economia Universidade de Coimbra
Leandro Cañibano	Universidade Autónoma de Madrid – Espanha
Leonor Fernandes Ferreira	Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa
Luís Lima Santos	Instituto Politécnico de Leiria



Manuela Sarmento	Universidade Lusíada – Lisboa
Márcia Annisette	York University – Canadá
Maria do Céu Alves	Universidade da Beira Interior
Maria Antónia Garcia Benau	Universidade de Valência – Espanha
Maria João Major	Instituto Superior das Ciências do Trabalho e Empresa
Maria José Fernandes	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave
Rui Almeida	Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa
Russell Craig	Australian National University – Austrália
Susana Jorge	Faculdade de Economia Universidade de Coimbra
Vicente Condor	Universidade de Zaragoza – Espanha
Vicente Montesinos Julve	Universidade de Valência – Espanha
Vicente Pina Martinez	Universidade de Zaragoza – Espanha
Victor Gonçalves	Instituto Superior de Economia e Gestão

## **Ficha Técnica da Revista | Journal Technical Note**

### **Contabilidade & Gestão**

Portuguese Journal of Accounting and Management

### **Propriedade | Ownership**

Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas

### **Parceria Científica | Scientific Partnership**

Associação dos Docentes de Contabilidade do Ensino Superior

### **DIRECÇÃO | DIRECTION**

#### **Director | Director**

António Domingues de Azevedo

### **Directores Adjuntos | Vice Directors**

António Pires Caiado

Avelino Azevedo Antão

Guilhermina Freitas

### **Conselho Editorial | Executive Direction**

**Presidente | Editor** Lúcia Lima Rodrigues

### **Assessora de Direcção | Direction Adviser**

Maria João Franca

### **Coordenador da Edição | Edition Coordinator**

Roberto Ferreira

### **Capa e Paginação | Cover and Graphic Edition**

DCI - Departamento de Comunicação e Imagem da OTOC

### **Impressão | Print:**

Pré&Press

**Tiragem:** 500

**Depósito Legal:** 230013/05

**ISSN:** 1646-2750

<http://www.otoc.pt/contabilidadeegestao>

Indexada à Fundação para a Ciência e a Tecnologia e à Latindex

## **Contactos | Contacts**

Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas  
Departamento de Comunicação e Imagem  
Av. Barbosa du Bocage, 45  
1049-013 Lisboa  
Tel. +351 217 999 719/718  
Fax: +351 217 958 343

[revistacontabilidade@otoc.pt](mailto:revistacontabilidade@otoc.pt)  
<http://www.otoc.pt/contabilidadeegestao>

## Call for Papers

### Accounting's Past in Sport

In most countries, sporting organisations are economically and socially important. Sports such as basketball, cricket, football (in its various forms), golf and hockey contribute significantly to shaping the cultures, communities and societies across the globe. While covering a diversity of activities, sport is likewise delivered and managed by means of a plethora of organisational structures from large for-profit corporate bodies to local volunteer-based community clubs. However, one factor common to all sporting organisations, both now and in the past, is the need to account and to be accountable.

A special issue of *Accounting History* on the above titled theme is scheduled to be published in the first half of 2015.

Topics for this special issue may include, but are not limited to, areas such as:

- Accounting practices in sport and/or sporting organisations
- Accountability and reporting by sporting organisations
- The diverse sources of funding in sport and their consequences for shaping notions of accountability and success
- The role of accounting in shaping the development of sporting organisations, or sports as a whole
- The interplay between sport and accounting and the development of national culture, or community social capital
- The relationship between financial (“off-field”) success and sporting (“on-field”) success
- Accountants’ contribution to sport, or the influence of sports or sporting culture on accountants and accounting practice
- Creative accounting, fraud and accounting scandals in sport

Potential contributors are encouraged to interpret the theme broadly using diverse theoretical and methodological perspectives. Submissions are particularly encouraged which explore the multiple, complex and disconnected factors shaping accounting’s past in sport and which seek to identify the impacts of accounting on organisational and social functioning.

Likewise, papers published in this special issue need not be constrained by focusing only on large, national or international sports and organisations. Contributions which focus on accounting and sport in local settings are also welcome.

Submissions must be written in English and forwarded electronically to the guest editors by 30 September 2013. Manuscripts will be subject to the usual double blind review process of *Accounting History*.

**Guest editors:**

Potential contributors are invited to contact the guest editors to discuss their proposed topics.

**Brad Potter,**

University of Melbourne,  
bnpotter@unimelb.edu.au

**Margaret Lightbody,**

University of South Australia,  
margaret.lightbody@unisa.edu.au



ASSOCIAÇÃO DE DOCENTES DE  
CONTABILIDADE DO ENSINO SUPERIOR

**ADCES**

**Associação que congrega os docentes de Contabilidade dos estabelecimentos de Ensino Superior. Tem como principais objectivos:**

- Apoiar o estudo e investigação da Contabilidade;
- Promoção e intercâmbio, entre os seus membros e com quaisquer outras entidades, nomeadamente associações similares, nacionais e internacionais, de experiências docentes e de investigação;
- Difusão de resultados de intervenções científicas, académicas e profissionais;
- Realização de conferências, colóquios e outras manifestações culturais.

**[www.adces.org](http://www.adces.org)**



**OTOC**  
ORDEN DOS TÉCNICOS  
OFICIAIS DE CONTAS



**ADCES**  
Associação de Docentes de  
Contabilidade do Ensino Superior