

Sonhos preserva e alimenta a liberdade do aluno para fazer as suas escolhas.

O ato de empreender, no sentido de se criar um futuro desejado em qualquer campo da ação humana, gerando bens materiais ou imateriais, este, sim, pode ser objeto de uma proposta educacional, já que é inerente à natureza humana. A capacidade de transformar o mundo, criando um futuro desejado, é algo que se deve desenvolver no processo educacional. Assim, podem e devem ser empreendedores professores, empregados, artistas, poetas e atores de todas as especialidades. Não se trata, portanto, de vincular o espírito empreendedor exclusivamente às atividades de criação de empresas ou de geração do autoemprego. Não se propõe orientar ou induzir o educando a adotar uma determinada atividade, ação, profissão, trabalho. Fala-se somente em ser empreendedor e em evitar que esse potencial seja aprisionado por valores socioculturais.

Para aprofundar

Dolabela, F. (2003). *Pedagogia empreendedora*. São Paulo: Editora de Cultura.

Dolabela, F. (2010). *Sonhos e riscos bem calculados. O que é e o que faz o empreendedor*. São Paulo: Saraiva.

Dolabela, F. (2014). *Empreendedorismo na base da pirâmide. A história de um intraempreendedor*. São Paulo: Alta Books.

Dolabela, F. (2015). *Empreendedorismo sem fronteiras — Um excelente caminho para pessoas com deficiência*. São Paulo: Alta Books.

Fernando Dolabela

Tomada de Decisão

A Tomada de Decisão é um dos aspetos centrais da gestão das empresas e das organizações. O gestor e o empreendedor têm como tarefa essencial a Tomada de Decisão

sobre os objetivos, problemas e desafios da organização em apreço. A problemática da decisão abrange todas as funções clássicas da gestão: a direção e a liderança, a estratégia e o planeamento, a organização e a gestão dos recursos humanos e o controlo e as auditorias.

Podemos distinguir três concepções clássicas, bem como uma mais recente, sobre a Tomada de Decisão: a Tomada de Decisão tradicional, a Tomada de Decisão racional, a Tomada de Decisão contingencial e, finalmente, a Tomada de Decisão complexa:

A decisão tradicional baseia-se na experiência dos indivíduos e na história das organizações ou burocracias. Podemos parcialmente relacionar esta concepção com a da teoria clássica da burocracia, e também com perspectivas antigas da gestão dos negócios públicos e da administração da *polis*, reino, república ou império, conforme as épocas. É ainda frequente assimilar a Tomada de Decisão tradicional aos hábitos ou às tradições (ou seja, às normas sociais em vigor) e às normas de direito ou, frequentemente, às normas formais das organizações e instituições. Esta perspectiva tradicional é ainda hoje muito relevante, coexistindo com as outras modalidades de Tomada de Decisão mais modernas, que decorrem do processo de industrialização e de industrialização (Musso, 2017);

A segunda concepção da Tomada de Decisão emerge no século xx, com precursores no século xix, nomeadamente as escolas marginalistas, na economia política, e os contributos de Max Weber, em sociologia. Esta segunda concepção vai chegar à noção de racionalidade e de Tomada de Decisão racional

que dominou até aos anos 70 a ciência económica e as ciências de gestão e da administração. A versão dominante e mais destacada da Tomada de Decisão racional é a da racionalidade substantiva, que encontramos na economia neoclássica e na maior parte das teorias funcionais da gestão e administração de empresas;

A terceira conceção da Tomada de Decisão é a teoria contingencial, ou teoria da contingência, que considera que a Tomada de Decisão está mais ligada a fatores inerentes ao ambiente e ao meio em que os atores e as organizações desenvolvem as suas atividades. Os fatores contingentes, sendo imprevisíveis, impossibilitam a generalização de princípios e de padrões de comportamento para além das rotinas. O contexto deve ser interpretado de modo radical e como constitutivo da natureza da decisão. Rompe-se com a noção linear e simples, embora se mantenha uma linearidade geral que vai da formulação do problema até à análise das opções e à escolha da via mais adequada a seguir. A noção de racionalidade subjacente é a da racionalidade limitada ou processual (Herbert Simon), em que o gestor escolhe a alternativa satisfatória (e já não necessariamente a única e melhor solução, como no modelo de racionalidade substantiva). A informação é incompleta, o problema pode não ser simples ou de formulação óbvia, e algumas das consequências podem não ser identificadas ou estimáveis;

O quarto modelo de Tomada de Decisão é o da decisão complexa e decorre da noção de complexidade e da teoria da complexidade (Arnaud, 1996, 2015; Caetano & Jacquinet, 2010; Mainzer, 2008) e significa uma rutura com a noção de linearidade (que, no entanto, não

desaparece totalmente, nomeadamente na parte da análise do problema e no tratamento dos subsistemas simples) e a introdução de recursividade (*feedback* positivo ou negativo). Seguindo Arnaud (1996, 2015), a decisão complexa consiste: (1) numa diversidade de modos de governança e de gestão; (2) numa dificuldade em seguir critérios únicos (como o *one best way* baseado num critério só) e na dificuldade em definir as várias dimensões relevantes do problema; (3) na exigência e necessidade maior de participação dos atores; e (4) numa especificação mais difícil dos papéis dos atores (agentes, gestores, investidores, trabalhadores, cidadãos, entre outros intervenientes). Além destes elementos, é importante destacar a questão dos valores e dos problemas éticos em gestão, que dificultam ainda mais a Tomada de Decisão.

Cabe dizer que os quatro modos de decisão podem coexistir numa mesma situação de decisão ou no contexto de análise de um problema. Para os assuntos mais simples, uma abordagem tradicional ou racional (nesta segunda abordagem, se implicar custos baixos) é mais adequada; em situações em que o problema é caracterizado por um contexto incerto e com consequências mal conhecidas sobre vários cursos de ação, então os procedimentos contingenciais ou complexos podem revelar-se mais adequados. Assim, é importante que o gestor desenvolva a capacidade de tomar as decisões segundo as modalidades mais adequadas, integrando ou encarando a Tomada de Decisão num processo mais global de aprendizagem. Importa ainda referir que, para além da Tomada de Decisão, é de extrema importância a forma como se processa a sua comunicação, tendo em conta a

necessidade de acautelar a forma como esta é percebida pelas partes interessadas. Descurar este momento pode implicar custos, além de incômodos que poderiam ser evitados.

Importa ainda tecer algumas observações sobre os elementos distintivos da Tomada de Decisão nos processos empresariais e no empreendedorismo e no processo de Tomada de Decisão pública.

Em primeiro lugar, numa perspectiva tradicional, de gestão, as decisões são escolhas feitas entre um conjunto de duas ou mais alternativas. Geralmente é nestes termos que a decisão é apresentada e as suas consequências analisadas. Todavia, se tivermos presente que inúmeros empresários de sucesso passaram por sucessivas experiências fracassadas, percebemos que a Tomada de Decisão, no âmbito do empreendedorismo, tem características distintas do processo de Tomada de Decisão no âmbito duma organização de média ou grande dimensão. Desde logo quando se projetam no domínio da inovação tecnológica, onde a espera associada à análise condicionalmente a entrada no mercado, podendo a oportunidade desaparecer.

Importa perceber que, se esta realidade se coloca em geral para as *startups*, já não se coloca quando estas são *spin-offs*, as quais emergem duma qualquer organização, seja empresarial ou académica, aqui se incluindo os centros de investigação. Com efeito, emergindo as *spin-offs* duma organização, na Tomada de Decisão sobre a sua fundação houve a possibilidade de fazer uma análise de risco suportada em informação detalhada. É esta associação a um projeto bem-sucedido que as incrementa que lhes retira a incerteza associada à limitação de informação que as *startups*

conhecem. Consequentemente, o empreendedor está associado a um grau de risco que, embora exista em qualquer Tomada de Decisão nas organizações em geral, nas *startups* é exponenciado pela necessidade de celeridade na Tomada de Decisão, a qual está associada ao – e, até, é determinada pelo – suporte em informação limitada. Neste sentido, embora em qualquer processo de Tomada de Decisão haja um risco inerente, nos processos empreendedores este assume uma maior dimensão, razão de ser de muitas das experiências não serem bem-sucedidas. Acresce que, se nas organizações em geral o risco, previamente percebido no processo de Tomada de Decisão, acaba por não ser irreversível quando a decisão não é bem-sucedida, já nos processos empreendedores em geral é determinante do insucesso das *startups*. Mas esse facto é inerente ao empreendedorismo, pois o empreendedor, ciente de que a Tomada de Decisão carece de celeridade, tem consciência e aceita o risco que lhe é inerente. Em suma, enquanto nos processos empresariais em geral, bem como nas *spin-offs*, que nascem associadas a uma organização-mãe, a Tomada de Decisão pressupõe uma análise detalhada das opções e uma análise do risco a elas inerente, uma *startup* não tem esse *background* de proteção, sendo a possibilidade de risco enorme, pela maior possibilidade de ocorrência e pela inerente irreversibilidade.

Como nota final deixa-se uma referência à Tomada de Decisão pública – pública e não apenas política, querendo aquela compreender esta. Com efeito, a Tomada de Decisão pública, *lato sensu*, compreende as opções feitas em nome da gestão da “coisa pública”, seja ao nível da macro decisão – a Tomada de

Decisão política –, seja ao nível da micro decisão, tomada pelo gestor duma organização à qual foi cometida a satisfação de necessidades coletivas por incumbência do Estado, sempre que esta pressuponha um mínimo de discricionariedade, *i.e.*, uma hipótese de escolha entre soluções alternativas. Seja quando um autarca opta entre duas prioridades, *e.g.*, entre a renovação duma escola ou a criação de novas acessibilidades viárias; seja quando um académico opta entre a renovação do parque informático ou a alocação de recursos à progressão estagnada dos académicos. Há, porém, distinções de monta entre a decisão pública do político e a decisão do gestor público. Enquanto aquele tem de tomar decisões no quadro do pluralismo democrático, mediante manifestações de oposição e consenso, a Tomada de Decisão do gestor público, salvo na gestão autárquica, faz-se no contexto de um mandato alicerçado no cumprimento programático institucional cujo múnus é fixado estatutariamente, sem que, em regra, haja uma participação de ideias por oposição de outros grupos interessados, os quais se manifestam antes por negociações implícitas aos jogos de poder. Estamos, em suma, ante a distinção entre poder legislativo – porquanto as opções políticas se consubstanciam em leis – e o exercício do poder administrativo (sob a tutela do poder executivo ou governamental).

Importa, no entanto, referir que há distinções no processo evolutivo dos dois níveis de decisão. Assim, se hoje há em ambos uma maior capacidade de escrutínio e sindicância das razões de cada Tomada de Decisão, no plano político, fruto do processo de globalização económica e de reestruturação das novas alianças entre os Estados, mediante

inserção em estruturas de feição supranacional, a Tomada de Decisão política encontra-se fortemente hipotecada.

Os exemplos grego e português de modelação das opções políticas no contexto da intervenção externa nas suas economias são disso exemplo. Igualmente ilustrativo é o *Brexit*, designação pela qual ficou conhecido o processo tendente à saída do Reino Unido da União Europeia, mediante referendo ocorrido a 23 de junho de 2016. Com efeito, desde que aderiu à Comunidade Europeia em 1973, sempre se suportou na força da libra, enquanto os demais Estados membros vieram sucessivamente a perder capacidade de decisão mediante o condicionamento das suas moedas, razão pela qual o Reino Unido sempre se recusou a adotar uma moeda única europeia. Por razão idêntica se recusou a integrar o Acordo de Schengen. Em suma, o *Brexit* traduz um repúdio pela transferência de parte da soberania para uma estrutura supranacional, a qual impunha uma perda de capacidade da Tomada de Decisão política.

Neste contexto, o espaço para a Tomada de Decisão política é substancialmente menor, sendo condicionado pelo contexto da globalização e pelas transferências de soberania. Questionamo-nos assim se os modelos de Tomada de Decisão política se afiguram capazes de responder ao novo paradigma da Tomada de Decisão, a decisão política altamente condicionada.

Para aprofundar

Alvesson, M., Bridgman, T., & Willmott, H. (2009). *The Oxford handbook of critical management studies*. Oxford: Oxford University Press.

Arnaud, A.-J. (1996). Modélisation de la décision complexe en droit. Quelques pistes de réflexion. *Cahiers du CIRESS*, 2 (1): 7-28.

- Arnaud, A.-J. (2015). *La gouvernance: Un outil de participation*. Paris: LGDJ-Lextenso.
- Batmanglich, C. A. (2014). *Why leaders fail ethically: A paradigmatic evaluation of leadership*. Berlin: Springer.
- Bronner, G. (2012). Perceptions du risque et précautionnisme. *Revue de métaphysique et de morale*, 76 (4): 531-547.
- Bronner, G. (2015). *L'empire des croyances*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Bronner, G. (2016). *La pensée extrême. Comment des hommes ordinaires deviennent des fanatiques*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Caetano, J., & Jacquinet, M. (2010). Complexité. In A.-J. Arnaud (dir.), *Dictionnaire de la globalisation. Droit, science politique, sciences sociales* (pp. 72-76). Paris: LGDJ, Lextenso édition.
- De Brabandere, L., & Mikolajczak, A. (2009). *Petite philosophie de nos erreurs quotidiennes*. Paris: Eyrolles.
- Fleming, P., & Spicer, A. (2010). *Contesting the corporation: Struggle, power and resistance in organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Frey, B. (1997). *Not just for the money: An economic theory of personal motivation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Kast, R. (1993). *La théorie de la décision*. Paris: La Découverte.
- Kast, R. (2003). Calcul d'un coût économiquement acceptable pour la mise en pratique du principe de précaution. *Revue économique*, 54 (6): 1307-1334.
- Kelly, A. (2003). *Decision making using game Theory: An introduction for managers*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Klikauer, T. (2016). *Management education: Fragments of an emancipatory theory*. Cham: Springer International Publishing.
- Mainzer, K. (2008). *Komplexität*. Paderborn: Wilhelm Fink.
- Morel, C. (2002). *Les décisions absurdes. Sociologie des erreurs radicales et persistantes*. Paris: Gallimard.
- Moulaert, F., & Nussbaumer, J. (2008). *La logique sociale du développement territorial*. Montréal: PUQ.
- Musso, P. (2017). *La religion industrielle. Monastère, manufacture, usine. Une généalogie de l'entreprise*. Paris: Fayard.
- Sengupta, R. N., Gupta, A., & Dutta, J. (2017). *Decision sciences. Theory and practice*. London: CRC Press.
- Sfész, L. (1976). *Critique de la décision*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Sfész, L. (2004). *La décision*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Weinstein, O. (1995). *Les nouvelles théories de l'entreprise. Coûts de transactions, économies de droits de propriété, théorie de l'agence, routines et apprentissages, informations et incitations, entreprise japonaise, entreprise fordienne*. Paris: Les Livres de poches, Librairie Générale Française.
- Zorn, T., Christensen, L. T., & Cheney, G. (1999). *Do we really want constant change? - Beyond the bottom line*. San Francisco: Berrett-Koehler Communications, Inc.

Marc Jacquinet
e Henriques Curado

Trabalho

A palavra Trabalho deriva do latim, de *tripalium* ou *tripalus*, sendo formado pela junção dos elementos *tri*, que indica "três", e *palum*, que significa "madeira", o nome dado a uma ferramenta de três pernas que imobilizava cavalos e bois para serem ferrados, um instrumento de tortura constituído por três estacas de madeira bastante afiadas e que era comum, em tempos remotos, na região europeia. Desse modo, originalmente e durante muito tempo, "trabalhar" significava "ser torturado". No sentido original, os escravos e os pobres que não podiam pagar os impostos sofriam torturas no *tripalium*, associando a ideia de trabalhar não só ao facto da tortura em si, mas também às atividades físicas produtivas realizadas pelos trabalhadores em geral.

A partir do latim, o termo passou para o francês *travailler*, que significa "sentir dor" ou "sofrer", e, com o passar do tempo, o sentido da palavra passou a exprimir "fazer uma atividade exaustiva" ou "fazer uma atividade difícil, dura". Só no século XIV o conceito começou a ter o sentido genérico que hoje lhe atribuímos, o de "aplicação das forças e faculdades (talentos, habilidades) humanas para alcançar um determinado fim". A especialização das atividades humanas, imposta pela evolução da humanidade, especialmente pela revolução industrial, levou a que a palavra "Trabalho" tenha hoje uma série de diferentes sentidos, de tal modo que em qualquer dicionário lhe podem corresponder 20 ou mais significados e diversas expressões idiomáticas.

Teorias e modos explicativos do

Na antiguidade, instituição básica, os romanos, nos séculos XI e XVI, se o estatuto laboral evoluía, a criação de uma nova legislação laboral ocorreu no século XVIII, com a reforma que mudou a vida dos trabalhadores especializados e a adaptação do homem à automação, tornando a melhoria das condições de trabalho uma parcela maior da produção.

O crescimento e a complexificação das organizações, fazendo aumentar a eficiência das organizações, ter o melhor rendimento dos seus recursos e fazer a competição, a eficiência operacional industrial através da aplicação de métodos para a capacidade do trabalhador. Há a procura da máxima produtividade, a administração do trabalho nas ações industriais, a noção do "homem máquina" é com Henry Ford, a administração mais eficiente de montagem a partir de uma escala, produtos em menor custo.