

O que é a Gestão? Uma muito breve introdução

Marc Jacquinet

Outubro de 2019

Nota para os alunos das ucs 61041, 61049 e 61050

Nota preliminar

Este breve texto introdutório visa salientar alguns dos elementos mais relevantes para o estudo da gestão das organizações. Convidamos os alunos a ter uma leitura mais crítica do que é a gestão, nomeadamente no que diz respeito à sua prática num mundo globalizado com sistema capitalista sempre mais premente.

* * * * *

A gestão pode ser definida, numa primeira aproximação, numa óptica económica, como a administração dos fatores de produção (capital, trabalho e terreno) dentro de uma forma organizacional particular a fim de se atingir os objetivos gerais fixados dentro do respeito alguns critérios de eficiência e eficácia. Outras definições e outras dimensões são concebíveis e discutir-se-á algumas a seguir. O importante aqui é partir desta definição que permite entender a relevância da gestão para o empreendedorismo, o sistema capitalista e o papel do empreendedor na empresa.

A gestão é um dos elementos-chave do empreendedorismo e do sucesso ou não sucesso das organizações, sejam estas empresas, organizações não governamentais, associações, escolas, ou universidades, *inter alia*. Qualquer organização precisa não só de ser estruturada mas sobretudo de ser (bem) gerida para existir, responder às solicitações internas e externas e desenvolver-se. E gerir bem não só é controverso e às vezes contraditório como não é tarefa fácil, nomeadamente quando se toma em conta aspetos culturais, de valores e questões éticas (Alvesson et al. 2009; Alvesson 2013; Alvesson e Sveningsson 2016; Flemming e Spicer 2010; Klikauer 2013 e 2017). Gerir, na sua dimensão crítica (Parker 2002), é também decidir, apreciar situações, tomar posição, pesar argumentos e escolher opções que acarretam custos ou inconvenientes.

A noção de gestão tem vindo a adquirir proeminência e amplificação dos seus sentidos e percepções; e, aqui, cabe clarificar o conceito e as suas constelações de significados.

Por uma razão de clareza na análise, temos que destacar as acepções principais que preenchem os vários discursos, e isto se declina em três grandes concepções da gestão: como prática, como teoria normativa e como análise científica.

Em primeiro lugar, a gestão é uma ação, uma prática ou, ainda, a arte de dirigir uma organização, abrangendo vários domínios de atividade e funções a desenvolver desde o planeamento até o controlo, passando pela direção, organização e o desenvolvimento dos recursos humanos. Assim sendo, uma maneira de ver a prática é através da análise das quatro funções clássicas de gestão: a direção, o planeamento, a organização e o controlo.

A noção de gestão, como prática, está intimamente ligada à ideia de indústria (e suas variantes, industrialização, revolução industrial e industrialização, esta última aceitação é defendida por Pierre Musso (2017)) e corresponde, nos seus três sentidos, a uma das facetas da modernidade. A gestão está ligada à atividade de produção, não só industrial - no sentido de setor económico criador de bens materiais, como agrícola e de serviços. Esta primeira distinção não necessita de muitos comentários, mas importa a distinguir das outras duas para depois poder-se identificar as ligações entre todas as três dimensões.

Ao lado da gestão como prática, temos que distinguir a gestão como conceito normativo ou teoria normativa, que estipula como (se deve) atuar e quais são as regras a seguir e como perseguir objetivos como a eficácia e a eficiência, ou, ainda, a justiça. Neste último caso é a questão da gestão na esfera da economia social em que vários critérios são combinados, para lá da preocupação de eficiência como por exemplo o tratamento equitativo, o respeito pela dignidade ou pela vida familiar.

A noção de racionalidade, na medida em que é concebida como ideal absoluto, é uma posição normativa forte, mas não se esgota aqui (parte da prática de gestão pode ser qualificada de racional em termos de diferentes critérios e princípios de referência). A noção de racionalidade adoptada em gestão, já não é da racionalidade substantiva em que se atua numa concepção de certeza e de domínio dos fatores internos à organização. Hoje em dia, a noção de racionalidade substantiva tem aplicação muito limitada (Ariely, 2008 e 2013; Morin 2015). Apesar da atração desta conceção absoluta ou forte da racionalidade, não há completude do conhecimento do contexto, dos fatores externos e internos à organização relativamente a uma decisão específica. A noção geralmente admitida é a da racionalidade limitada ou processual

de Herbert Simon, que resulta de um ambiente complexo e incerto em que não é possível conhecer todos os elementos do problema, todas as alternativas possíveis e distinguir todos os elementos que se consegue controlar ou não (Delorme 2001, Le Moigne 2003). As decisões são tomadas na base de aproximações e em contextos de incerteza mais ou menos *pregnantes*. É ainda possível conceber um tipo de racionalidade mais elaborada, com pluralidade de referência e com referência à noção de complexidade (Caetano, Curado e Jacquinet 2000; Caetano e Jacquinet 2010; e Jacquinet *et al.* 2017, *vide* também a entrada “Tomada de Decisão” nesta obra).

Finalmente, existe, mais recentemente entre a segunda Guerra Mundial até agora, uma tentativa de basear a gestão em evidência empírica e teorias ou princípios mais racionais, tentando ir além das injunções normativas. Mesmo que o taylorismo é identificado como a organização científica da gestão, esta abordagem tinha uma componente de observação mas também de doutrina, nomeadamente ao considerar que o ser humano só olha para seu interesse e que é tendencialmente preguiçoso. Aqui a parte doutrinária é excluída e considera-se, quando possível a parte descritiva. Esta abordagem analítica começou com o positivismo e a noção de objetividade para reinterpretar a gestão, seu *ethos* e sua finalidade. Nos departamentos de economia ou de gestão - frequentemente fundados por economistas - nas universidades, criou-se um conjunto de disciplinas que aplicavam os métodos quantitativos (matemática, estatística, econometria, investigação operacional, programação linear, e informática) assim como métodos de investigação (em marketing, comportamento do consumidor, etc.) para aproximar a formação dos futuros gestores das abordagens científicas positivistas e empíricas e para reforçar uma ancoragem pretensamente objetiva. Estas abordagens disciplinares positivistas ainda prevalecem nas escolas de gestão.

Esta terceira aceitação do termo influi nas duas outras, mas não as substitui. As três concepções coexistem e interagem, o que torna o estudo e a elaboração de princípios ou de tirar conclusões da observação de práticas uma tarefa árdua. Outros autores ainda consideram a dimensão pós-moderna da impossibilidade de conseguir-se conhecimentos objetivos e não contingentes e encaram a gestão como um discurso (Hatch e Cunliffe 2013).

É ainda importante salientar que a gestão industrial e do setor privado, como prática e como sistema normativo de referência, foi estendido à administração pública, não só recentemente, como no passado mais remoto. E podemos dizer mesmo que as práticas e as normas de gestão em negócios privados foram importados a partir da administração estatal e da instituição

militar assim como de empreendimentos apoiados pelo soberano desde a Antiguidade até à época dos descobrimentos portugueses e no período colonial do século passado. Assim sendo, a direção da influência das práticas de gestão é relativamente complexa e não se limita sentido empresa privada para a administração e o setor público - bem pelo contrário, e também não se esgota nas reformas dos anos 1980 ou do chamado neoliberalismo, a história da gestão e o problema da administração começa já com os exércitos e conflitos armados desde a Antiguidade (Hatch e Cunliffe 2013; Morin 1985).

Dito tudo isto, entendemos melhor a complexidade da origem e do sentido da gestão, hoje em dia, e apesar da importância crescente da liderança e da psicologia social nos projetos empresariais, a centralidade da gestão e dos gestores fica patente.

A noção de gestão, como prática, está intimamente ligada à ideia de indústria (e suas variantes, industrialização, revolução industrial e industrialização, esta última aceitação é defendida por P. Musso (2017)) e corresponde, nos seus três sentidos, a uma das facetas da modernidade. A gestão está ligada à atividade de produção, não só industrial - no sentido de setor económico criador de bens materiais, como agrícola e de serviços.

Outro aspeto da gestão como prática e como corpo de conhecimento que merece realce é a sua característica pluridisciplinar e até, em casos mais limitados, interdisciplinar (Jacquinet et al. 2018). Os gestores nas organizações dispõem de formação e de experiências variadas, em que a especialização no processo de divisão aprofundada do trabalho é patente. Também na escola de gestão, estuda-se um conjunto de disciplinas e especialidades que levam à aquisição de conhecimento mais multidisciplinares do que interdisciplinares. Gerir a criatividade dentro de uma empresa é um grande desafio que necessita pensar as ações e gerir conflitos e contradições.

Para concluir, interessa destacar duas coisas. Primeiro, a gestão pode ser concebida, para o estudo do empreendedorismo, como a arte de dirigir uma organização, planejar seu desenvolvimento, controlar o seu desempenho, aplicando-se a todos os domínios da empresa. Segundo, a gestão baseia-se em ferramentas e modelos sobre os quais é necessário refletir e estudar antes de os aplicar (Dejoux e Thévenet 2015). Não há receitas já prontas, é preciso pensar, inovar, adquirir experiências e desenvolver os recursos humanos e a organização, no sentido de atingir os objetivos e cumprir a missão da organização de modo responsável e sustentável.

Referências

- Alvesson, M., Bridgman, T., & Willmott, H. (2009). *The Oxford handbook of critical management studies*. Oxford: Oxford University Press.
- Alvesson, M. (2013). *The triumph of emptiness: Consumption, higher education, and work organization*. Oxford: Oxford University Press - OUP.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2016). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. London: Routledge.
- Ariely, D. (2008). *Predictably irrational*, New York: HarperCollins.
- Ariely, D. (2013). *The Irrational Bundle*, Londres: HarperCollins UK.
- Arnaud, A.-J. (1996). Modélisation de la décision complexe en droit. Quelques pistes de réflexion. *Cahiers du CIRESS*, 2(1), 7-28
- Bronner, G. (2016). *La pensée extrême. Comment des hommes ordinaires deviennent des fanatiques*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Caetano, J., Curado, H., & Jacquinet, M. (2000). *On transdisciplinarity in organizations, innovation, and law*. Em *Transdisciplinarity: Joint problem-solving among science, technology and society. Workbook I: Dialogue Sessions and Idea Market*, vol. 1, pp. 528-533.
- Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F., & Pralong, J. (2012). *GRH-4e éd.: Gestion des ressources humaines*. Paris: Dunod.
- Dejoux, C., & Thévenet, M. (2015). *La gestion des talents: La GRH d'après-crise*. Paris: Dunod.
- Delorme, R. (2001). *Theorizing complexity*. In J. Foster & J. S. Metcalfe (Eds.), *Frontiers of evolutionary economics* (pp. 80-108). Cheltenham: Edward Elgar.
- 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, UK: Edward Elgar Publishing.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. (2013). *Organization Theory: Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Jacquinet, M., & Caetano, J. C. R. (2010). *Complexité*. In A.-J. Arnaud (Ed.), *Dictionnaire de la globalisation* (pp. pp. 72-76). Paris: Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence (LGDJ)/Lextenso.

- Jacquinet, M., Curado, H., Nobre, Â. L., Sousa, M. J., Arraya, M., Pimenta, R., & Martins, A. E. (2018). *Management of Tacit Knowledge and the Issue of Empowerment of Patients and Stakeholders in the Health Care Sector*. In D. Jaziri-Bouagina, & G. Jamil (Eds.), *Handbook of Research on Tacit Knowledge Management for Organizational Success* (pp. 436-460). Hershey, PA: IGI Global. doi:10.4018/978-1-5225-2394-9.ch017.
- Klikauer, T. (2013). *Managerialism: A Critique of an Ideology*. London: Palgrave Macmillan.
- Klikauer, T. (2016). *Management Education: Fragments of an Emancipatory Theory*. Cham (Switzerland): Springer International Publishing.
- Martins, D. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos em PMEs portuguesas*. Lisboa, IAPMEI
- Le Moigne, J.-L. (2003). *Le Constructivisme, t. 3: Modéliser pour comprendre*. Paris: Éd. l'Harmattan.
- Morin, P. (1985). *Le management et le pouvoir*. Paris: Éditions d'organisation.
- Musso, P. (2017) *La Religion industrielle. Monastère, manufacture, usine. Une généalogie de l'entreprise*. Paris: Fayard.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2009). *Managing knowledge work and innovation*, Londres: Palgrave Macmillan.
- Prashantham, S. (2007). *The internationalization of small firms: a strategic entrepreneurship perspective*. Routledge.
- Van den Berg, G., & Pietersma, P. (2015). *Key management models: the 75+ models every manager needs to know*. London: FT Press.
- Walton, André P. (2010) *Embracing the New Era: Managing oneself & others in the era of creativity*; sl: Creative Paths.
- Zorn, T., Christensen, L. T., & Cheney, G. (1999). *Do we really want constant change?: Beyond the bottom line*. San Francisco: Berrett-Koehler Communications, Inc.

Resumo

A gestão pode ser concebida, para o estudo do empreendedorismo, como a arte de dirigir uma organização, planear seu desenvolvimento, controlar o seu desempenho, aplicando-se a todos

os domínios da empresa. Também, pode-se abordar a questão da gestão do ponto de vista, da sua normatividade, prática e estudo científico.

Palavras-chave: complexidade, gestão, empreendedorismo, decisão, organização, planeamento, liderança.