

JOÃO WENGOROVIVUS MENESES

# GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E CRIAÇÃO DE VALOR PARTILHADO

*Conceitos e desafios  
atuais do empreendedorismo  
e da gestão de organizações*

UNIVERSIDADE CATÓLICA EDITORA  
Lisboa 2016

# Índice

|   |    |
|---|----|
| <i>Prefácio de Guilherme d'Oliveira Martins</i> | 11 |
| <i>Preâmbulo</i>                                | 13 |
| <i>Agradecimentos</i>                           | 19 |
| <i>Apresentação Geral</i>                       | 21 |

## **PARTE I**

### ***A Gestão e as Organizações***

|                   |    |
|-------------------|----|
| <i>Capítulo 1</i> |    |
| <i>Introdução</i> | 29 |

|  |    |
|--|----|
| <i>Capítulo 2</i>                              |    |
| <i>Os conceitos de gestão e de organização</i> | 35 |

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| <i>Capítulo 3</i>           |    |
| <i>O papel dos gestores</i> | 40 |

|   |  |
|---|--|
| <i>Capítulo 4</i>                       |  |
| <i>As 4+4 funções básicas da Gestão</i> |  |

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 4.1. Organizar                  | 43 |
| 4.2. Planear                    | 50 |
| 4.3. Controlar                  | 51 |
| 4.4. Liderar                    | 52 |
| 4.4.1. A cultura organizacional | 67 |
| 4.4.2. A mudança organizacional | 73 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.5. Outras funções básicas da Gestão  | 82  |
| 4.5.1. Comunicar                       | 82  |
| 4.5.2. Decidir                         | 84  |
| 4.5.3. Motivar                         | 93  |
| 4.5.4. Negociar (e resolver conflitos) | 102 |

## Capítulo 5

### *Breve história da evolução do pensamento de Gestão*

|   |     |
|---|-----|
| 5.1. Perspetivas Clássicas                | 112 |
| 5.2. Perspetivas Comportamentalistas      | 115 |
| 5.3. Perspetivas Contemporâneas           | 117 |
| 5.4. Conclusão sobre a história da Gestão | 130 |

## Capítulo 6

### *As principais áreas das organizações*

|   |     |
|---|-----|
| 6.1. Gestão de marketing  | 134 |
| 6.1.1. A construção da marca  | 154 |
| 6.1.2. A gestão de marketing no contexto das OSFL   | 156 |
| 6.2. Gestão de pessoas  | 158 |
| 6.2.1. O recrutamento e a gestão de pessoas   | 159 |
| 6.2.2. A gestão de equipas  | 162 |
| 6.2.3. A gestão de pessoas no contexto das OSFL   | 168 |
| 6.3. Gestão financeira  | 170 |
| 6.3.1. Procedimentos e políticas financeiras  | 171 |
| 6.3.2. O orçamento  | 174 |
| 6.3.3. O Sistema de Normalização Contabilística<br>para Entidades do Sector Não Lucrativo | 178 |
| 6.3.4. A contabilidade financeira/geral e a análise de balancetes                         | 179 |
| 6.3.5. Os mapas legais de gestão  | 184 |
| 6.3.6. A análise de rácios  | 199 |
| 6.3.7. A contabilidade analítica  | 200 |
| 6.3.8. A análise de investimentos   | 204 |
| 6.4. Gestão do processo   | 208 |
| 6.4.1. O fluxograma   | 209 |
| 6.4.2. O cronograma e o diagrama de Gantt   | 210 |
| 6.4.3. A cadeia de valor  | 213 |

## ***PARTE II***

### ***Como criar valor partilhado***

#### *Capítulo 1*

|                   |     |
|-------------------|-----|
| <i>Introdução</i> | 219 |
|-------------------|-----|

#### *Capítulo 2*

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| <i>O terceiro sector e as OSFL</i> | 229 |
|------------------------------------|-----|

#### *Capítulo 3*

|  |     |
|--|-----|
| <i>As organizações híbridas, o negócio social e o valor partilhado</i> | 235 |
|--|-----|

#### *Capítulo 4*

##### *Como criar valor*

|   |     |
|---|-----|
| <i>4.1. Primeiro: A monitorização contínua das envolventes externas e interna</i> | 244 |
| <i>4.1.1. Análise das envolventes externas</i>                                    | 245 |
| <i>4.1.2. Análise interna da organização</i>                                      | 259 |
| <i>4.2. Segundo: A Análise SWOT</i>   | 286 |
| <i>4.3. Terceiro: Opções macro para criação de valor</i>                          | 289 |
| <i>4.3.1. Melhorar o que existe</i>   | 290 |
| <i>4.3.2. Criar/lançar algo novo</i>  | 345 |

|               |     |
|---------------|-----|
| <i>Anexos</i> | 385 |
|---------------|-----|

|                     |     |
|---------------------|-----|
| <i>Bibliografia</i> | 397 |
|---------------------|-----|

|                      |     |
|----------------------|-----|
| <i>Nota do Autor</i> | 406 |
|----------------------|-----|

|  |     |
|--|-----|
| <i>Posfácio de Rogério Roque Amaro</i> | 407 |
|--|-----|

---

“It is no use saying,  
‘We are doing our best.’  
You have got to succeed  
in doing what is  
necessary.”

*Winston Churchill*

---

# *Prefácio*

## *Um novo modo de criar*

João Wengorovius Meneses propõe-nos reflexão e estudo sobre a criação de valor através das ideias de responsabilidade e de partilha e de uma noção de economia que nos conduz à etimologia grega da palavra. A concorrência e a solidariedade partilhada são faces da mesma moeda. *Oikos* e *nomos* significam que a casa precisa de uma regra, e que esta tem de basear-se nas pessoas e na ligação entre singularidade e comunidade. Cada um de nós faz parte integrante de noção de bem comum – mas para que este exista é necessário que o carácter irrepetível das pessoas se articule na defesa do que nos reúne e do que é suscetível de ser partilhado numa responsabilidade comum. Referimo-nos a uma noção de «bem comum» que parte da dignidade da pessoa humana, articulando a singularidade e o sentido comunitário. Deste modo, encontramos um fundamento universal e não uma mera lógica de hierarquia formal. Não se trata de referir um modelo de bem comum ou uma noção estereotipada de democracia – mas sim de considerar que a pessoa humana é medida comum de direitos, deveres e responsabilidades. Estamos perante um elemento de justificação, de legitimidade e de reconhecimento. É justificação, uma vez que permite superar a lógica redutora da sociedade humana sujeita a modelos ou receitas. Sendo a pessoa a referência, a organização e o funcionamento da sociedade deverá encontrar um modo de respeitar, de facto, a liberdade, a igualdade, a diferença, a responsabilidade social, o pluralismo, o respeito mútuo (numa aceção positiva de tolerância), a igual consideração, o equilíbrio e a limitação

de poderes (de Montesquieu). No tocante à legitimidade, estamos a falar de participação dos cidadãos, mas igualmente a responsabilidade permanente pelo exercício das iniciativas solidárias. E temos de referir ainda o reconhecimento, que permite assegurar o respeito mútuo, a reciprocidade e a complementaridade sem absorção, sem exclusão e com manifestação de coesão, de confiança, de entreajuda e de diálogo cívico participante. Daí a necessidade de equilibrar autonomia individual e reciprocidade. Infelizmente, a autonomia individual é muitas vezes confundida com a fragmentação ou com o egoísmo, quando a autonomia pessoal apenas se afirma e reforça se permitir a articulação entre nós e os outros, entre eu e o outro, considerados como duas metades de nós mesmos. Como afirmou Jacques Maritain numa conferência durante a guerra: «Dizer que o homem é uma pessoa quer dizer que, no fundo do ser, ser é mais um todo que uma parte, é mais independente que servo. Quer dizer que é um minúsculo fragmento de matéria e que é ao mesmo tempo um universo – um ser pedinte que comunica com um ser absoluto, uma carne mortal cujo valor é eterno, uma palha na qual entra o céu.» (*Os Princípios de Uma Política Humanista*, tradução de António Alçada Baptista, 1960.) Um novo modo de criar exige a participação e a partilha, a liberdade e a responsabilidade, a singularidade e a solidariedade. E a noção de serviço público torna-se mais ligada à comunidade, à realização pessoal e à dignidade humana...

*Guilherme d'Oliveira Martins*