



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Mestrado em Administração Militar

Relatório Detalhado de Actividade Profissional

Tema Seleccionado para Discussão:

“GESTÃO, ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: REDESCOBRIR A ALTERIDADE”

Autor: Major AdMil (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado

Supervisor: Coronel Art (Doutor) Carlos Manuel Mendes Dias

Lisboa, Março de 2014



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Mestrado em Administração Militar

Relatório Detalhado de Actividade Profissional

Tema Seleccionado para Discussão:

“GESTÃO, ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: REDESCOBRIR A ALTERIDADE”

Autor: Major AdMil (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado

Supervisor: Coronel Art (Doutor) Carlos Manuel Mendes Dias

Lisboa, Março de 2014

Dedicatória

Ao Senhor Professor Catedrático Doutor João Bettencourt da Câmara,
e ao Senhor Coronel de Artilharia (Doutor) Carlos Manuel Mendes Dias,
pela permanente defesa de um Ensino Superior de rigor, de qualidade e de competência.

Agradecimentos

Este Relatório Detalhado de Actividade Profissional constitui o resultado de um trajecto pessoal que começou no Instituto dos Pupilos do Exército (IPE) no ano lectivo 1985/1986, estabelecimento militar de ensino que me acolheu quando tinha apenas 10 anos de idade. Foi no IPE que aprendi o significado dos valores castrenses e que decidi abraçar a carreira das armas, ingressando depois na Academia Militar (AM) no ano lectivo 1993/1994, onde me licenciiei e regresssei alguns anos mais tarde para exercer as funções de professor militar, depois de ter obtido os graus académicos de Mestre em Ciência Política – Cidadania e Governação, e de Doutor em Sociologia.

Ainda hoje guardo no meu gabinete de trabalho da AM a fotografia do General António Xavier Correia Barreto, Fundador do IPE, gentilmente acomodada numa moldura que concorre para guardar a história daquele ilustre oficial que foi quase tudo aquilo que um militar poderia ter sido na Primeira República e que sempre conciliou a vertente académico-científica com a vertente profissional. Passados todos estes anos desde a minha entrada na AM, continuo a esforçar-me por fazer valer o lema do IPE – *“Querer é Poder”* – e a empenhar-me em cumprir o desejo maior daquele grande Português – *“criar cidadãos úteis à Pátria”* – reconhecendo, com elevado apreço, a Obra que arrojadamente criou em 25 de Maio de 1911.

Sempre lutei por um ensino de competência e de qualidade. E neste sentido, faço questão de agradecer, muito especialmente, a todos os professores e educadores que, em todos os níveis de ensino que frequentei, me inculcaram os ideais de formação que defendo. Nunca, como antes, o exemplo pessoal fez tanto sentido, e por isso deixo uma palavra de grande estima a todos aqueles que me ajudaram a vencer os desafios que enfrentei, quer voluntariamente, quer resultantes da conjuntura.

Agradecimento permanente – e nunca suficiente – ao Senhor Professor Catedrático Doutor João Bettencourt da Câmara, por tudo o que representou na minha formação após a licenciatura, e especialmente por tudo aquilo que aprendi com ele ao longo de vários anos, em conversas académicas que se perdiam no tempo e em que estávamos sempre acompanhados de Heródoto, Platão, Aristóteles, Políbio, Nicolau Maquiavel e de Auguste Comte, entre muitos outros.

Tenho ainda o maior gosto e a maior honra em agradecer, muito reconhecidamente, ao Senhor Coronel (Doutor) Carlos Manuel Mendes Dias, por se ter disponibilizado a ser o

Supervisor deste Relatório Detalhado de Actividade Profissional, emprestando-lhe todo o seu prestígio académico e a sua exemplar correcção metodológica, e sobretudo, por em todos os momentos ter sido um Líder, um Camarada e um Amigo. Tenho-lhe a maior estima, não só pela distinção da amizade com que sempre me considerou, mas também pela rectidão, pelo carácter e pela inabalável coragem que sempre revelou no desempenho das suas mais exigentes funções.

Finalmente, agradeço à minha Família e à Fátima em particular, pela sua elegância, paciência e compreensão em todas as alturas em que o tempo foi curto demais para nós.

A todos, o meu muito obrigado.

David Miguel Pascoal Rosado

Resumo

Este é um Relatório Detalhado de Actividade Profissional adstrito à área de Administração Militar. David Miguel Pascoal Rosado nasceu em 12 de Fevereiro de 1975. Tem a patente de Major de Administração Militar, está habilitado com o Curso Avançado de Gestão Pública e possui os seguintes graus académicos: Doutor em Sociologia (2008); Mestre em Ciência Política – Cidadania e Governação (2001); Licenciado em Ciências Militares na especialidade de Administração Militar (1998).

Ao longo da sua carreira profissional, enquanto oficial de Administração Militar, desempenhou diversas funções, destacando-se aquelas que a seguir se enunciam. Na **Academia Militar (2009-2014)**: Coordenador Científico do Ciclo de Estudos de Administração Militar; Coordenador Científico do Ciclo de Estudos de Administração da Guarda Nacional Republicana; Director do Curso de Administração Militar; Representante dos Professores Militares Efectivos no Conselho Científico; Membro do Conselho Pedagógico; Professor Regente para as Unidades Curriculares H122 – Cálculo e Instrumentos Financeiros, H129 – Contabilidade de Gestão, H131 – Introdução à Gestão, H132 – Gestão, H134 – Gestão Estratégica e H211 – Introdução às Ciências Sociais; Membro da Comissão Científica do Departamento de Ciências Sociais e Humanas/Grupo Disciplinar de Economia, Gestão e Administração; Membro da Comissão Científica do Departamento de Ciências e Tecnologias Militares/Grupo Disciplinar de Organização, Tática e Logística. Na **Direcção de Finanças (2003-2009)**, anteriormente designada de **Direcção dos Serviços de Finanças (DSF)**: Chefe da Repartição de Informação de Gestão Financeira e Contabilidade (RIGFC); Chefe da Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade (RGFC); Chefe da Secção de Auditoria Financeira na Repartição de Auditoria (RA); Chefe da Secção de Contabilidade e Prestação de Contas na RGFC; Representante Nacional no *Finance and Administrative Comitee* da NATO Helicopter Management Agency (NAHEMA), em Aix-en-Provence/França, para o Programa Helicópteros NH-90; Consultor Interno do Exército para os Módulos EAPS (Contabilidade Orçamental) e FI (Contabilidade Financeira) do Sistema Integrado de Gestão do Ministério da Defesa Nacional (SIG/MDN); Formador do SIG/MDN; Delegado Responsável pela Formação. No **Depósito Geral de Material de Intendência (1999-2002)**: Chefe da Secção de Operações, Informações e Segurança; Chefe do Grupo de Reabastecimento; Chefe do Centro de Controlo de Abastecimentos; Chefe da Secção de Armazéns; Chefe da Secção

de Logística; Adjunto Financeiro na Secção de Logística; Comandante da Companhia de Comando e Serviços (CCS); Comandante do Pelotão de Comando da CCS; Comandante do Pelotão de Reabastecimentos e Transportes da CCS; Comandante de Pelotão do Destacamento de Intendência. Na **Escola Prática de Administração Militar (1998-1999)**: Comandante de Pelotão da Companhia de Instrução (CI).

O Major AdMil David Rosado tem dois livros publicados – *Pupilos do Exército: Uma Interpretação Sociológica e Instituto dos Pupilos do Exército 1911-2011* – que aludem ao trajecto social daquele Estabelecimento Militar de Ensino e que resultaram da sua investigação científica de doutoramento. Estas duas obras foram prefaciadas, respectivamente, pelo Professor Catedrático Doutor João Bettencourt da Câmara e pelo Professor Catedrático Doutor Adriano Moreira, sendo que, a última, constituiu-se como a Edição Comemorativa do Centenário do Instituto dos Pupilos do Exército. Foi precisamente no ano do Centenário do IPE, em 2011, que o autor foi galardoado com Prémio “Barretina de Honra”, atribuído pelo Exmo. Major-General Director do IPE.

O autor tem mais de cinquenta artigos publicados, incluindo vários de cariz científico. Nos seminários, conferências, palestras, debates e workshops onde tem participado, bem assim como nos artigos que tem escrito, tem dado especial destaque a temas ligados com a Gestão das Organizações, a Gestão Estratégica, a História de Portugal (sobretudo séculos XIX e XX), a História da União Europeia, a Liderança, a Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas, a Segurança e a Protecção Civil, e ainda com a Sociologia da Educação, a Sociologia da Gestão e a Sociologia Militar. É também Professor Regente na Universidade Europeia | Laureate International Universities desde o ano lectivo 2011/2012, integrando o Conselho Pedagógico e desempenhando as funções de Coordenador da Licenciatura em Gestão da Segurança e Protecção Civil.

O tema seleccionado para discussão tem origem num artigo que o autor publicou na *Revista Científica Proelium* (Rosado, 2011). O texto atinente perfaz uma breve alusão sobre alguns conceitos de Gestão e de Estratégia Empresarial, incluindo uma reflexão sobre as estruturas organizacionais mais conhecidas, a gestão transcultural e a comunicação intercultural, em ordem a destacar o papel dos gestores e a sublinhar as inúmeras exigências que lhes são endereçadas na actualidade. Emerge daí o conceito de alteridade, redescoberto na certeza de que tudo é relativo e de que a organização é um sistema que está indelevelmente sujeito à dinâmica do ambiente que a envolve.

Palavras-Chave: Alteridade, Estratégia, Estrutura, Gestão, Gestor, Organização.

Abstract

This is a detailed report of the professional activity associated with the role within the area of the Military Administration, of David Miguel Pascoal Rosado. David Rosado was born on 12th February 1975. He now has the military rank of Major of Military Administration and he is qualified with the Advanced Course of Public Management. He also holds the following academic degrees: a PhD in Sociology (2008), a Master in Political Science - Governance and Citizenship (2001) and a degree in Military Sciences with specialization on Military Administration (1998).

Throughout his professional career as a Military Administration Officer, he has held several positions, which some of them are highlighted below. On the **Academia Militar (2009-2014)**: Scientific Coordinator of the BA in Military Administration; Scientific Coordinator of the BA in Management for the Guarda Nacional Republicana; Director of the course of Military Administration; Military Representative of Faculty Staff for the Scientific Council; Member of the Teaching Council; Regent Professor Course for the Curricular Units H122 - Calculus and Financial Instruments, H129 - Management Accounting, H131 - Introduction to Management, H132 - Management, H134 - Strategic Management, H211 - Introduction to Social Sciences; Member of the Scientific Committee of the Department of Social Sciences and Humanities/Disciplinary Group of Economics, Management and Administration; Member of the Scientific Committee of the Department of Military Science and Technology/Disciplinary Group of Organization, Tactics and Logistics. On the **Direcção de Finanças (2003-2009)**, previously designated of **Direcção dos Serviços de Finanças**: Chief of the Bureau of Information Management and Financial Accounting, Chief of the Bureau of Financial Management and Accounting; Chief of Section for Financial Audit; Chief of Section for Accounting and Accountability, National Representative for Finance and Administrative Committee at NATO Helicopter Management Agency (NAHEMA) in Aix-en-Provence, in France, for NH-90 Helicopter Program; Internal Army Consultant for the EAPS Module (Budgetary Accounting) and FI Module (Financial Accounting) of the Integrated Management System of the Ministry of National Defense; Trainer for the Integrated Management System; Deputy Head for Training. On the Depósito Geral de Material de Intendência (1999-2002): Chief of Section for Operations and Information Security; Chief of Refueling Group; Chief of the Supply Control Center; Chief of Section for Supplies; Chief of Section for Logistics; Financial

Deputy; Commander of the Command Services Company, Commander of the Command Platoon; Commander of the Refills and Transport Platoon; Commander of Detachment Quartermaster Platoon. On the **Escola Prática de Administração Militar (1998-1999)**: Platoon Commander at Instruction Company.

David Rosado has two published books – *Pupilos do Exército: A Sociological Interpretation* and *Instituto dos Pupilos do Exército 1911-2011* – alluding to the social path that this Military School, resulting from his doctoral scientific research and thesis. These two books were prefaced, respectively by João Bettencourt da Câmara (PhD) and Adriano Moreira (PhD). This last book was selected to be the Commemorative Edition for the celebration of the Centenary of Instituto dos Pupilos do Exército. It was precisely on the occasion of the Centenary of Instituto dos Pupilos do Exército, in 2011, that the author was awarded with the prize “Shako of Honor”, granted by the Honorable Major-General, Director of Instituto dos Pupilos do Exército.

Moreover, the author has published more than fifty articles, some of them with scientific orientation. In his research, he has been giving special emphasis to subjects related with: Organizational Management, Strategic Management, History of Portugal (mainly nineteenth and twentieth centuries), history of the European Union, Leadership, Research and Methodology in Social Sciences and Humanities, Security and Safety Management, Sociology of Education, Sociology of Management and Military Sociology. He has also taken part in several seminars, conferences, lectures, debates and workshops as a speaker with the same research areas. At Universidade Europeia | Laureate International Universities he is Regent Professor, since the academic year 2011/2012, taking part of the Teaching Council and also being the Coordinator for the BA Degree in Security and Safety Management.

The selected theme for discussion has its basis on a previous published article in the *Scientific Journal Proelium* (Rosado, 2011). The regard text makes a brief allusion to some concepts of Management and Business Strategy, reflecting on the most popular organizational structures, the cross-cultural management and the intercultural communication, in order to highlight the role of executives and the numerous requirements which are addressed to them, nowadays. From there emerges the concept of otherness, rediscovered in the certainty that everything is relative, and that the organization is a system that is indelibly subject to the dynamic environment that surrounds it.

Keywords: Otherness, Strategy, Structure, Management, Executive, Organization.

Índice Geral

Dedicatória	1
Agradecimentos	2
Resumo	4
Palavras - Chave	5
Abstract	6
Keywords	7
Índice Geral	8
Índice de Ilustrações	11
Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas	12
Capítulo I – Introdução	13
1. Enquadramento/contextualização face à experiência profissional adquirida.....	13
2. Importância do tema e justificação da sua escolha	13
Capítulo II – Tema Seleccionado para Discussão – "Gestão, Estratégia Empresarial e Estrutura Organizacional: Redescobrir a Alteridade"	14
1. Revisão da Literatura: Sociologia Militar, Sociologia da Gestão e Gestão Estratégica .	14
2. Quadro de Referência e Metodologia de Investigação.....	21
3. A Importância da Gestão: dos Antigos ao Mundo Contemporâneo.....	23
4. Política, Estratégia Organizacional e Estratégia Militar: a Supremacia do Elemento Humano	33
5. As Teorias Tradicionais da Gestão, os Desenvolvimentos Teóricos Recentes e o Fim da História	47
6. Considerações Finais.....	59
Capítulo III – Curriculum Vitae Detalhado	61
1. Percurso Académico.....	61
1.1. Graus Académicos.....	61

1.1.1. Dissertações e Teses.....	61
1.2. Formação específica para o exercício de cargos de Direcção Superior	61
1.3. Outras habilitações académicas e participações.....	61
1.4. Cursos de promoção na carreira de Oficial de Administração Militar.....	64
1.5. Outros cursos militares.....	64
2. Actividade Profissional	64
2.1. Academia Militar (03 de Setembro de 2009 - 2014).....	64
2.2. Direcção de Finanças (26 de Maio de 2006 – 02 de Setembro de 2009), anteriormente designada de Direcção dos Serviços de Finanças (01 de Janeiro de 2003 – 25 de Maio de 2006).....	65
2.3. Depósito Geral de Material de Intendência (29 de Março de 1999 – 31 de Dezembro de 2002).....	66
2.4. Escola Prática de Administração Militar (01 de Outubro de 1998 – 28 de Março de 1999)	67
2.5. Organizações externas ao Exército	68
2.5.1. Universidade Europeia Laureate International Universities.....	68
2.5.2. Instituto Superior D. Dinis	69
3. Publicações.....	69
3.1. Livros publicados	69
3.2. Artigos publicados de cariz científico.....	69
3.3. Outros artigos publicados.....	70
4. Ordens Honoríficas, Condecorações e Distinções recebidas	76
5. Participação associativa e representações	77
5.1. Associações	77
5.2. Colaboração em revistas.....	77
6. Outras competências	77
6.1. Formação em língua inglesa.....	77

6.2. Formação desportiva	77
7. Orientação de Trabalhos de Investigação Aplicada (2009/2010 – 2012/2013)	78
Capítulo IV – Conclusões	81
Capítulo V – Bibliografia.....	85
Anexos	93
Anexo A - Certidão de Doutoramento em Sociologia	94
Anexo B - Certificado de Mestrado em Ciência Política – Cidadania e Governação.....	96
Anexo C - Certificado de Pós-Graduação em Ciência Política – Cidadania e Governação	98
Anexo D - Certificado de Licenciatura em Ciências Militares na especialidade de Administração Militar	101
Anexo E - Carta de Curso da Licenciatura em Ciências Militares na especialidade de Administração Militar	103
Anexo F - Certificado do Curso Avançado de Gestão Pública	105
Anexo G - Certificado do Curso de Formação Pedagógica de Formadores	107
Anexo H - Nota n.º 50074, de 03FEV11, da DARH (que autoriza o autor a exercer actividade docente em horário pós-laboral, sem dispêndio para a Fazenda Nacional, nem prejuízo para o serviço e sem responsabilidades nem encargos, para o Exército)	110

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - Principais Níveis da Análise Social, segundo George Ritzer	22
Ilustração 2 - Abordagens teóricas da Sociologia	25
Ilustração 3 - O Processo de Gestão Estratégica	28
Ilustração 4 - A Gestão Estratégica como Processo Sequencial e Cíclico	29
Ilustração 5 - Representação gráfica de um modelo de Planeamento Estratégico típico	31
Ilustração 6 - Matriz BCG	37
Ilustração 7 - O Modelo das Cinco Forças Competitivas, proposto por Michael Porter	39
Ilustrações 8 e 9 - A Cadeia de Valor Genérica e o Sistema de Valor, propostos por Michael Porter	41
Ilustração 10 - O Ciclo PDCA (Ciclo de Deming ou Ciclo de Shewart), na relação entre o nível de maturidade e a evolução do tempo, assegurando, tendencialmente, a qualidade e a melhoria contínua.....	43
Ilustração 11 - O Modelo dos 7S da McKinsey	44
Ilustração 12 - A organização como sistema produtivo aberto num meio envolvente alargado	48
Ilustração 13 - Princípios que definem a Estratégia Empresarial.....	49
Ilustração 14 - Gestão por Objectivos	51
Ilustrações 15, 16 e 17 - Da estrutura organizacional inicial à evolução horizontal (departamentalização) e à evolução vertical (hierarquização), respectivamente	54
Ilustrações 18 e 19 - Organizações altas e organizações achatadas	54
Ilustração 20 - Estrutura hierárquica simples	55
Ilustrações 21, 22 e 23 - Estrutura funcional, estrutura divisional e estrutura matricial	55

Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

AdMil – Administração Militar

AM – Academia Militar

Art – Artilharia

CCS – Companhia de Comando e Serviços

CI – Companhia de Instrução

CIES – Centro de Investigação e Estudos de Sociologia

DFin – Direcção de Finanças

DGMI – Depósito Geral de Material de Intendência

DSF – Direcção dos Serviços de Finanças

EESPUM – Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar

EPAM – Escola Prática de Administração Militar

ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

IUL – Instituto Universitário de Lisboa

Matriz ADL – Matriz ADL (Arthur D. Little)

Matriz BCG – Matriz BCG (Boston Consulting Group)

NEP – Norma de Execução Permanente

POCP – Plano Oficial de Contabilidade Pública

RA – Repartição de Auditoria

RDAP – Relatório Detalhado de Actividade Profissional

RGFC – Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade

RIGFC – Repartição de Informação de Gestão Financeira e Contabilidade

SIG/MDN – Sistema Integrado de Gestão do Ministério da Defesa Nacional

Capítulo I – Introdução

1. Enquadramento/contextualização face à experiência profissional adquirida

No contexto da evolução das organizações e do pensamento estratégico, um elemento tem mantido supremacia sobre os demais: o recurso humano. Em pleno século XXI, as estruturas organizacionais – flexíveis e suportadas com ferramentas tecnológicas cada vez mais evoluídas – continuam a depender das competências pessoais e colectivas, em ordem a alcançarem e alavancarem vantagens competitivas num contexto empresarial complexo, multidisciplinar e plurisectorial. Nas diversas funções que são desempenhadas pelos oficiais do Serviço de Administração Militar, as competências de Gestão ocupam uma parte muito significativa nas tarefas e actividades que lhes são acometidas. Frequentemente associadas às dinâmicas contabilísticas, sobretudo de índole orçamental, financeiro e analítico, as ferramentas de Gestão emergem como uma peça essencial na formação académica e nas respectivas valências profissionais destes oficiais.

O percurso profissional do autor na EPAM, no DGMI, na DFin (anteriormente designada por DSF) e na AM não esteve apartado destes desafios, sendo que o tema escolhido para este Relatório Detalhado de Actividade Profissional (RDAP) reflecte o ensejo de trabalhar mais uma vez alguns tópicos associados a esta área do conhecimento, não só pela sua pertinência e oportunidade, mas também pelo trajecto académico e de docência que revela neste domínio em particular.

2. Importância do tema e justificação da sua escolha

A Gestão não tem sido indiferente às alterações político-legais, económicas, socioculturais e tecnológicas do mundo contemporâneo. A internacionalização das organizações e os impactos a nível global que se geram permanentemente, são a prova emergente de que a Estratégia é hoje um campo aberto de debate para gestores, civis e militares. O tema seleccionado para discussão decorre dessa realidade, aliado ao facto de o autor ser Professor Regente na AM das UC H131 – Introdução à Gestão, H132 – Gestão e H134 – Gestão Estratégica, situação de docência essa que concorre para a disponibilidade e para o gosto pessoal em pensar sobre estas matérias.

Capítulo II – Tema Selecionado para Discussão

“Gestão, Estratégia Empresarial e Estrutura Organizacional: Redescobrir a Alteridade”¹

1. Revisão da Literatura: Sociologia Militar, Sociologia da Gestão e Gestão Estratégica

“A revisão da literatura é um processo que consiste em fazer o inventário e o exame crítico do conjunto de publicações pertinentes sobre um domínio de investigação.”

Marie-Fabienne Fortin (Fortin, 2009, p. 74)

Tal como referem Quivy e Campenhoudt (1998, p. 31), *“uma investigação é, por definição, algo que se procura”*. Sendo verdade que uma *“boa caracterização do estado da arte permite localizar as questões que ainda se encontram em aberto, e que constituem outras tantas oportunidades para sobre elas desenvolver trabalho original conducente a respostas sólidas e socialmente úteis”* (Oliveira, 2013, p. 10), não é menos importante reconhecer que, *“do ponto de vista de um sociólogo, os dois aspectos mais importantes de um 'sistema' são a 'interdependência' de um conjunto de 'partes' e a tendência destas para manter o 'equilíbrio' nas suas relações”* (Demerath e Peterson, 1967, p. 142).

Reconhecendo que a profissão militar encerra várias características que não encontram paralelo nas restantes profissões, Liddell Hart (1990, p. 335) afirma que *“é frequentemente recordado que o militar, ao contrário de outras profissões, tem raras oportunidades para praticar a sua profissão. No sentido literal do termo, a profissão das armas não é uma profissão, mas um 'emprego casual”*. Daí que, grosso modo, a generalidade da bibliografia ligada à Sociologia Militar se confine, como refere Maria Carrilho (1998, p. 160) a três áreas de intervenção *“profissão militar; organização; relações civis/militares”*.

¹ Tema original publicado em Rosado (2011, pp. 105 a 135). O texto foi revisto, adaptado e aprofundado, tendo em linha de conta os fins académicos próprios deste RDAP. Foi inclusivamente alargada a amplitude da pesquisa e da discussão, com um antelóquio em termos de quadro de referência e de metodologia de investigação, e encetando ainda uma útil abordagem às questões atinentes à gestão transcultural dos recursos humanos e à comunicação intercultural nos negócios internacionais.

Neste enquadramento e fazendo não só a necessária ponte para o tema escolhido para discussão, mas também em ordem a concorrer para o objectivo principal deste RDAP, importa, por todas as razões, recordar que “quando se fala de investigação em Ciências Sociais e Humanas, dois requisitos se impõem: que seja científica – pautada pela sistematização e pelo rigor – e que seja adequada ao objecto de estudo” (Coutinho, 2011, p. 7).

As investigações que têm vindo a ser assumidas na Sociologia Militar acarretam uma cada vez maior “perspectiva multidisciplinar, progressivamente mais exigente (...) que muito tem contribuído para o 'enriquecimento da sua teoria' (...) que mais se ampliou devido à crescente ligação entre as Forças Armadas e a Sociedade enquadrante e, ainda, às ligações que se têm desenvolvido entre este estudo alargado e outras áreas, tais como a temática da paz e os estudos da estratégia e segurança” (Cobra, 2012, p. 25). Recordemos que a “caracterização da profissão militar começou a ser feita nos anos 50 e 60 do século passado, no contexto da discussão pública que Huntington e Janowitz mantiveram a respeito dos modelos institucional e ocupacional das Forças Armadas”, embora “o tema central dessa disputa não fosse a profissionalização (...) [mas antes] a argumentação acerca da melhor forma de garantir o controlo civil das Forças Armadas e de reforçar a ligação entre elas e a sociedade” (Vaz, [s. d.], p. 147).

Desta discussão resultou a defesa dos respectivos modelos de relacionamento civil-militar: por parte de Huntington, do *profissionalismo integral ou institucional* (também denominado de modelo *puro ou conservador*, divergente ou institucional); por parte de Janowitz, do *militarismo pragmático ou funcionalista* (também denominado de modelo *civilizado ou pragmático*, convergente ou ocupacional). A estas duas perspectivas contrapôs Moskos o modelo *pluralista ou ocupacional/convergente* (também denominado de modelo *plural*, segmentado ou híbrido), que pode ser encarado como a síntese entre o pragmatismo de Janowitz e o integralismo de Huntington (ver Vaz, [s. d.], pp. 147 e 148, bem como Cobra, 2012, pp. 115 e 116).²

É preciso estarmos conscientes que a Gestão muito deve às Ciências Militares. A Sociologia da Gestão e a Sociologia das Organizações explicam-nos bem isso, pela significativa migração de técnicas, de saberes e de posturas de liderança para a vertente empresarial/organizacional civil,³ sendo que também não é por acaso que “um dos mais

² Útil ver: Huntington (1972); Janowitz (1974); Moskos e Wood (1988).

³ Um dos sinais consequentes dessa realidade, é o facto de, por exemplo, encontrarmos nas prateleiras das livrarias adstritas à área de Gestão, obras como *Os Seis Ensinos Secretos* de T'ai Kung, *A Arte da*

importantes temas desenvolvidos pelas teorias sociológicas de finais do século XIX e primórdios do século XX se relaciona com a emergência de uma nova ordem social baseada em princípios científicos e técnicas racionais, formulados e aplicados por uma elite de gestores e administradores". E embora seja "*possível identificar três perspectivas de análise fundamentais que, desde as primeiras décadas deste século [século XX], enformaram a investigação e a análise sociológicas da gestão*", designadamente, "*a perspectiva técnica, a política e a crítica*" (Reed, 1997, pp. 1 e 6), a verdade é que estas três perspectivas se revelaram insuficientes para explicar toda a realidade social adstrita à Gestão, porque ainda que constituindo contributos importantes, foram parciais, faltando a sua conveniente integração de forma sistemática e coerente, da mesma forma que, como é sabido, "*em qualquer nível de gestão (...) os gestores planeiam, organizam, lideram e controlam*" (Sotomayor, Rodrigues e Duarte, 2013, p. 27).

Anthony Giddens, defensor da Teoria da Estruturação Social⁴ e que atribui "*o mesmo valor às estruturas sociais e aos actores sociais, ambos produtores da realidade social*" (Maia, 2004, p. 179), ajuda-nos neste desiderato porque permite a ligação desta argumentação à Gestão Estratégica, mas que, de todo, não se esgota nessa área do conhecimento. Com efeito, se a "*consciencialização e a estabilidade emocional contribuem para prever um comportamento empreendedor*" (Locke, 2009, p. 23), hoje em dia é insuficiente pensar a administração das organizações sem utilizar várias das ferramentas que nos são oferecidas pela Gestão Estratégica. Sobretudo em tempos de crise económico-financeira.

De facto, parece que nunca se falou tanto em Economia, em Gestão e em Contabilidade. Em todo o lado e a toda a hora, deparamos com notícias que nos remetem para esta crise, dentro e fora de fronteiras. Trata-se de uma situação grave e preocupante, com certeza, mas é importante que se diga que os colapsos são naturais no sistema económico. Esta crise internacional, tal como a conhecemos, estava equacionada há bastante tempo em virtude do desaparecimento dos mecanismos de salvaguarda que haviam sido implementados após a Crise de 1929. Com o passar dos anos, esses travões de

Guerra de Sun Tzu, *O Livro dos Cinco Anéis* do Miyamoto Musashi, *A Arte da Guerra* (em italiano *Dell'arte della Guerra*) de Nicolau Maquiavel, e ainda, o *Da Guerra* de Carl Von Clausewitz. Neste contexto, podemos dizer que os ensinamentos de vários estratégias militares (acrescentando-se aqui, meramente a título ilustrativo e entre outros, Alexandre o Grande, Napoleão Bonaparte, George S. Patton, Erwin Rommel, Mao Tse-Tung, Liddell Hart e Vo Nguyen Giap) têm sido objecto de particular atenção por parte de gestores e outros interessados nesta vertente do conhecimento.

⁴ Sobre a posição de Anthony Giddens nesta matéria, consultar Giddens (1984) e Pires (1988).

segurança foram compreensivelmente desaparecendo.⁵ E dizemos compreensivelmente, porque a razão mais profunda da instabilidade que caracteriza a vida económica e financeira é, afinal, a mesma de sempre: a própria natureza humana. Baseado na mais instável e volátil, mas também na mais valiosa e gratificante das qualidades humanas - a confiança - podemos dizer que o capitalismo é, em grande medida, aquilo que a sociedade quiser fazer dele. E as lições, que neste caso não foram aprendidas, vêm desde o tempo da Grande Depressão. Muitos dos erros políticos, estratégicos e económicos dos últimos anos, a nível global, foram apenas o amargo resultado do desrespeito por medidas de controlo e de salvaguarda que haviam sido no passado implementadas, exactamente para prevenir crises como aquela que estamos a viver (Rosado, 2013, p. 43).

Em consequência desta crise e, concomitantemente, dos efeitos da modernidade (Giddens, 1991) e da globalização (Giddens, 2002), os gestores da actualidade são agora confrontados com desafios de performance que não têm paralelo no passado. As modernas tecnologias trouxeram imensos benefícios em termos de comunicação de dados para apoio às decisões estratégicas, táticas e operacionais das empresas e outras organizações, mas também trouxeram a exigência do minuto, quando não do segundo.⁶ É por isso urgente enfrentarmos a realidade tal como ela é, e não como essa realidade foi ou como nós gostaríamos que ela fosse. Nicolau Maquiavel (1469 – 1527) alertou-nos sobremaneira para este desiderato no seu maior feito literário *O Príncipe*, e a grande verdade é que a Gestão moderna, além das Ciências Militares, muito deve à Ciência Política e ao pai do pensamento político moderno. Os conselhos de Nicolau Maquiavel, frontais e, por vezes, amorais, não deixam nenhum leitor indiferente. Estaremos de acordo que é impossível adaptar integralmente o pensamento do autor ao mundo contemporâneo. Quase tudo mudou, mas, ao mesmo tempo, a tal natureza humana manteve-se inalterável. A tal que

⁵ Na mira do lucro fácil, os bancos haviam-se envolvido em investimentos de risco. Além do disso, haviam sido concedidos empréstimos a pessoas, a empresas e países que não tinham condições de os pagar. Recordemos que foi o incumprimento desses e a falta de confiança dos depositantes, que levaria depois às garantias do Estado aos depósitos até determinado valor e à aprovação da Lei Glass-Steagall em 1933, que viria a separar os bancos comerciais dos bancos de investimento. E a grande verdade é que estas medidas de regulação funcionaram, e bem, durante um quarto de século. Mas é preciso reconhecer que a partir dos anos 60, a nova geração de banqueiros e a nova geração de políticos, não tinham vivido os tempos da Grande Depressão. Os primeiros queriam expandir a sua actividade para áreas de maior risco que eram mais lucrativas, e os segundos aceitaram flexibilizar algumas regras de regulação. A partir daí, a ideologia da desregulação ganhou um espaço cada vez maior e, em 1999, com a aprovação da Lei Gramm-Leach-Bliley, eliminou-se finalmente o que restava da Lei Glass-Steagall, autorizando os bancos comerciais a terem actividades de bancos de investimento, exactamente como acontecia antes da Grande Depressão. Apenas nove anos depois, em 2008, veio o colapso financeiro.

⁶ Os reflexos de uma realidade que para os sociólogos não pode ser indiferente, até porque esta modernidade veio alterar quase tudo. Não só nos negócios, mas também em muitas outras questões caras para a Sociologia, como são a interacção social, a classe, a estratificação e a desigualdade, a pobreza, a exclusão social, a educação em geral, a família, o trabalho, o crime e o desvio, entre outras.

vem sempre complicar as contas dos economistas, dos gestores, dos contabilistas, dos militares e dos políticos. Aliás, a mesma natureza humana que, paradoxalmente, também é a grande responsável por todos eles terem trabalho (Rosado, 2012, pp. 282 e 283).

Por todas estas razões, a Gestão Estratégica deve merecer a nossa melhor atenção. Conscientes de que “*é uma área relativamente nova no domínio da gestão das organizações empresariais*” e que o conceito de Estratégia – oriundo da esfera militar – “*aplicado ao mundo dos negócios tem pouco mais de cinco décadas*”, temos contudo a certeza de que a Gestão Estratégica “*é uma das áreas da Gestão em que se verifica um maior dinamismo quer no seu desenvolvimento teórico, quer no que respeita à sua aplicação prática*”, exactamente porque está “*sustentada numa visão holística, mas também sistémica da empresa*” (Teixeira, 2011b, p. xix).

Para este tema seleccionado para discussão, elegemos as obras a seguir enunciadas, entendidas como relevantes em termos de revisão da literatura adstrita à problemática ao nível da Gestão, ao nível da transculturalidade, interculturalidade e negócios internacionais, ao nível das questões sociais conexas e, finalmente, ao nível dos pressupostos metodológicos necessários à adequada exposição dos nossos argumentos:

- Área de Gestão:
 - AMARAL, Luís [et al.] (2005). *Sistemas de Informação Organizacionais*, Lisboa, Edições Sílabo
 - BARRACHO, Carlos (2012). *Liderança em Contexto Organizacional*, Lisboa, Escolar Editora
 - BILHIM, João (2008). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*, 6.^a Edição, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
 - BRAVO, Ana Bela S.; VAZ, Nuno M.; RODRIGUES DOS SANTOS, José (2012). *A Espada e o Livro. Desafios e estratégias no Ensino Superior Universitário Militar – Uma aplicação à Academia Militar*, Lisboa, Academia Militar
 - CARDOSO, Pedro (2004). *As Informações em Portugal*, Lisboa, Gradiva
 - GOUVEIA, Luís Borges e RANITO, João (2004). *Sistemas de Informação de Apoio à Gestão*, Porto, Sociedade Portuguesa de Inovação

- LISBOA, João [et al.] (2011). *Introdução à Gestão de Organizações*, 3.^a Edição, Lisboa, Vida Económica
- MAQUIAVEL, Nicolau [s. d.] (Ed. Original 1532). *O Príncipe*, Mem Martins, Publicações Europa-América
- MIGUEL, António; ROCHA, Ana; RÖHRICH, Oliver (2008). *Gestão Emocional de Equipas: Em Ambiente de Projecto*, Lisboa, Lidel
- SANTOS, António J. Robalo (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*, Lisboa, Escolar Editora
- SERRA, Fernando Ribeiro [et al.] (2010). *Gestão Estratégica: Conceitos e Prática*, Lisboa, Lidel
- SOUSA, Fernando C. de; MONTEIRO, Ileana P. (2010). *Liderança de Equipas na Resolução de Problemas Complexos: um guia para a inovação organizacional*, Lisboa, Edições Sílabo
- TEIXEIRA, Sebastião (2011a). *Gestão das Organizações*, 2.^a Edição, Lisboa, McGraw-Hill
- TEIXEIRA, Sebastião (2011b). *Gestão Estratégica*, Lisboa, Escolar Editora
- TZU, Sun (2000). *A Arte da Guerra*, Mem Martins, Publicações Europa-América
- Área de transculturalidade, interculturalidade e negócios internacionais:
 - CHANEY, Lillian H. e MARTIN, Jeanette S. (2011). *Intercultural Business Communication*, Fifth Edition, New York, Prentice Hall
 - FERREIRA, Manuel Portugal; REIS, Nuno Rosa; SERRA, Fernando Ribeiro (2011). *Negócios Internacionais e Internacionalização para as Economias Emergentes*, Lisboa, Lidel
 - MORAN, Robert T.; HARRIS, Philip R.; MORAN, Sarah V. (2011). *Managing Cultural Differences. Leadership Skills and Strategies for Working in a Global World*, Eighth Edition, New York, Butterworth-Heinemann
 - REGO, Arménio e CUNHA, Miguel Pina e (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*, Lisboa, Editora RH

- ROSINSKI, Philippe (2010). *Coaching Intercultural. Novas ferramentas para alavancar as diferenças nacionais, empresariais e pessoais*, Lisboa, Monitor
- SOLOMON, Charlene M. e SCHELL, Michael S. (2009). *Managing Across Cultures. The Seven Keys to Doing Business with a Global Mindset*, New York, McGraw-Hill
- Área de Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas:
 - BARDIN, Laurence (1997). *Análise de Conteúdo*, Lisboa, Edições 70
 - BELL, Judith (2004). *Como Realizar um Projecto de Investigação*, 3ª Edição, Viseu, Gradiva
 - COUTINHO, Clara Pereira (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*, Coimbra, Almedina
 - DE BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques e DE SCHOUTHEETE, Marc de (1975). *Dynamique de la recherche en sciences sociales: les pôles de la pratique méthodologique*, Paris, PUF
 - FORTIN, Marie-Fabienne (2009). *O processo de investigação. Da concepção à realização*, 5ª Edição, Loures, Lusociência
 - HERMAN, Jacques (1983). *Les Langages de la Sociologie*, Paris, PUF
 - OLIVEIRA, Luís Adriano (2013). *Ética em Investigação Científica*, Lisboa, Lidel
 - QUIVY, Raymond, e CAMPENHOUDT, Luc Van (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva
- Área de Sociologia:
 - ARON, Raymond (2010). *As Etapas do Pensamento Sociológico*, Lisboa, Dom Quixote
 - BOURDIEU, Pierre; CHAMBOREDON, Jean-Claude; PASSERON, Jean-Claude (1968). *Le Métier de Sociologue*, Paris, Mouton
 - GIDDENS, Anthony (2004). *Sociologia*, 4.ª Edição, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian
 - MOLÉNAT, Xavier [et al.] (2011). *Sociologia: História, Ideias, Correntes*, Lisboa, Texto & Grafia
 - REED, Mike (1997). *Sociologia da Gestão*, Oeiras, Celta Editora

2. Quadro de Referência e Metodologia de Investigação

“O quadro de referência representa as bases teóricas ou conceptuais da investigação, as quais permitem ordenar os conceitos entre si, de maneira a descrever, explicar ou predizer relações entre eles. Qualquer investigação possui as suas próprias bases teóricas, que devem ser bem estruturadas e integradas no conjunto do estudo.”

Marie-Fabienne Fortin (Fortin, 2009, p. 89)

O facto de estarmos perante uma multiplicidade de procedimentos científicos específicos, remeteu-nos para a necessidade de os entendermos numa estrutura de conjunto, enquanto representação de um sistema base de investigação científica. Recorde-se que segundo a proposta de modelo de tipo topológico (e não cronológico) defendida por De Bruyne, Herman e De Schoutheete (1975), a investigação articula-se em torno de quatro pólos metodológicos (pólo epistemológico, pólo teórico, pólo técnico e pólo morfológico), sendo que a interacção constitui a vertente dinâmica da investigação (De Bruyne, Herman e De Schoutheete, 1975, pp. 36 e segs). Este *Método Quadripolar* abarca toda a fenomenalidade informacional cognoscível (Lessard-Hébert, Goyette e Boutin, 1994, p. 11) e respeita a “*construção do objecto científico e a delimitação da problemática da investigação*” (Herman, 1983, p. 5).

No contexto das diversas mudanças sociais contemporâneas que têm implicações directas e indirectas no amplo contexto da Gestão, considerámos o *Paradigma Sociológico Integrado* proposto por George Ritzer (1993) como aquele que apresentava mais capacidades analíticas para abordagem e compreensão do tema que escolhemos para discussão (Ritzer, 2001a; Ritzer, 2001b). Influenciado pelo modelo proposto por Georges Gurvitch (1950), mas com o intento de alcançar uma imagem menos complexa do mundo em geral e, em particular, da relação micro-macro, Ritzer partiu do *continuum* que se estabelece entre os níveis micro e macro, tendo-o depois cruzado com o *continuum* da objectividade-subjectividade, enquanto peça fundamental em pesquisa social. Grosso modo, este modelo pode entender-se no sentido de que todos os fenómenos sociais, quer a nível macro quer a nível micro, são também objectivos ou subjectivos. Deste desiderato decorreu a construção do paradigma sociológico, que sendo formado por quatro níveis principais de análise através dos quais os sociólogos devem centrar a sua interacção

dialéctica, pode ser apresentado conforme se apresenta no esquema seguinte (oportuno ver Bertrand, 1994):

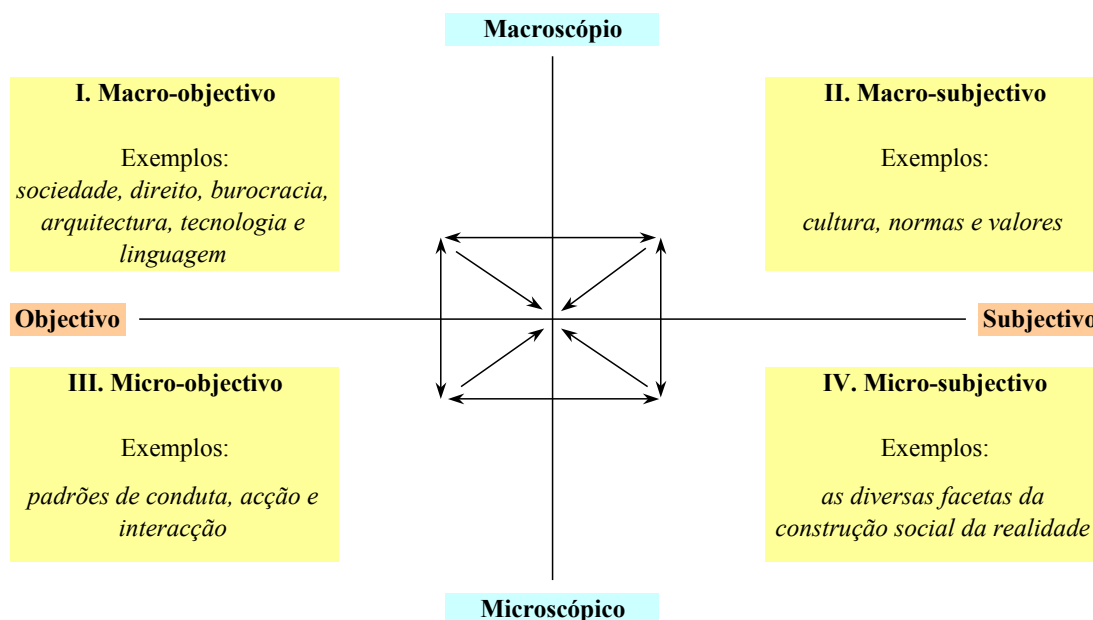


Ilustração 1 – Principais Níveis da Análise Social, segundo George Ritzer

Fonte: Adaptado de Ritzer (1993, p. 463)⁷

Em termos de metodologia de investigação, foram respeitadas as fases e etapas propostas por Marie-Fabienne Fortin (2009), conjugadas com as etapas enunciadas por Raymond Quivy e Luc Van Campenhout (2008) e respeitou-se a hierarquia dos actos epistemológicos exposta por Bourdieu, Chamboredon e Passeron (1968). A integração de todos procedimentos científicos, *mutatis mutandis* para efeitos de redacção, sistematização e fundamentação da nossa argumentação, teve em linha de conta o expresso na NEP 517/1.^a e as orientações previstas em Clara Coutinho (2011), designadamente ao nível dos fundamentos teóricos e também ao nível do processo de investigação e do plano de investigação aplicáveis.

⁷ A chave do *Paradigma Sociológico Integrado* é a noção de que o mundo social não está, na realidade, dividido em níveis. O que existe, para efeitos de estudo, são níveis de análise social para fazer frente a uma realidade social que contempla uma enorme variedade de fenómenos sociais, que por sua vez, experimentam uma contínua interacção. Neste contexto, a esquematização de George Ritzer apresenta uma afectação e uma intersecção contínua entre os quatro principais níveis de análise social, na medida em que no mundo real todos eles se relacionam gradualmente com os demais, formando parte daquilo que é o *continuum* social (oportuno ver Ritzer, 2009).

3. A Importância da Gestão: dos Antigos ao Mundo Contemporâneo

“A gestão é uma ciência recente. Na década de 40, Peter Drucker para preparar o seu trabalho de consultadoria na General Motors (que daria origem ao best seller 'Concept of the Corporation'), foi à biblioteca municipal de New York procurando livros sobre gestão (que para Drucker, então professor de filosofia, era uma área não só nova como desconhecida). Encontrou na totalidade escassa dúzia (literalmente) de livros: uns sobre contabilidade, outros sobre gestão financeira, outro ainda sobre gestão de produção. Nenhum sobre management. Muito menos sobre estratégia.”

Jorge Alberto Souza de Vasconcellos e Sá (Santos, 2008, p. xxxi).

Em pleno século XXI, mergulhados na diversidade de novas tecnologias e atentos aos cada vez mais complexos sistemas de informação de gestão, é para nós difícil perceber os desafios de gestão que, na década de 40 do século passado, eram endereçados aos gestores. A emergência das novas tecnologias – associadas a outros factores – potenciou, de forma incomensurável, essas mudanças nos mercados, nos gestores e na Gestão. Os decisores políticos são hoje chamados a intervir até a título económico como o fizeram no passado, mas o estudo dos *“fenómenos sociais nas suas manifestações políticas”* (Lara, 1998, p. 18) continua a revelar que a *“devoção ao mercado livre, por um lado, e à família e à nação tradicionais, pelo outro, é uma contradição de termos”* (Giddens, 1999, p. 24).

Sem surpresa, também se alterou a forma de gerir, dando inteira justificação ao entendimento de Tom Cannon, quando este referiu que *“a forma certa de gerir muda de acordo com as condições económica, tecnológicas, sociais e de mercado”*. De facto, hoje, e nunca como antes, os *“ciclos de vida da tecnologia estão cada vez mais curtos como resultado do impulso dado pela inovação e da atracção exercida pela procura de mercado”* (Cannon, 1999, pp. 8 e 9).

E aqui deve ser referido que *“os desenvolvimentos tecnológicos nas comunicações e transportes têm facilitado o comércio internacional, mas impulsionam, também, os fluxos de capitais, de pessoas, de conhecimentos e saberes, de serviços e organizações”*. Com significativas mudanças a ocorrer na economia mundial, *“a mais notável será a progressiva abertura ao exterior da generalidade dos países, que se tornam por isso mais interdependentes”* (Ferreira, Reis e Serra, 2011, p. 4).

Coisas tão simples como seja a facilidade de estabelecer uma ligação por telemóvel,

seja a praticabilidade de enviar e receber dados prementes através de correio electrónico, ou seja, ainda, para não irmos mais longe, a incomensurável rapidez atinente à movimentação e à transferência de capitais, tudo isto, sem pejo, é uma realidade completamente nova perante o anterior quadro de situação, que agora nos remete, inevitavelmente, para desafios de gestão completamente novos, onde as organizações e as empresas procuram novas formas de funcionamento e, não raras vezes, de estruturas organizacionais, repensando “os fluxos de trabalho, de autoridade, de informação e de decisões” que as irrigam (Mintzberg, 2004, p. 35). Neste domínio, tem também relevo a questão das fronteiras, que como sabemos “é praticamente omnipresente em todas as teorizações ou pelo menos, nos modelos de dinâmica de poder” (Dias, 2012, p. 63).

E as diversas crises contemporâneas, bem entendido, nada vieram ajudar a um cenário de Gestão já de si complicado. Não se trata, apenas, de uma crise orçamental e financeira em larga escala. Sobretudo nos últimos anos, tudo parece ter ficado diferente. E isto, ainda que, por vezes, tudo pareça que ficou na mesma, muito à semelhança dos textos originais de Heródoto, Políbio, Aristóteles e Maquiavel que nos ajudam a contribuir “para o esclarecimento de equívocos que, por mil vezes repetidos, se têm mudado em Verdades Recebidas” (Câmara, 1997, p. 14)

Ora, a ilusão não podia ser maior e a grande verdade é esta: distraídas e aturdidas pela constante mudança, as sociedades de hoje procuram o equilíbrio possível, mesmo que amiúde avisadas de que nada voltará a ser como antes. A Sociologia e outras Ciências Sociais têm oferecido várias explicações para estes novos fenómenos, mas a realidade é a de que as sociedades de hoje são manifestamente diferentes daquelas que existiam em 1839, quando Auguste Comte forjou o termo Sociologia no Volume IV do seu *Curso de Filosofia Positiva*, tendo, nesse momento, nascido uma nova “ciência autónoma do social” (Ferreira, 1995, p. xiii).

Para agravar a situação, “sociólogos e historiadores nem sempre são bons vizinhos” (Burke, 1980, p. 9),⁸ mas continua a existir “um interesse humano no conhecimento crítico e emancipatório”, consciente todavia que as Ciências Sociais se caracterizam “por um interesse histórico-hermenêutico que as distancia qualitativamente

⁸ Como refere Burke, “Vizinhos intelectuais são-no certamente, no sentido em que ambas as disciplinas, de parceria com a Antropologia Social, dizem respeito a toda a sociedade e a toda a gama de comportamentos humanos. A Sociologia pode bem ser definida como o estudo da sociedade humana, com ênfase na generalização da sua estrutura. A História pode ser definida como o estudo das sociedades humanas, com ênfase nas diferenças entre elas e nas mudanças verificadas ao longo do tempo em cada uma. As duas abordagens são obviamente complementares. A mudança é estruturada e as estruturas mudam. É somente comparando-a com outras que podemos descobrir em que aspectos uma dada sociedade é única” (Burke, 1980, p. 9).

das ciências naturais” (Morrow e Torres, 1997, p. 37).

É preciso que tenhamos a noção de que podem haver abordagens muito diferentes nos estudos referentes ao mundo social. Com efeito, “*mesmo quando os sociólogos estão de acordo em relação ao objecto de análise, esta é conduzida muitas vezes a partir de perspectivas teóricas distintas. Três de entre as mais importantes correntes teóricas recentes, o funcionalismo, a perspectiva do conflito e o interaccionismo simbólico, estão directamente relacionadas com Durkheim, Marx e Weber, respectivamente*” (Giddens, 2004, p. 16), conforme se pode atentar na ilustração seguinte:

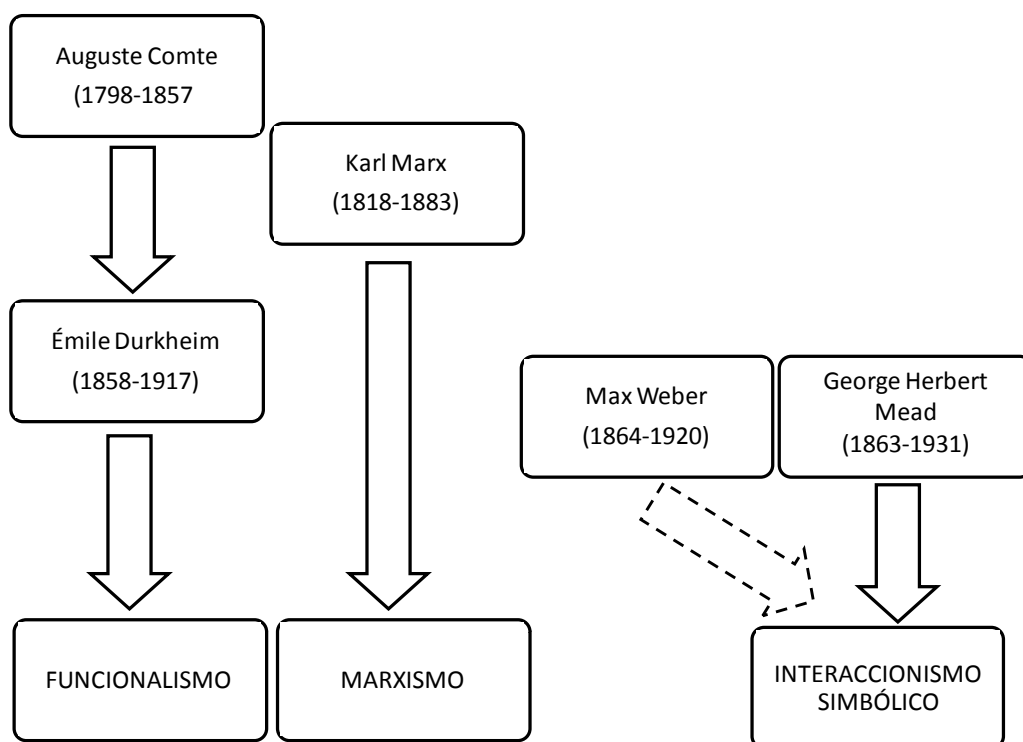


Ilustração 2 – Abordagens teóricas da Sociologia

Fonte: Adaptado de Giddens (2004, p. 16)⁹

Se coube “*aos Gregos perceberem a vida pelo exercício da Arte, imitando (por uma mimética transcendental e catártica) a beleza dos Deuses, seus iguais*” (Teixeira, 2004, p. 74), para os gestores, o repto não poderia ser maior: é urgente pensarem e formularem estratégias diferenciadas, em ordem a desenvolverem vantagens competitivas

⁹ Neste esquema proposto por Giddens, “*as linhas contínuas indicam uma influência directa, as linhas a tracejado uma relação indirecta. Mead não é discípulo de Weber, ainda que as posições deste último autor – sublinhando a natureza intencional e significativa da acção humana – tenham afinidades com os temas estudados pelo Interaccionismo Simbólico*” (Giddens, 2004, p. 16).

distintas num ambiente de crescente incerteza. Parecendo isto talvez simples, acontece que não é. Nem de longe, pois para que uma empresa alcance uma vantagem competitiva, é essencial que apresente um desempenho superior ao das suas concorrentes. Também é por esta razão que *“as estratégias não podem ser estáticas, nem prender a empresa a um certo percurso. As empresas precisam de ser capazes de reagir às constantes mudanças que ocorrem por efeito de alterações nas condições de mercado”* (Serra, 2010, p. 13).

Neste compasso, é essencial não esquecer a questão da comunicação intercultural nos negócios, do *coaching* intercultural, do *mentoring* intercultural, e bem entendido, daqueles que são os desafios adstritos à gestão entre culturas diferentes e à gestão transcultural de recursos humanos. Se a *“comunicação intracultural é definida como a comunicação entre membros da mesma cultura”*, a comunicação intercultural nos negócios é muito mais exigente porque implica *“a comunicação relativa a negócios que envolva pessoas de mais do que apenas uma cultura”*. Na actualidade, esta capacidade de comunicação e envolvimento social e institucional é fundamental, sobretudo num tempo de globalização em que *“a maior parte dos negócios existentes em todo o mundo não são, na verdade, globais”*. A globalização trouxe *“a difusão de práticas, a expansão de relações entre continentes, a organização da vida social a uma escala global e aumentou a consciência de partilha global e de interdependência”*. Ainda assim, mesmo que *“as firmas internacionais continuem a ter as suas subsidiárias e componentes noutros países, contudo, o controlo das operações no estrangeiro é mantido na sede de cada firma, muito usualmente, no país de origem”* (Chaney e Martin, 2011, pp. 2 e 3).

Sem surpresa, existem autores que têm defendido posições arrojadas quanto ao rumo da sociedade, em sentido lato. Um desses é Daniel H. Pink, que refere que *“as últimas décadas foram dominadas por um certo tipo de indivíduos, com um determinado tipo de inteligência – programadores informáticos exímios em manipular códigos, advogados especialistas na elaboração de qualquer contrato, gestores peritos em números. Contudo, as rédeas do poder estão a mudar de mãos. O futuro pertence a um tipo muito diferente de pessoas, com um tipo muito diferente de inteligência: pertence a quem é capaz de criar, enfatizar, reconhecer padrões ou gerar significado”* (Pink, 2009, p. 13).¹⁰

Recordemos que o conceito de alteridade nos remete para o pressuposto básico de

¹⁰ Segundo Pink, *“estas pessoas – artistas, inventores, designers e contadores de histórias, prestadores de cuidados de saúde, psicólogos, pessoas em geral dotadas de uma abrangente visão de conjunto – preparam-se para colher as riquezas da sociedade e participar na suas maiores alegrias”* (Pink, 2009, p. 13).

que todo o homem social interage e depende de outros indivíduos, pelo que *“toda a realidade pode e deve ser pensada”* (Reimão, 2006, p. 8). Isto também quer dizer que, de uma forma ou de outra, este é um mundo de organizações: *“religiosas, científicas, empresariais, escolares, residenciais, universitárias, caritativas, sociais, políticas, económicas, recreativas, etc.”*. Mas quer ainda dizer outra coisa, não menos importante que as anteriores, e que consiste no seguinte: *“estas organizações, independentemente do seu fim, precisam de ser planeadas, organizadas, dirigidas e controladas. Numa palavra: geridas”* (Santos, 2008, p. 32).

Se outras razões não houvesse, bastaria esta para nos convencer que a Gestão – entendida agora em sentido amplo – é muito importante. De facto, neste novo século, o *“pentágono conclusivo”* das *“cinco configurações estruturais puras”* de Mintzberg para as organizações, nunca foi, talvez, tão inconclusivo (Mintzberg, 2004, p. 495).

Sendo certo que *“as organizações de hoje actuam num ambiente extremamente dinâmico, complexo e competitivo”* (Lisboa [et al.], 2011, p. 181), não é por mero acaso que a Gestão Estratégica é uma das preocupações centrais dos executivos das empresas. Com efeito, *“a forma como as empresas se posicionam no mercado, o entendimento das pressões ambientais, a compreensão do que os concorrentes estão a fazer, as decisões de afectação de recursos (tipicamente escassos) a uma ou outra actividade, as decisões de subcontratação nacional e internacional”*, constituem um leque muitíssimo significativo de variáveis, às quais, os gestores têm de estar atentos e capacitados para decidir em tempo oportuno (Serra, 2010, p. xv).

Daí que o processo de Gestão Estratégica traduza a *“forma como os gestores de uma empresa tomam as decisões necessárias à formação e desenvolvimento da estratégia”*, englobando *“três fases: análise, formulação e implementação”* (Teixeira, 2011b, p. 15), tal como se apresenta na ilustração seguinte:

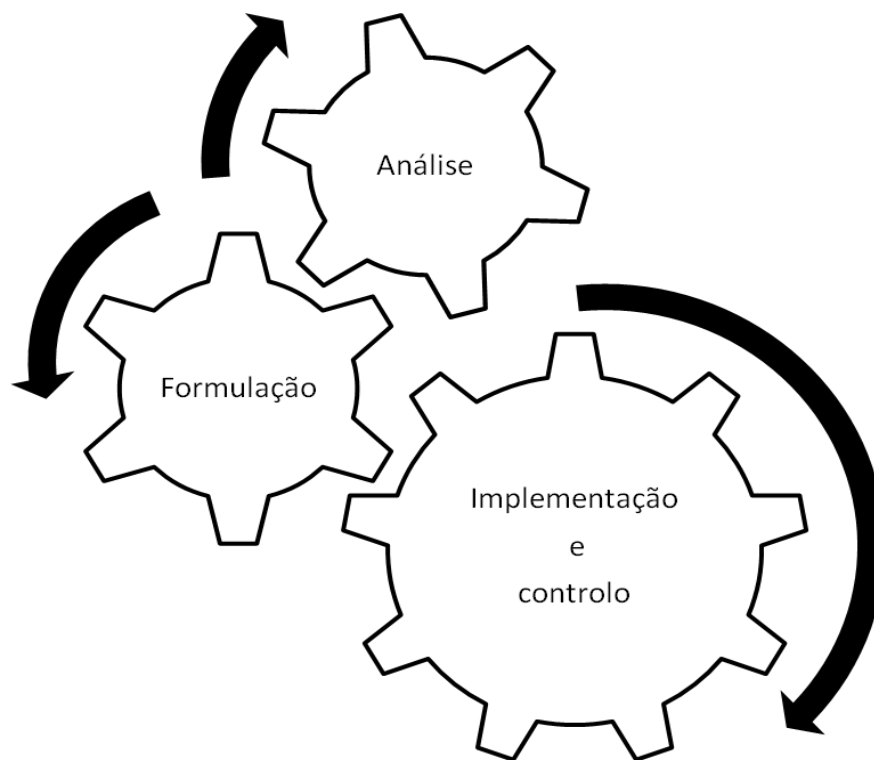


Ilustração 3 – O Processo de Gestão Estratégica

Fonte: Adaptado de Serra (2010, p. 45)

As três fases do Processo de Gestão Estratégica estarão, de uma forma mais vincada ou menos vincada, “sempre presentes na tomada de decisão estratégica. Acresce que, até por motivos de ordem pedagógica e de estruturação de formas de pensar estrategicamente, é importante analisar cada uma dessas fases ou processos, independentemente da sua maior ou menor individualização na prática. (...) O processo de Gestão estratégica, ou seja, a forma como se faz a estratégia numa empresa, pode então assumir diferentes formas. (...) As estratégias de sucesso já não são sempre e só as que estão apoiadas em planos estratégicos por muito bem delineados que estes estejam [ainda que estes continuem a ser fundamentais, pois estão intimamente ligados com as estratégias planeadas e as estratégias emergentes]. O Processo de Gestão Estratégica pode assumir várias modalidades para além da que se baseia, óbvia e fundamentalmente, no planeamento” (Teixeira, 2011b, pp. 17 a 19). Na ilustração seguinte, faz-se alusão ao Processo de Gestão Estratégica, apresentando-se e aferindo-se, em maior detalhe, as suas duas últimas fases – *formulação da estratégia e implementação da estratégia*:

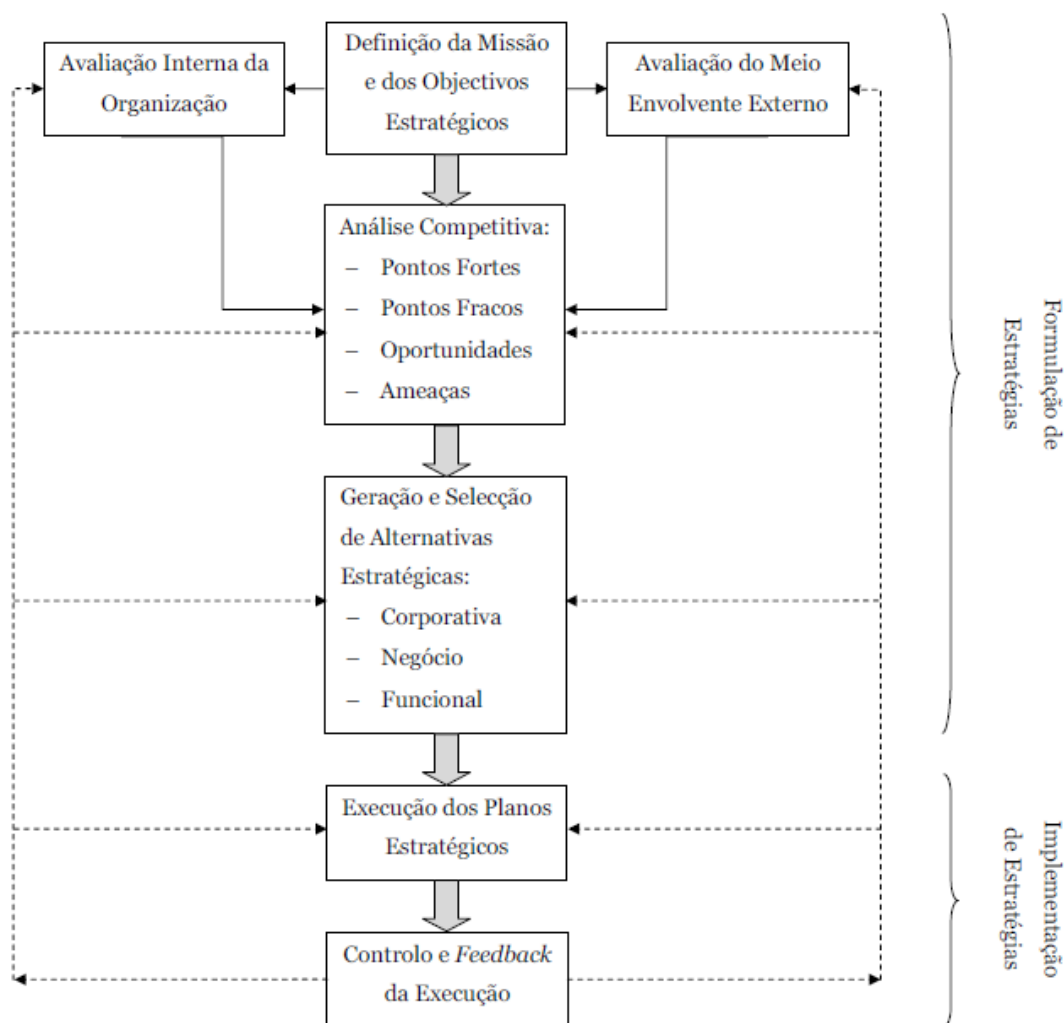


Ilustração 4 – A Gestão Estratégica como Processo Sequencial e Cíclico

Fonte: Santos (2008, p. 326), adaptado de Bartol e Martin (1998, p. 221)

Com “*cada vez mais a competitividade empresarial (...) [a estar] baseada no conhecimento*” (Martins, 2010, p. 9), as decisões dos gestores de topo nas estruturas organizacionais das empresas tanto melhor tendem a ser acolhidas pelos restantes colaboradores (gestores intermédios, gestores de 1.^a linha e trabalhadores em geral) se, antes, estiver bem definido o rumo de cada uma dessas empresas: pela certeza da sua missão, pela adequação dos seus valores, pela lucidez da sua visão e pelo pragmatismo dos objectivos que cada empresa se propôs e se propõe atingir.¹¹ O respeito deste rumo será fundamental, exactamente para que a “*atitude da empresa*” (reactiva ou proactiva) possa

¹¹ Os objectivos de uma empresa devem estar harmonizados, no sentido de se obter a melhor consistência hierárquica dos mesmos, atinente mesmo, num outro plano, a uma eventual gestão por objectivos. De acordo com os níveis de gestão estratégico ou institucional, tático ou intermédio, e operacional, também corresponderão, respectivamente, três tipos de objectivos: da organização (estratégicos), táticos e operacionais (Teixeira, 2011a, p. 39).

ser a mais ajustada possível à mudança (rápida ou gradual) das condições do mercado (Abell, 1999, p. 75), acalentando muito desejavelmente o âmbito concorrencial onde essa empresa se propõe fazer uso das suas eventuais fontes de vantagem competitiva (Porter, 1991, p. 53) em termos de Gestão Estratégica.

E aqui torna-se importante sublinhar aquilo que muito simplesmente não pode ser ignorado. Ninguém poderá alcançar sucesso nos negócios internacionais, se antes não entender, não apreciar, e não estiver apto a trabalhar com culturas diferentes. Na verdade, não importa *“o quanto um gestor é inteligente, o quanto um gestor é talentoso, ou o quanto um gestor é tecnicamente competente”*, porque simplesmente *“sem competências interculturais, o gestor não vai alcançar o seu potencial”* (Solomon e Schell, 2009, p. 8).

Se a Gestão pode ser entendida como *“processo de coordenação e integração de actividades, através do planeamento, organização, direcção e controlo, tendente a assegurar a consecução dos objectivos definidos, através das pessoas, de forma eficaz e eficiente”*, torna-se contudo evidente que a Gestão, enquanto Ciência, ultrapassa em muito esta última definição. Este conceito é redutor perante o incomensurável papel que é acometido a esta área do conhecimento científico, associada permanentemente à *eficiência* (referente aos meios e que consiste na *“medida do nível de utilização dos recursos”*) e à *eficácia* (referente aos fins e que consiste na *“medida do grau de consecução dos objectivos”*). Aliás, sublinhemos que é precisamente aqui, na conjugação entre eficiência e eficácia, que reside sempre um dos maiores desafios de Gestão de uma qualquer organização: atingir o melhor desempenho possível (Santos, 2008, pp. 27 e 28).

E mais uma vez, não pode aqui ser esquecida a questão da interculturalidade, sendo que uma das formas de concorrer para um melhor desempenho dos colaboradores na organização, é exactamente utilizar o *coaching* e o *mentoring* enquanto ferramentas de Gestão que potenciam melhores resultados, através da interacção entre pares. Continua, contudo, a existir o desafio de amplamente *“integrar a dimensão cultural no coaching e as competências de coaching no trabalho intercultural”* (Rosinski, 2010, p. xiii).

Também por esta razão, o Planeamento Estratégico é importante, porque consiste no processo que fixa as grandes orientações que permitem às empresas modificar, melhorar ou fortalecer a sua posição face à concorrência, constituindo-se numa ferramenta de apoio à gestão e com vista ao desenvolvimento, especificando, entre outras vertentes, a forma e os *timings* de execução. Daí que comparando estratégia intencionada e estratégia realizada, possa *“distinguir-se estratégia deliberada (a que foi realizada como tinha sido intencionada) de estratégia emergente – padrões ou consistências realizados contrariando*

(ou na ausência de) intenções”, e ainda de estratégia não realizada, que será “naturalmente aquela que, apesar de intencionada, não se concretizou” (Teixeira, 2011b, pp. 14 e 15, sendo oportuno ver Mintzberg e Waters, 1985, pp. 257 a 272). Para todos os efeitos, o Planeamento Estratégico é relevante, concorrendo para uma contínua aferição dos objectivos das organizações, na justa medida em que cumprindo a sua missão (pela aferição atempada desses mesmos objectivos) possam alcançar a visão que almejam. Na ilustração seguinte, apresenta-se uma esquematização simplificada de um Planeamento Estratégico típico:



Ilustração 5 – Representação gráfica de um modelo de Planeamento Estratégico típico

Fonte: Adaptado de Santos (2008, p. 331)

Estamos conscientes de que a “Sociologia, tal como as sociedades que estuda, não é a-histórica (...) [elaborando-se] no seio da história, de que se alimenta” e que a perspectiva sociológica se quer “sempre o mais global possível e tem igualmente de ser abordada dum maneira global” (Rocher, 1999a, pp. 9 e 11). Com relativa facilidade, poderemos apontar inúmeros casos históricos onde a Gestão esteve presente e sem a qual

não teriam sido alcançados os resultados que se vieram a obter. Entre muitíssimos outros grandes empreendimentos, podemos recordar “*a Muralha da China ou as Pirâmides do Egipto*” que “*não teriam sido possíveis sem que houvesse uma grande capacidade de gestão, designadamente ao nível do planeamento da construção, organização dos recursos disponíveis (pessoas, materiais, etc.), direcção e liderança dos trabalhadores e controlo do seu desempenho*”. Aliás, a mesma alusão pode ser feita aos “*papiros egípcios, datados de 1300 a.C., onde se constata a importância atribuída, já naquele tempo, à organização e administração da burocracia pública no Antigo Egipto; ou da leitura das famosas parábolas de Confúcio, na China Antiga, as quais já sugeriam a adopção de uma série de práticas para a boa administração da coisa pública*” (Santos, 2008, p. 51 e Chiavenato, 1983). E como foi também o caso do Império e do apogeu manuelino, com a Coroa Portuguesa assumir no século XVI uma nova dimensão, mandando até acrescentar ao antigo título de Rei de Portugal e dos Algarves, novas dignidades: “*e senhor da Conquista, Navegação e Comércio da Etiópia, Arábia, Pérsia e Índia*” (Saraiva, 1993, pp. 152 e 153). Como refere Borges (2006, p. 21) “*escrever sobre o pensamento estratégico implica, necessariamente, associar a 'perspectiva Ciência' à 'perspectiva História'*”.

No último século, a Gestão foi uma das ciências que mais se desenvolveram, qualitativa e quantitativamente, tendo recebido influências de outras ciências e outras áreas do saber, como a Sociologia, a Psicologia, a Filosofia, a Economia e a Matemática, entre muitas outras. Actualmente, das explicações atinentes ao processo e às funções da Gestão – planear, organizar, liderar e controlar – (Lisboa [et al.], 2011, p. 15), às variadíssimas abordagens encetadas sobre as principais teorias tradicionais da Gestão, muitos são os instrumentos teóricos e práticos¹² dos quais os gestores e outros interessados se podem socorrer perante os cenários de permanente mudança. Aliás, Cannon não poderia estar mais certo quando refere que hoje em dia “*raramente passa um mês sem que surja uma nova perspectiva em como transformar a performance empresarial*” (Cannon, 1999, p. 10). Avisados estão os gestores, sobretudo quando a “*conjuntura económica mundial evidenciou que empresas consideradas verdadeiros modelos de gestão iniciaram problemas aos primeiros sinais de crise, sobretudo devido à liquidez e fraudes detectadas ao nível da administração*” (Oliveira, 2011, p. 15).

¹² Entre muitos outros: Análise PEST; Análise SWOT; Balanced Scorecard; Cadeia de Valor de Michael Porter; Ciclo de Deming; Ciclo de Vida do Produto; Matriz ADL; Matriz BCG; Matriz GE/McKinsey; Modelo das 5 Forças de Michael Porter; Modelo de Competitividade Nacional de Michael Porter; Modelo de Lewin; Modelo dos 7S da McKinsey; Modelo Multidimensional (4CR) de Corporate Governance; Ponto de Equilíbrio e Análises de Viabilidade; etc.

4. Política, Estratégia Organizacional e Estratégia Militar: a Supremacia do Elemento Humano

“As reuniões são, por definição, uma concessão à organização deficiente. Pois, ou se trabalha, ou se participa em reuniões. Não se pode fazer as duas coisas ao mesmo tempo. (...) As reuniões precisam de ser a exceção, não a regra.”

Peter Drucker (Drucker, 2001, p. 101).

Aristóteles estabelecia na sua *Poética*, “a distinção entre a história, por um lado, e a poesia ou a ficção, por outro, argumentando que a primeira tem por objectivo estabelecer verdades particulares, enquanto a segunda se ocupa de verdades mais gerais ou filosóficas” (Egan, 1992, p. 67). E, na verdade, podemos dizer que “a história do pensamento económico ocidental começa na Grécia, porque a Grécia antiga foi o berço da nossa civilização”. Esta ideia surge-nos ainda mais consubstanciada se atentarmos ao facto de que a principal razão pela qual o cidadão grego tomava mais nitidamente consciência da sua realidade, era porque, ao contrário das restantes naturezas (“*mineral, vegetal ou animal*”), o homem tinha uma vida política (Denis, 1987, p. 9).

Aliás – indo mais longe – quando nos recordamos de Aristóteles e da sua *Política*, enquanto obra incontornável do seu pensamento, é imprescindível que atentemos que esse e outros brilhantes escritos, teriam ficado sepultados “*numa cave de Scepsis, desde a sua morte, em 322, até serem recuperadas por Sula, em 80, o que explicaria o relativo esquecimento a que foi votada, mesmo pelos seus sucessores no Liceu de Atenas, durante esses mais de duzentos anos*”. Como bem refere João Bettencourt da Câmara, “*os países também têm as suas caves, onde jazem descuidadas as obras dos seus mestres e daqueles que mestres desses mestres foram*” (Câmara, 1998, p. 7).

Na actualidade, talvez uma das mais emergentes preocupações, seja a de que “*a educação não é automaticamente factor de mudança e de progresso (...). Em todas as situações, a educação só pode criar um potencial humano susceptível pela sua formação de ter um papel positivo no desenvolvimento. Este papel só pode tornar-se efectivo se a economia for capaz de absorver utilmente os indivíduos formados e na medida em que as estruturas da economia favoreçam a propagação dos efeitos de desenvolvimento*” (Page, 1984, p. 657 *apud* Haecht, 1992, p. 14).

Consequentemente, todas as Ciências, de uma maneira ou de outra, detêm um potencial maior ou menor que, adstrito às suas especificidades técnicas, podem e devem

ser aproveitados em tempo oportuno. Mas aquilo que agora, nesta era da modernidade, pode parecer extremamente elementar, nem sempre assim foi. Para ilustrarmos este desiderato, basta trazermos à memória Galileu Galilei, *“imaginando-o perante o Tribunal do Santo Ofício a ter de justificar a sua teoria da translação da Terra em torno do Sol e, finalmente, mal arrependido a resmungar entre dentes: 'E todavia move-se!'”* (Lara, 1998, p. 13).

É sabido que *“a maioria dos líderes das organizações utiliza mais de 70% do seu tempo para comunicar”*. Neste ensejo, se tivermos em linha de conta que *“a comunicação intercultural consiste num processo desenvolvido por indivíduos com diferentes origens culturais em ordem a partilhar significados”*, então é inegável que o *“contexto da interação é encontrado entre a relação interactiva que se gera entre o acto de comunicar e o ambiente”* (Moran, Harris e Moran, 2011, pp. 37, 39 e 43). Daí que, não só importe para os gestores as capacidades estritamente ligadas com o domínio da sua actividade. Na verdade, *“existem três tipos de competências de gestão que estão sempre presentes na actividade do gestor: conceptual, humana e técnica”* (Sotomayor, Rodrigues e Duarte, 2013, p. 27).

O mundo actual, resultado do impacto *“da ciência, da tecnologia e do pensamento racionalista”* e moldado *“pelas ideias do Iluminismo”*, tende por vezes a julgar que quase tudo está ao alcance da sociedade moderna. A evidência de que *“para fazermos a história (...) temos de compreender a História”*, não raras vezes é ignorada nesta imensidão de algoritmos e de redes sociais que vieram, literalmente, para ficar. Importa que não tenhamos dúvidas: *“a globalização está a reestruturar as nossas formas de viver”* e está *“profundamente marcada pelo poderio político e económico”* (Giddens, 2002, pp. 15 a 17). O que se tem passado nos últimos anos no mundo e na Europa, é a prova provada desta argumentação (acrescida do poderio militar), que encontra na União Europeia o mesmo processo político em construção de sempre, com todas as suas fragilidades e potencialidades, e que podemos remontar, no mínimo, até ao dia 19 de Setembro de 1946, com o *“discurso de Churchill em Zurique”* em que apelava *“para a construção de uma Europa Unida”* (Silva, 2010, p. 345).

Ora, o gestor moderno não pode ficar apartado das temáticas de reestruturação e reorganização, até porque as *“reestruturações, reorganizações e diminuição dos níveis hierárquicos (downsizing), significam menos pessoas a fazerem o mesmo trabalho”* (Miguel, Rocha e Röhrich, 2008, p. 1). Consciencioso e perseverante, o gestor deve sempre recordar o bom exemplo de Maquiavel, ajustando, *mutatis mutandis*, os alertas feitos por

aquele aos quesitos que a modernidade lhe impõe. Quando o gestor não reserva para si mesmo o tempo necessário para estudar e reflectir sobre os assuntos que o cercam, não segue esse exemplo e antecipa-se, tantas vezes precipitadamente, nas decisões que deve tomar. O grande problema é que, também aqui, “*ao princípio o mal é fácil de diagnosticar, mas não sendo diagnosticado nem curado, torna-se, com o tempo, fácil de diagnosticar e difícil de curar*” (Maquiavel, [s. d.] (Ed. Original 1532), p. 27). Entre muitas outras lições, o Florentino legou-nos um exemplo de dedicação e um testemunho precioso: na sua quinta de San Casciano, em 1513, “*ao cair da noite, [Maquiavel] voltava a casa e limpo da lama e poeira das suas perambulações diurnas envergava 'vestes reais e cortesãs' para assim, 'devidamente vestido', entrar em convívio com os Antigos*” (Câmara, 1997, p. 17).

E foi precisamente nesse ano de 1513 que o livro mais conhecido, lido e relido de Nicolau Maquiavel foi completamente escrito – *O Príncipe* – ainda que publicado postumamente, em 1532. Numa das suas famosas cartas a Francesco Vettori, datada de 10 de Dezembro de 1513, Maquiavel referia que “*E como Dante diz que não se faz ciência sem registar o que se aprende, eu tenho anotado tudo nas conversas que me parece essencial, e compus um pequeno livro*”. Ora, esse “*pequeno livro*” é ainda hoje considerado uma das obras mais importantes sobre o pensamento humano e constitui uma referência fundamental da Ciência Política, até porque responde à “*urgência de dar resposta a perguntas simples, elementares [e] inteligíveis*” (Santos, 2003, p. 8).

Napoleão Bonaparte conta-se entre o vastíssimo número de políticos e estrategas que lhe dedicou grande atenção, lendo-o, relendo-o e até lhe concedendo interessantes anotações pessoais. De forma indelével, as suas acções políticas e militares dariam pleno sentido à ideia de que “*cada século, cada época e cada conjuntura produzem o seu Príncipe e criam o seu Maquiavel. E cada país tem, em cada momento, o Maquiavel e o Príncipe que merece*” (Câmara, 2005, p. 125).

Sun Tzu destacou que o “*Livro da Administração Militar (...)* [lembrava que] *como durante as batalhas as vozes não podem ser ouvidas, usam-se tambores e sinetas [da mesma forma que] (...) como durante as batalhas as tropas não se vêem umas às outras, usam-se bandeiras e guiões*” (Tzu, 2000, p. 86).¹³ O pragmatismo de Napoleão evidenciaria a importância adstrita à necessária simplicidade dos planeamentos, quaisquer que estes fossem. Neste contexto, Jomini publicaria em 1827 a *Vida Política e Militar de*

¹³ Importa aqui recordar a inexistência da palavra “Estratégia” naquele que é o “Império do Meio”, na justa medida em que a Arte da Governação, especialmente aqui, aparece conotada como método, tática ou arte, tomadas pelo governante para garantir que outros não tomem o controlo do Estado.

Napoleão, Contada por Ele Próprio no Tribunal de César, de Alexandre e de Frederico, na qual resumiria “*em quatro volumes uma análise rigorosa das campanhas do império (...) [e que serviriam] ainda para confirmar os princípios fundamentais da arte da guerra*” (Telles, 2001, p. 52).

Recordemos que o Corso seria muito distante das fragilidades potenciais associadas a sentimentos extemporâneos: “*Noto com pesar que há na sua carta paixão e a paixão é muito perigosa*”. Objectivo e frio quanto baste, Napoleão diria mesmo que “*nunca há uma revolução social sem terror. Toda a revolução desta natureza não é e não pode ser, no princípio, senão uma revolta; só o tempo e o sucesso conseguem enobrecê-la, torná-la legítima; mas, mais uma vez, não se pode lá chegar senão pelo terror. Como dizer a todos aqueles que preenchem todas as administrações, possuem todos os cargos, gozam todas as fortunas: ide-vos. É claro que se defenderiam; é preciso, pois, enchê-los de terror, pô-los em fuga*” (Bonaparte, 2003, p. 29).

Importa sublinhar que “*a Estratégia, enquanto o seu objecto esteve confinado ao fenómeno da guerra, também raramente teve a contribuição significativa de escritores que não estivessem vinculados à responsabilidade profissional da defesa e expansão das sociedades armadas*” (Alves, 1998, p. 17). Por todas as razões, reconhece-se que existe uma forte ligação entre a estratégia militar e a estratégia empresarial. É sabido que a Estratégia era inicialmente ministrada como unidade curricular em Harvard, sob o nome de “*Política de Gestão*”, tendo sido renomeada na década de 80 para a actual denominação de Estratégia, sendo certo que internacionalização mais assertiva dos negócios, teve nisto uma influência significativa (Ferreira, Reis e Serra, 2011). Vivemos até numa época “*em que se tornou rotineiro atravessar fronteiras*” e onde a inteligência cultural se torna cada vez mais numa “*aptidão e uma competência vital, e não apenas para os banqueiros e financeiros internacionais*” (Earley e Mosakowski, 2004, p. 139 *apud* Rego e Cunha, 2009, p. 51).

Os fundamentos da estratégia empresarial, de facto, não estão alienados dos ensinamentos de vários estrategas militares, entre outros, T'ai Kung, Sun Tzu, Alexandre o Grande, Amílcar Barca, Cipião Africano, Aníbal Barca, Júlio César, Átila, Frederico II da Prússia, Napoleão Bonaparte, Carl von Clausewitz, George S. Patton, Liddell Hart, Mao Tse-Tung e Vo Nguyen Giap. Mas existe uma diferença de grande relevo entre um conflito militar e a competitividade empresarial: “*nos negócios, contudo, não há armistícios*” (Sá, 1996, p. 11). O contexto empresarial consiste num cenário de conflito permanente de interesses, onde a vantagem competitiva, razão de ser de qualquer estratégia

organizacional, é a todo o tempo colocada à prova. Uma das formas de apoiar, por exemplo, “o planeamento da carteira de negócios da empresa de modo a garantir um crescimento equilibrado através de uma gestão adequada dos fluxos financeiros”, é através da utilização da Matriz BCG (Boston Consulting Group).¹⁴ Este modelo, que apresentamos na ilustração seguinte, “utiliza dois indicadores para representar na matriz os vários negócios da empresa” (Taxa de Crescimento do Mercado e Quota de Mercado Relativa), sendo que os “negócios da empresa são representados na matriz através de um círculo [de acordo com as características adstritas a cada quadrante] cujo tamanho é proporcional à importância de cada um na empresa” (Lisboa [et al.], 2011, pp. 214 e 215).



Ilustração 6 – Matriz BCG

Fonte: Adaptado de Lisboa [et al.] (2011, p. 215), Serra (2010, p. 234) e Teixeira (2011a, p. 61)

É então essencial associarmos a estratégia empresarial ao rumo designado para uma determinada empresa, porque a estratégia empresarial pode mesmo ser entendida como “a acção ou conjunto de acções que as empresas prosseguem para atingir os objectivos”

¹⁴ Sublinhemos que a Matriz BCG é um modelo simples, na justa medida em que mede “a atractividade da indústria apenas pela sua taxa de crescimento”, assim como mede “a posição competitiva do negócio apenas pela sua quota de mercado relativa”. Neste ensejo, importa referir que, para muitos negócios, a Matriz GE/McKinsey permite “ultrapassar a principal limitação à Matriz BCG, pois utiliza como critérios de análise da carteira de negócios duas variáveis agregadas: a atractividade da indústria e a posição competitiva da empresa na indústria” (Lisboa [et al.], 2011, p. 217).

definidos. A rentabilidade conseguida dependerá da estratégia, mas é influenciada pelo meio envolvente, seja este especificamente o meio restrito ao sector de actividade, mais alargado, como o país ou mesmo o mundo. A preocupação do executivo, e do estratega, é conseguir que a empresa desenvolva uma vantagem competitiva sobre as empresas rivais – o que tipicamente se expressa como a manutenção de um nível de lucros superior, pelo menos, à média das empresas do sector” (Serra, 2010, p. 28).

Neste contexto, podemos lembrar o facto de que na expansão internacional, as empresas se deparam, entre outras decisões, com esta: *“a de adaptar os produtos a cada mercado receptor ou a de comercializar mundialmente um produto padronizado. A adaptação aos mercados locais tem custos mas permite criar um produto e um marketing mix mais propício a captar o interesse e decisão de compra dos clientes locais”* (Ferreira, Reis e Serra, 2011, p. 10). Acontece que *“o sucesso de uma estratégia depende não só de uma boa escolha – a formulação [em termos de processo de Gestão Estratégica] – mas também da forma como ela é posta em prática, ou seja, da sua implementação”* (Teixeira, 2011b, p. 207).

E, como bem se percebe, existem vários tipos de decisão, tal como existem vários tipos de empresas. Para as últimas, uma das classificações possíveis é a aquela que as subdivide em empresas comerciais (*“vendem os produtos ou artigos no mesmo estado em que os adquirem, ou seja, colocam junto dos consumidores os artigos produzidos pelos fabricantes, como é o caso dos supermercados, mercearias, etc.”*), em empresas industriais (*“adquirem as matérias necessárias à sua transformação em produtos acabados que depois vendem ao mercado”*, como é o caso das cerâmicas e das fábricas de bolachas) e em empresas de prestação de serviços (que se limitam *“a prestar serviços, não produzindo nem vendendo qualquer produto”*, como é o caso dos bancos, das companhias de seguros e das empresas de transportes). Independente do tipo de empresa que estivermos a falar, uma coisa é certa: *“para orientar as decisões, os gestores necessitam de dados pertinentes referentes a determinada finalidade”* (Caiado, 2011, pp. 71 e 74).

Neste encaço, também não deixa de estar intimamente ligada a própria capacidade de liderança dos gestores, pois ela é determinante para o alcance da visão estratégica da empresa, pelo cumprimento da sua missão. Com efeito, se o estilo de gestão adoptado por um gestor se traduz na forma *“como lidera os seus colaboradores, como os organiza com vista ao desempenho mais eficaz e eficiente, [e] como recompensa ou penaliza o seu comportamento”*, então reconhecemos a inevitável ligação que se gera entre estas vertentes a *“a hierarquia de valores assumidos por ele e pela própria organização”* (Teixeira,

2011b, p. 285).

Sobretudo no contexto do segundo tipo de empresas que aludimos acima – as empresas industriais –, é aqui oportuno referir que, não obstante Michael Porter ter considerado “os factores ambientais contextuais muito importantes para o desempenho organizacional”, elegeu contudo “o meio envolvente transaccional (ou seja, a própria indústria) como aquele cujas mutações e comportamentos” mais afectavam e influenciavam “a performance das organizações empresariais”. Recorrendo à noção de que a atractividade de uma indústria seria determinada, em última instância, pela sua intensidade competitiva, Porter defendeu que a intensidade competitiva não era apenas “função das organizações concorrentes actuais”; tinha “origem na sua estrutura de base”, sendo “determinada por 5 forças competitivas: a rivalidade existente entre os concorrentes actuais, a ameaça de novas entradas, a ameaça de produtos substitutos, o poder negocial dos fornecedores e o poder negocial dos clientes” (Santos, 2008, p. 256, sendo útil ver Porter, 1992, p. 5).

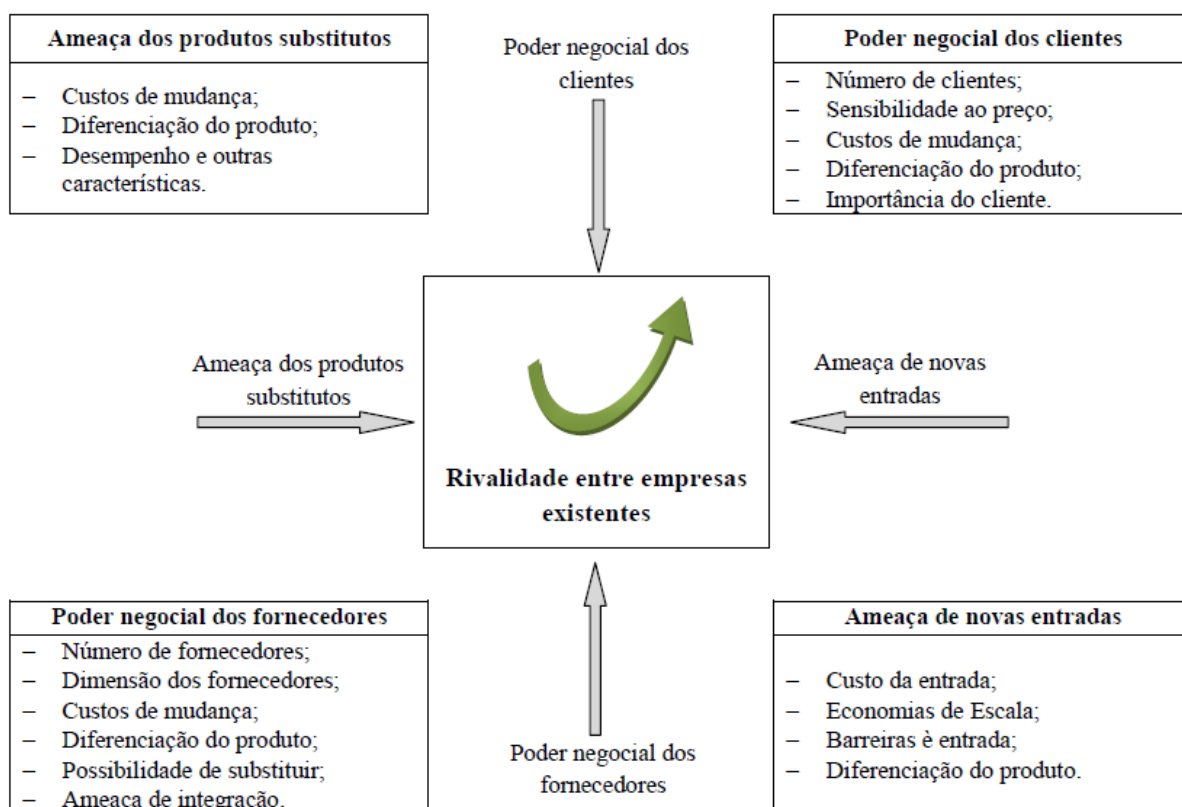


Ilustração 7 – O Modelo das Cinco Forças Competitivas, proposto por Michael Porter

Fonte: Adaptado de Serra (2010, p. 115)¹⁵

¹⁵ A ilustração relaciona as cinco forças do modelo original de Michael Porter. Com efeito, “as setas indicam que as forças que estão posicionadas externamente influenciam o nível de rivalidade, ou de concorrência, na

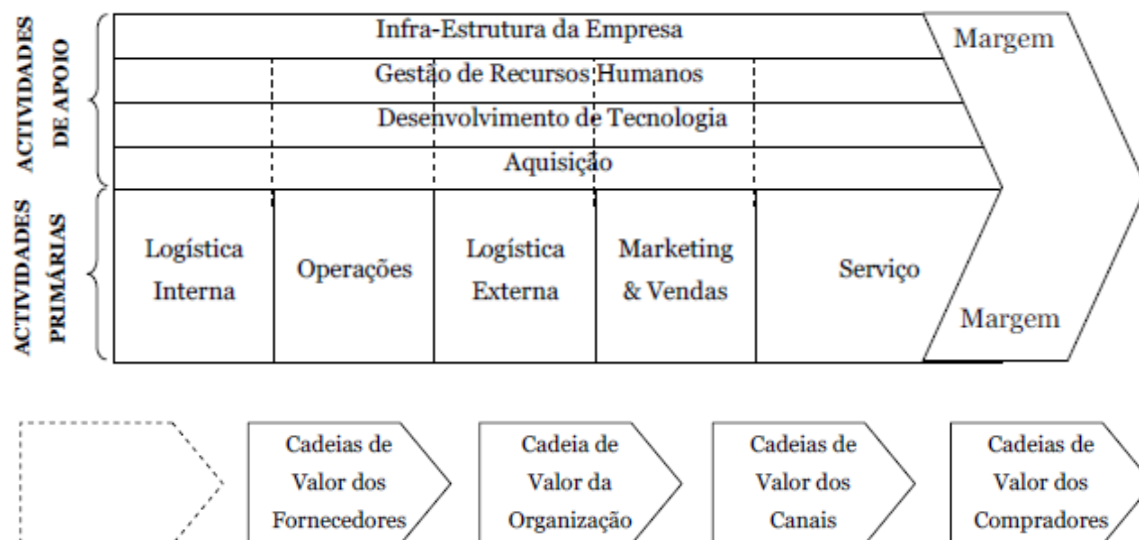
Sublinhemos que *“todas as funções da empresa têm um papel na prossecução da estratégia: todas as funções contribuem quer para baixar os custos, quer para aumentar a qualidade e a diferenciação dos produtos. A ideia base do conceito da cadeia de valor é que todas as empresas têm uma cadeia de actividades com o propósito de converter inputs em outputs (produtos) que os clientes valorizam. A cadeia de valor, proposta por Michael Porter tem sido um dos instrumentos frequentemente analisados quer para verificar quais as competências centrais necessárias para competir no sector, quer as competências distintivas da empresa face às restantes, quer, ainda, para analisar onde está a empresa, efectivamente, a gerar o valor”* (Serra, 2010, pp. 154 e 155).

Notemos que *“é difícil identificar a nacionalidade de um produto moderno, já que pode ter as várias fases da cadeia de valor realizadas em diferentes localizações – ou seja, o design, concepção, manufactura e montagem ocorrem nas localizações (países ou regiões) com vantagens relativas de custos e/ou conhecimento. Os produtos têm, assim, incorporações de muitos cidadãos de países diferentes e muitas vezes é apenas a marca ou a localização da sede da empresa que dita a sua nacionalidade”* (Ferreira, Reis e Serra, 2011, p. 5).

Daí também que as organizações se vejam na contingência de ponderarem seriamente as suas opções, calculando níveis de risco óptimos, usando *“o chamado modelo racional de tomada de decisão (...) Este é um processo composto por quatro etapas [definição do problema, formulação de alternativas, avaliação e selecção de alternativas, e implementação e controlo da decisão], que ajuda os gestores a ponderar as alternativas e a escolher a que tiver a maior probabilidade de sucesso”* (Sotomayor, Rodrigues e Duarte, 2013, p. 297).

Seguidamente, apresentam-se, respectivamente, a *Cadeia de Valor Genérica* e o *Sistema de Valor*, propostos por Michael Porter. O *Sistema de Valor* deriva da noção de que *“a cadeia de valor da organização se encontra integrada numa outra cadeia, de âmbito mais alargado – o sistema de valor – constituído não apenas pela cadeia de valor da própria organização, mas também pela cadeia de valor do fornecedor a montante e pela cadeia de valor do cliente a jusante”* (Santos, 2008, p. 256).

indústria. No entanto, ao longo do tempo, as condições do ambiente da indústria mudam e alguns aspectos dinâmicos – como as inovações, o crescimento do mercado, as mudanças nas necessidades dos clientes, ou mudanças na oferta dos fornecedores – podem influenciar e serem influenciados pela estratégia dos concorrentes” (Serra, 1992, p. 115).



Ilustrações 8 e 9 – *A Cadeia de Valor Genérica*¹⁶ e o Sistema de Valor, propostos por Michael Porter

Fonte: Adaptado de Santos (2008, pp. 253 e 256)

Neste domínio, é importante referir que o mesmo autor já havia abordado a questão das estratégias genéricas, decorrentes do relacionamento entre o custo e a diferenciação (duas fontes de vantagem competitiva) e o âmbito concorrencial onde a organização acalentaria o seu uso: alargado ou estreito. E nesse compasso, Michael Porter apresentou três estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação, e finalmente, *focus* no custo ou na diferenciação (Porter, 1991, p. 53). Todavia, sendo verdade que “*vivemos numa sociedade dominada por organizações, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos*” e que “*de entre essas organizações, a empresa é, sem dúvida, uma das mais importantes e com maiores repercussões nas nossas vidas*”, importa contudo sublinhar que “*nem todas as iniciativas empresariais terminam em sucesso*” (Teixeira, 2011a, p. 3).

Isto acontece num contexto em que significativa parte “*da discussão sobre as estratégias e as estruturas de controlo desencadeadas pelas práticas de gestão tem-se centrado na transformação das formas de controlo que os gestores tentam efectuar, no quadro de uma configuração dinâmica de condições socioeconómicas*” (Reed, 1997, p. 37). Além disso, acrescentam-se “*as mudanças transformacionais na economia, no ambiente, na geopolítica, na sociedade em geral e nos sistemas tecnológicos*” com “*interconexões transversais que implicam um acréscimo nos riscos sistémicos*” (Schwab, 2014, p. 7).

¹⁶ Note-se que os “*elementos que a constituem encontram-se agrupados em dois conjuntos: o conjunto das actividades de apoio (infra-estrutura, gestão de recursos humanos, etc.) e o conjunto das actividades primárias (logística interna, operações, serviço, etc.)*” (Santos, 2008, p. 253).

É também por esta razão que, enquanto função da Gestão, *planear* é inevitavelmente uma das ocupações mais importantes de qualquer gestor, considerando-se, habitualmente, “*três níveis de planeamento: estratégico, tático e operacional*”. O primeiro, ligado com a “*avaliação de oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos*”. O segundo, ligado com o “*desdobramento do plano estratégico em planos táticos ao nível departamental*”. E o terceiro, finalmente, ligado com o “*desdobramento dos planos táticos em planos operacionais ao nível das tarefas*” (Teixeira, 2011a, pp. 44 a 46).¹⁷

Mas o planeamento, sendo importante, não é suficiente para assegurar a continuidade e o sucesso de um determinado projecto empresarial. Com efeito, em ordem a prevenir o desfecho inglório das empresas e das organizações em geral, várias soluções tem sido anunciadas pela Gestão ao longo do tempo, tendo como objectivo a melhoria contínua dos processos organizacionais,¹⁸ até porque sendo a estrutura um elemento importante da organização (mesmo assumindo o entendimento desta última, também, enquanto função de Gestão), esta “*é estabelecida para permitir o desenvolvimento dos actos e das operações que se repetem no tempo, devendo ter em consideração os objectivos e a política definida*” (Sotomayor, Rodrigues e Duarte, 2013, p. 70).

Para este e outros desafios organizacionais, existem ao dispor dos gestores vários instrumentos de gestão, sendo que um deles consiste no Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), Ciclo de Deming ou Ciclo de Shewart. Desenvolvido “*por Walter Shewart*¹⁹ (reputado físico, engenheiro e estatístico norte-americano) em 1939, no seu famoso livro *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*”, o Ciclo PDCA assume-se “*como indispensável à garantia da qualidade dos bens e serviços oferecidos ao cliente*”, sendo muito utilizado, por exemplo, na área da Gestão da Segurança, Higiene e Saúde no

¹⁷ Recordemos que quando falamos de planeamento estratégico estamos a tratar de “*um processo de gestão, através do qual o gestor estabelece uma direcção para a empresa, direcção esta condicionada ao ambiente externo e às capacidades da própria empresa. O planeamento pode contemplar múltiplas decisões, desde o alargamento da linha de produtos à entrada em novos mercados, ou ao desinvestimento de unidades de negócio. O foco de acção será a formulação de objectivos, os programas de acção e para execução. Como o ambiente muda, também as estratégias terão de mudar. O planeamento estratégico deve contemplar a flexibilidade para a mudança nos mercados, nas tecnologias, nos concorrentes, manter alguma flexibilidade quanto aos objectivos, habilidades e recursos, mas manter um compromisso com o lucro, o crescimento e visão e missão*” (Serra, 2010, p. 54).

¹⁸ Como sabemos, Chiavenato chegou a abordar a questão das variáveis organizacionais tradicionais, nomeadamente: tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia. (Chiavenato, 1983, p. 10). De acordo com os novos contributos científicos na área da Gestão, estas variáveis puderam ser alargadas, passando a incluir a *competitividade* e os *processos*. Aliás, quando se trata de abordar a evolução das variáveis objecto de estudo pelas diversas teorias da Gestão, um modelo é possível de ser destacado: o Modelo dos 7S da McKinsey (Santos, 2008, pp. 43 a 46).

¹⁹ Este autor exerceria uma estreita colaboração com W. Edwards Deming, sobretudo após o ano de 1938.

Trabalho. A “*simplicidade, pragmatismo, instrumentalidade e capacidade de utilização*” desta ferramenta de Gestão “*ao nível de qualquer tipo de processo de melhoria*”, além de amplamente reconhecida, tem inclusivamente permitido outros importantes desenvolvimentos teóricos (Santos, 2008, pp. 316 e 317). Em seguida, apresenta-se uma ilustração referente ao Ciclo PDCA:

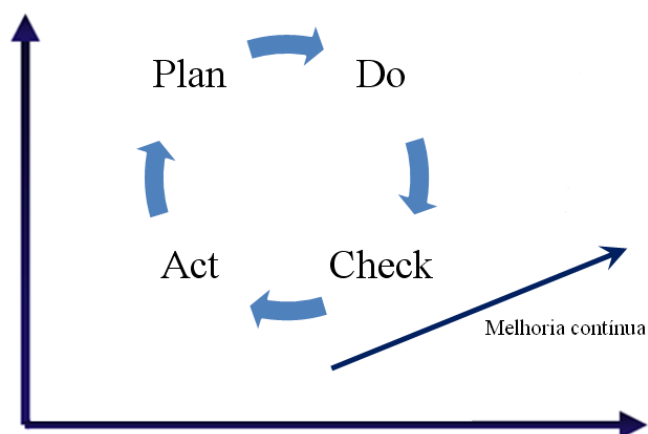


Ilustração 10 – O Ciclo PDCA (Ciclo de Deming ou Ciclo de Shewart), na relação entre o nível de maturidade e a evolução do tempo, assegurando, tendencialmente, a qualidade e a melhoria contínua

Fonte: Elaboração própria

Cabe aqui ainda referir, por uma questão de oportunidade, o modelo dos 7S da McKinsey, assim denominado “*por propor uma análise de sete atributos considerados fundamentais na formulação de uma estratégia e que os autores denominam por sete palavras que na língua inglesa começam todas pela letra S*”, respectivamente: *Structure* (Estrutura), *Strategy* (Estratégia), *Systems* (Sistemas), *Staff* (Pessoas/Técnicos), *Skills* (Competências/Capacidades de Organização), *Style* (Estilos/Estilo de Gestão) e *Shared Values* (Valores Partilhados). Recordemos que este modelo, apresentado na ilustração seguinte, “*foi desenvolvido em 1977 mas tornado público a partir de 1980, sobretudo com a obra de Athos e Pascale 'The Art of Japanese Management' e com o best-seller de Peters e Waterman 'In Search of Excellence' (...) dois ex-consultores da McKinsey*” que destacaram “*a cultura da organização, definida como 'o sistema de valores partilhados, crenças e hábitos dominantes que interagem com a estrutura formal, produzindo normas de comportamento'*”, essencial à implementação da estratégia da organização (Teixeira, 2011a, pp. 65 a 67).

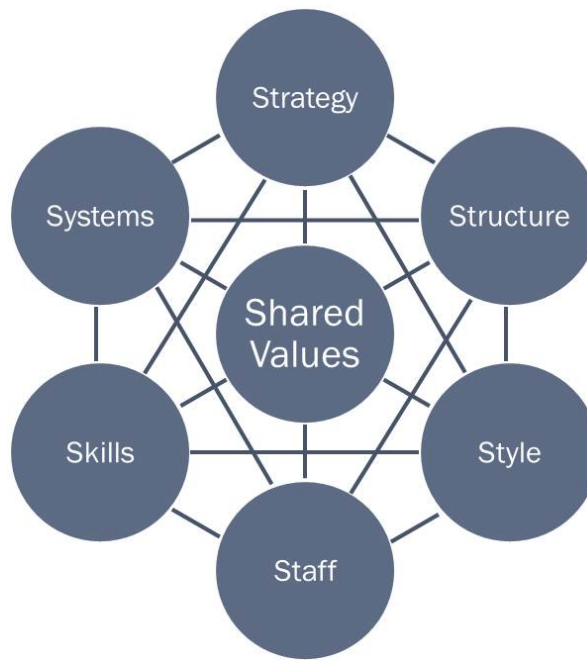


Ilustração 11 – O Modelo dos 7S da Mckinsey

Fonte: Adaptado de Teixeira (2011a, p. 66) e Santos (2008, p. 46), sendo oportuno ver Peters e Waterman (1982, p. 10)

Se todos estes contributos nos remetem para um ponto comum de entendimento, inequívoco, esse ponto é este: as pessoas continuam a fazer a diferença. O recurso humano continua a ser aquele que é o mais importante em qualquer organização. Não foi por mero acaso que as antigas *secções de pessoal* das empresas ganharam, sucessivamente, a nova denominação de *secções de recursos humanos*. Num tempo em que a sociedade moderna se caracteriza, entre outros aspectos, “*por uma utilização massiva das tecnologias de informação e comunicação*” (Freixo, 2011, p. 143), importa sublinhar que o gestor empresarial continua a ser, antes de tudo, um gestor de recursos humanos, na medida em que trabalha e lidera a sua empresa no sentido de colocar o homem certo no lugar certo, estando consciente de que os seus resultados poderão ser potenciados pela adequada delegação de competências, permitindo-lhe, nesse ensejo, ter mais disponibilidade para pensar, reflectir e decidir de forma estratégica.

Neste quadro de situação, o conhecimento cultural assume um lugar essencial para os gestores, na medida em que é também “*a habilidade de exhibir certos comportamentos, incluindo talentos e qualidades, que são culturalmente ligadas com atitudes e valores (...) envolvendo áreas de inteligência linguística, inteligência espacial, inteligência intrapessoal e inteligência interpessoal*” (Chaney e Martin, 2011, p.12). Daí também que as atitudes afectem as horas adstritas ao trabalho, na justa medida em que as organizações

interferem na vida pessoal dos gestores e na relação e na consciência que eles têm não só de si próprios, mas igualmente a respeito da sua vida pessoal, familiar e, naturalmente, profissional (Solomon e Schell, 2009, p. 209).

E de facto, tão ou mais importante que as alusões anteriores, é fundamental que o gestor tenha períodos para se abstrair dos negócios, exactamente para que o seu empenho possa ser alicerçado numa adequada gestão do tempo, cada vez mais premente e essencial. Esse tempo de relativo afastamento, tenderá a ser útil para, depois, repensar assuntos que talvez numa primeira análise já encetada, até se considerassem concluídos. Já Clausewitz alertava que *“mesmo a decisão final de toda uma guerra nem sempre pode ser considerada absoluta. O Estado conquistado muitas vezes vê nela apenas um mal transitório”* (Clausewitz, 1832, p. 36). Frase esta que nos devia deixar alerta, até porque noutros domínios, como é o caso do pensamento estratégico, *“temos a realidade de um pensamento estratégico nacional nas suas múltiplas vertentes, variado e multifacado”*, mas *“o resultado quase inevitável desta situação é que as grandes estratégias nacionais são essencialmente práticas e não teóricas”*, revelando não raras vezes uma *“mentalidade nacional agrilhoadada ao passado e pouco esclarecida”* (Telo, 2006, pp. 10 e 11).

Ora, em certa medida, *mutatis mutandis*, os negócios funcionam como um conflito armado. E nesse sentido, importa nunca esquecer que *“o sucesso na guerra depende, mais do que tudo, na vontade de vencer”* (Maunsell, [s. d], p. 27). Contudo, é notório que na maior parte das vezes, a vontade, apenas, não é suficiente. Até porque, *“existe de facto uma afinidade profunda entre o modo de conhecimento teológico e a sociedade militar: ambos são fortemente autoritários e hierarquicamente unificados”* (Rocher, 1999b, p. 25). Como sublinharia o General Starry, *“existem duas razões principais pelas quais muitos dirigentes falham: o não perceber o que significa a liderança e o vazio de conhecimento sobre como liderar”* (Starry, 1994, p. xi). Logo, antes de tudo, é preciso pensar, é preciso reflectir. Já alertava Tucídides que *“quando as pessoas entram em guerra, normalmente fazem as coisas de forma errada. A acção vem primeiro e, de facto, é só mesmo quando elas já sofreram que, finalmente, começam a pensar”* (Thucydides, 1990, p. 1).

É por isso urgente, como referimos, ter tempo livre para pensar. No caso que aqui especialmente nos traz, falamos do tempo para o gestor se abstrair do seu trabalho, mas também do tempo para, quando oportuno, retornar a uma questão empresarial, de negócio ou de serviço. O tempo é de facto precioso, sendo essencial usá-lo com inteligência. Como disse Séneca a um dos seus amigos, *“A maioria dos homens, Paulinus, queixa-se da maldade da natureza, porque vivemos durante um breve período de tempo e, como este*

corre por nós de modo tão rápido e célere, com pouquíssimas exceções, a vida cessa quando estamos preparados para a gozar. (...) Por que nos queixamos da natureza? Ela tem sido gentil para conosco: a vida é longa se soubermos usá-la” (Sêneca, 2005, pp. 9 e 10).

Notemos que a própria distância hierárquica, *“ou distância de poder, reflecte o grau de deferência que os indivíduos projectam sobre os seus superiores hierárquicos, assim como a necessidade de manter e respeitar um afastamento (social) entre um líder e seus subordinados”* (Rego e Cunha, 2009, p. 113). Por isso, o que acontece é que *“na prática, os gestores adoptam o seu próprio estilo que se aproxima mais do estilo puramente autocrático ou fica mais próximo do estilo puramente democrático”*. O que é verdade para os estilos de liderança, *“pode dizer-se para os estilos de gestão, ou seja, temos assim vários estilos de gestão que acabam por cair dentro de um intervalo em que um dos extremos é o estilo autoritário e o outro extremo é o estilo democrático”* (Teixeira, 2011b, pp. 285 e 286).

Munidos do seu próprio estilo de liderança, a que não será estranho, por todas as razões, também o seu estilo de gestão, os gestores da modernidade compreendem que a internacionalização veio para ficar. As principais motivações que levam os executivos a internacionalizarem os seus recursos e as suas empresas *“prendem-se com factores como a procura de um mercado maior, as oportunidades para o acesso a recursos em melhores condições, o potencial de aprendizagem, melhorar a eficiência, etc.”*. Existem sempre vantagens e desvantagens na questão de expandir as operações para os mercados externos, pois *“há dificuldades acrescidas que as empresas puramente domésticas não enfrentam”* (Ferreira, Reis e Serra, 2011, p. 75).

No cerne desta problemática está o arrojo dos gestores, que para o bem e para o mal, anda de mãos dadas com o desempenho da sua organização, e a eficiência e a eficácia correspondentes. Bem sabido, nem sempre a eficiência e a eficácia estão alinhadas, até porque o gestor pode ser *“eficiente ao extrair o máximo dos recursos disponíveis”*, mas não ser *“eficaz por não atingir os objectivos esperados”* (Sotomayor, Rodrigues e Duarte, 2013, pp. 15 e 16). Por isso é que gerir, designadamente gerir bem, também é uma Arte.

5. As Teorias Tradicionais da Gestão, os Desenvolvimentos Teóricos Recentes e o Fim da História

“(...) as tradicionais formas de poder estão a perder o seu peso e a motivação dos subordinados tem de fazer-se agora de modo diferente (...)”

Sebastião Teixeira (Teixeira, 2011a, p. 21)

A sociedade que temos acaba quase sempre por ser o resultado, provisório, *“de um processo de negociação assimétrico entre grupos e forças económicas, políticas e sociais potencialmente conflituais”* (Teodoro, 2003, p. 15). Em virtude também disso, é sabido que das principais abordagens até às perspectivas de evolução futura, os investigadores científicos, os gestores e os empreendedores em geral que se têm dedicado ao estudo da empresa e do seu ambiente, confirmam que a empresa é uma organização social e um sistema aberto, devendo existir a definição inequívoca de um rumo, que embora ajustável às circunstâncias e à mudança permanente, oriente os diferentes gestores e os trabalhadores em geral. Percebe-se que isso potencia uma melhor tomada de decisão, e isso é muito importante, porque *“a decisão é mais do que escolher o que fazer. Envolve assumir um compromisso, por mais pequeno que seja: racional ou irracionalmente. Além disso, muitas vezes envolve assumir um compromisso em nome de terceiros – particularmente numa situação de trabalho ou familiar –, e pedir-lhes que se comprometam com o nosso compromisso”* (Barker *apud* Dearlove, 2000, p. 28).

Em termos de Gestão, reconhece-se que *“após criar as alternativas, o gestor deve avaliar cada uma delas”* devendo escolher uma dessas baseado na quantidade de tempo e na qualidade de informação disponível. Sendo certo que a última etapa do processo racional de decisão é exactamente *“a de implementação da alternativa seleccionada e o controlo da mesma”*, então, no decurso desta fase *“devem identificar-se todos os problemas que possam ocorrer, encontrando alternativas para a sua resolução”* tendo de ocorrer, inevitavelmente, *“um processo de feedback contínuo”* (Sotomayor, Rodrigues e Duarte, 2013, pp. 298 e 299).

Estas dinâmicas empresariais e organizacionais, em sentido lato, acabam sempre por ser devedoras dos saberes militares, onde, para todos os efeitos, tiveram a sua génese. Modificadas e enformadas pela sua própria realidade contextual e transaccional, são por isso influenciadas pelos pressupostos sociais exteriores, da mesma forma que *“a organização militar, como tudo o que é social, não vive isolada e tem de ser compreendida*

e analisada à luz dos processos sociais envolventes (...) [porque] independentemente da especificidade da sua organização e objectivos, nenhuma instituição é impermeável às transformações que vão investindo os sistemas sociais (...) [sujeitando-se às] mudanças impostas pela sociedade que a cerca” (Cobra, 2012, p. 113). Enquanto organização, a empresa tem que analisar “o conjunto das forças que externa e internamente condicionam a sua actuação, nomeadamente em termos de estratégia” (Teixeira, 2011b, p. 55), o que implica ter em linha de conta o meio ambiente interno, o meio ambiente transaccional e o meio ambiente contextual, tal como se apresentam detalhadamente na ilustração seguinte:

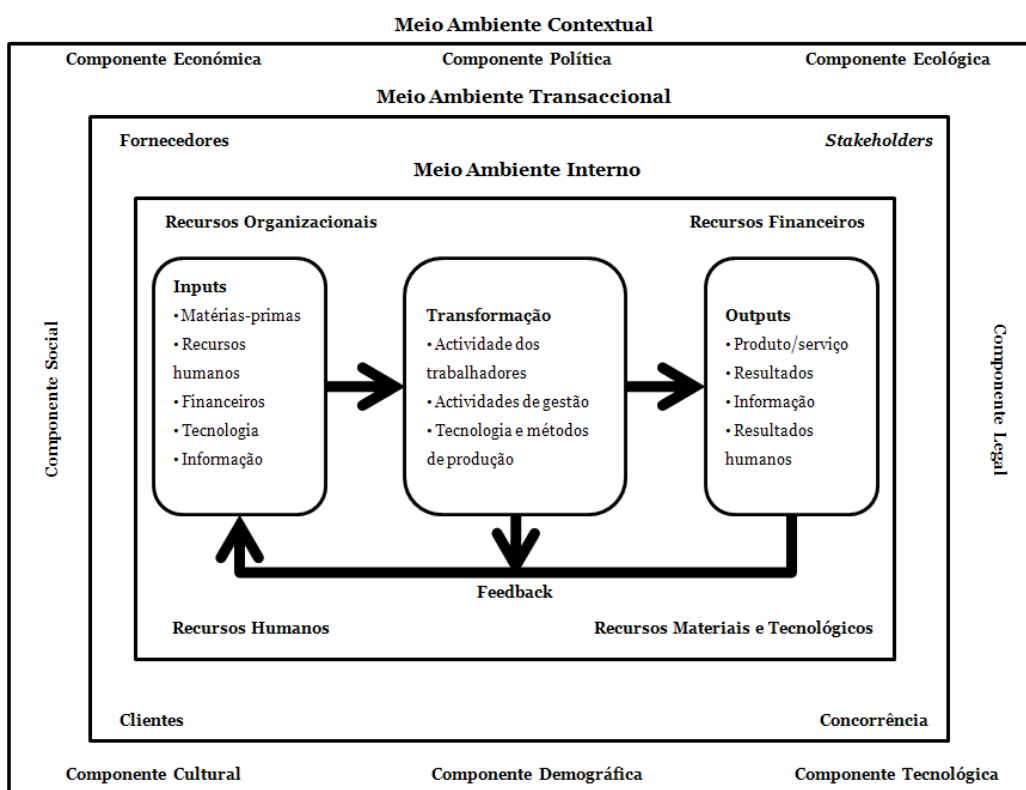


Ilustração 12 – A organização como sistema produtivo aberto num meio envolvente alargado

Fonte: Adaptado de Santos (2008, pp. 14 e 102), inspirado em Gonçalves (1986, p. 559)

Recordemos que as guerras, “normalmente, são demoradas e estendem-se a grandes distâncias” (Santos, 2010, p. 45). Na obra *A Arte da Guerra* de Nicolau Maquiavel, escrita entre 1513 e 1521, o autor defenderia que era melhor vencer o inimigo com fome do que com ferro, pois na vitória obtida com este, valia muito mais a sorte que o valor. Não só em termos de Logística Militar, mas também ao nível das Operações Militares, urge actualizar processos e reflectir com propriedade nas lições aprendidas. No

fim da Guerra do Vietname, por exemplo, “a Academia Militar dos EUA viu-se obrigada a concluir que ‘o esforço determinado em combater a nova guerra segundo as regras e com as técnicas da última guerra (...) [era] a explicação mais que certa para a derrota’. [Ainda que esta não tenha sido a razão fundamental para esse desfecho, a verdade é que as] empresas e os empresários que se recusam a mudar enfrentam o mesmo destino” (Cannon, 1999, p. 27).

A evolução e o futuro da Gestão não estarão certamente apartados deste desafio de mudança, bem assim como a Estratégia Empresarial, que segundo Michael Porter, apresenta três princípios (esquematizados na ilustração seguinte): *posicionamento*, que significa que “a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, que envolve um conjunto diferenciado de actividades”; *trade-off*, que significa que “a estratégia requer que sejam feitas opções para competir, ou seja, a empresa deve escolher o que vai fazer e o que não vai fazer”; *sinergia*, que significa que “a estratégia implica o criar de uma sinergia entre as actividades da empresa” (Serra, 2010, p. 14).



Ilustração 13 – Princípios que definem a Estratégia Empresarial

Fonte: Adaptado de Serra (2010, p. 15), de acordo com Porter (1996, pp. 61 a 78)

Da Estratégia Militar à Estratégia Empresarial, e da Gestão à Gestão Estratégica, importa perceber que tradicionalmente a arte de comando se interessou “*muito mais pelo líder do que pela liderança*”. Com efeito, foi apenas com o “*advento das Ciências Sociais*,

a partir do século XIX” e com os progressos verificados “tanto na Psicologia como na Sociologia e, mais recentemente na Psicologia Social, que o tema liderança se laicizou, perdendo parte da sua aura misteriosa e enigmática” (Leitão e Rosinha, [s. d.], p. 18).

É também por isso que, no domínio da evolução da Gestão, e entre outras áreas de estudo, temos: a questão do planeamento (incluindo a missão, os objectivos e a gestão por objectivos, e também os tipos de planos e os níveis de planeamento); a exigência da tomada de decisões; o imprescindível estudo da organização empresarial (incluindo a sua estrutura e os seus processos); a relevância da questão da motivação e das suas teorias; as diferentes abordagens e estilos de liderança; o processo de comunicação (incluindo os canais de comunicação formal e informal, bem assim como as redes de comunicação, as barreiras à comunicação e a própria capacidade de comunicação); a incontornável cultura da organização; e ainda, o processo e as técnicas de controlo. Sem pejo, todas estas vertentes foram – e têm sido – sucessivamente acalentadas em tópicos especiais de análise e de investigação científica, tendo originado sucessivos aperfeiçoamentos às diversas teorias adstritas à Gestão (Teixeira, 2011b, pp. vii a xii).²⁰

Aquilo que é a Gestão Estratégica e o quadro teórico que a suporta, no seu significado e na sua aplicação, não dispensa a questão do risco,²¹ que se assume como uma *“das características das decisões estratégicas”* e, tem em linha de conta, bem entendido, que *“quanto maior é a incerteza, maior é o grau de risco”* (Teixeira, 2011b, p. 8). O gestor, enquanto *“pessoa responsável pelas quatro actividades principais do processo de gestão”*, tem de estar ciente deste pressuposto inalienável, e isto independentemente do *“nível que ocupe na organização”* e do *“âmbito das actividades organizacionais”* pelas quais é responsável, que na primeira vertente pode seguir a classificação, em termos plurais e decrescentes em termos de responsabilidade, de gestores de topo, de gestores intermédios e de gestores de primeira linha, e que na segunda vertente pode seguir a

²⁰ É interessante lembrarmos que Portugal assumiu um pioneirismo relevante no ensino da Gestão, *“com a criação, em Maio de 1759, da Aula de Comércio – geralmente aceite como a primeira escola oficial de contabilidade e gestão do mundo – por decisão do então Secretário de Estado do Reino, Sebastião José de Carvalho e Melo”*. O ISEG que hoje conhecemos, resulta assim, daquela decisão de quem foi Conde de Oeiras, e depois, Marquês de Pombal. Com efeito, tendo sido a Aula de Comércio *“transformada na Escola de Comércio em 1844 e posteriormente integrada, em 1869, no Instituto Industrial de Lisboa (que a partir daí se passou a designar por Instituto Industrial e Comercial de Lisboa), começou em 1884 a leccionar um curso superior, denominado Curso Superior de Comércio”*. No ano seguinte à implantação da República, esse Instituto seria dividido em dois, tendo surgido *“o Instituto Superior de Comércio que, integrado em 1930 na Universidade Técnica de Lisboa, viria a assumir a denominação de Instituto Superior de Ciências Económicas e Financeiras (ISCEF), alterada em 1972 para Instituto Superior de Economia (ISE) e, em 1989, para Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG)”* (Santos, 2008, p. 54).

²¹ Relacionando-se com a ameaça e a capacidade de resposta, o Risco pode ser entendido da seguinte forma: Risco = Ameaça – Capacidade de Resposta. Cfr. Observação Directa com o Senhor Coronel Carlos Manuel Mendes Dias, em 28 de Março de 2014, às 16h00m.

tipologia de gestores funcionais e de gestores gerais (Sotomayor, Rodrigues e Duarte, 2013, pp. 25 a 27).

Em ordem a concorrer para a “*definição concertada, coerente e integrada dos objectivos globais da organização, os quais se desagregam depois, ao longo da hierarquia, em múltiplos objectivos departamentais e funcionais que, orientando o desempenho dos respectivos responsáveis, asseguram o cumprimento dos objectivos globais da organização como um todo*”, temos sobretudo a Gestão por Objectivos, que constituiu um dos aspectos essenciais da Teoria Neoclássica da Gestão, e que foi pela primeira vez proposta por Peter Drucker, em 1954, no seu livro *The Practice of Management* (Santos, 2008, pp. 69 e 70). A Gestão por Objectivos sugere que os objectivos não devem ser impostos aos trabalhadores, mas sim decididos em conjunto com a Administração, baseando-se no pressuposto de que as pessoas têm um melhor desempenho quando têm noção do que é esperado delas. A Gestão por Objectivos está orientada para resultados e assenta na premissa do *empowerment* dos colaboradores. Apresenta-se, em seguida, uma ilustração com uma esquematização da Gestão por Objectivos, enquanto processo cíclico e sequencial:



Ilustração 14 – Gestão por Objectivos

Fonte: Adaptado de Santos (2008, p. 71)

Mas reconheçamos, neste particular, que *“não é por uma teoria ser mais antiga que outra que não se aplica a primeira”*, pelo que *“só conhecendo as teorias é que as podemos aplicar”*. De facto, entre *“as múltiplas razões que justificam o estudo das teorias de gestão”* podemos referir que *“orientam e suportam as decisões de gestão”*, *“dão forma à nossa visão das organizações”*, *“consciencializam-nos sobre o ambiente empresarial”* e *“são fonte de novas ideias”* (Sotomayor, Rodrigues e Duarte, 2013, p. 47).

Respeitando estes pressupostos, recordemos ainda que se é verdade que as práticas de gestão remontam *“ao desenvolvimento da organização da sociedade humana”*, é preciso contudo entender que *“o estudo da gestão como disciplina autónoma do conhecimento científico apenas se iniciou em épocas relativamente recentes”*. As respostas que, ao tempo da Revolução Industrial, foram propostas para *“a resolução dos problemas com que os empresários de então se debatiam, vieram constituir-se como a base sobre a qual os teóricos que lhes sucederam vieram a desenvolver princípios mais abrangentes, posteriormente integrados em teorias, abordagens ou escolas de pensamento – comumente designadas de teorias (ou abordagens) tradicionais da Gestão”*. Contemporaneamente, surgiram desenvolvimentos importantes a todos estes contributos teóricos, podendo destacar-se a *Teoria dos Sistemas* e a *Teoria da Contingência*, sobretudo por serem teorias que inferiram modelos de análise mais amplos, dinâmicos, fundamentados e atentos aos novos desafios dos gestores, das empresas e das organizações. Podemos até esquematizar as principais teorias tradicionais da Gestão, da seguinte forma (Santos, 2008, pp. 54 e 55, sendo também útil ver, para esta esquematização, Bartol e Martin, 1998, p. 38):²²

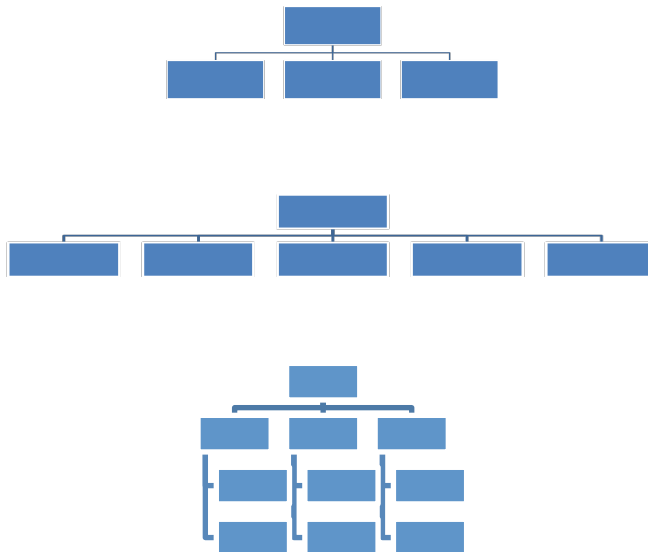
- [Precursores das Teorias da Gestão];
- Abordagem Clássica:
 - Administração Científica;
 - Teoria Clássica;
 - Teoria da Burocracia;
 - Teoria Neoclássica.
- Abordagem Humanista:

²² Sublinhemos que entre outros desenvolvimentos recentes se incluem as seguintes teorias: *“a Teoria da Vantagem Competitiva de Michael Porter, as Teorias Competitivas baseadas nos Recursos, nas Capacidades e nas Competências, a Teoria das Lean Organizations (Teoria da Flexibilidade Organizacional), a Teoria da Reengenharia (também designada de Business Process Reengineering), a Teoria da Gestão da Qualidade Total (Total Quality Management) e do Kaizen (Teoria da Melhoria Contínua), a Teoria das Learning Organizations (Teoria da Aprendizagem Organizacional), [e ainda] a Teoria do Balanced Scorecard”* (Santos, 2008, p. 108).

- Teoria das Relações Humanas;
- Teorias de Liderança;
- Teorias de Motivação.
- Abordagem Quantitativa;
- Abordagem Contemporânea:
 - Teoria dos Sistemas;
 - Teoria da Contingência.

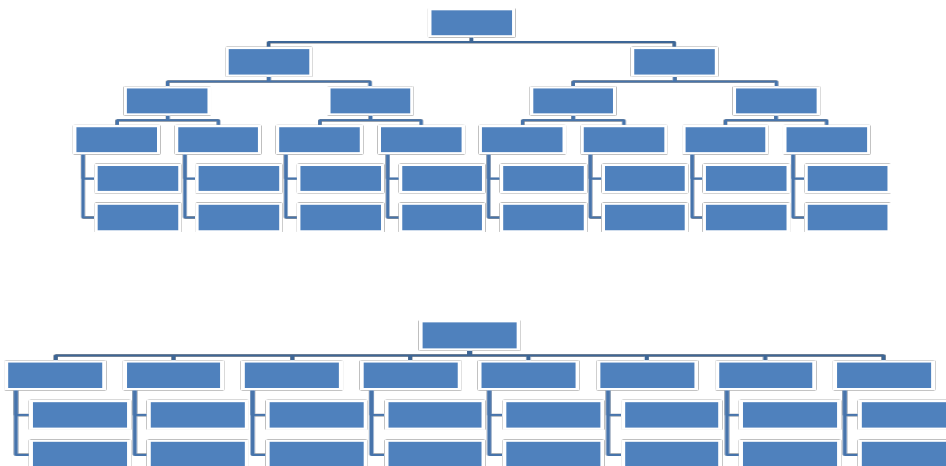
Estas abordagens teóricas ajudam-nos a explicar muitos dos desafios atinentes às organizações, enquanto reptos indelévels de Gestão, mas importa salientar que, no âmbito das empresas e sobretudo quando falamos da implementação da estratégia empresarial, exige-se que os gestores tenham em linha de conta, pelo menos, dois aspectos organizacionais fundamentais: *“a estrutura organizacional e o fluxo de tomada de decisão”*. Objectivamente, sabemos que a *“estrutura deve ser o mais simples possível para facilitar a compreensão das relações de autoridade e responsabilidade, para que cada indivíduo conheça a sua posição no todo da organização, para simplificar o fluxo de informação necessária à tomada de decisão e para a difusão e compreensão da estratégia pelos trabalhadores em todos os níveis hierárquicos, funções e departamentos”*. E ainda que *“o modelo de estrutura mais tradicional assente em organizações altas, em que a estrutura assenta em múltiplos níveis hierárquicos, [todavia] as novas tendências requerem organizações mais flexíveis e adaptáveis, o que é promovido em estruturas mais achatadas”*. Acalentadas as variantes possíveis, fala-se então numa *“evolução horizontal”* ou numa *“evolução vertical”* das estruturas organizacionais, atinentes, respectivamente, à *“departamentalização”* ou à *“hierarquização”* dessas estruturas, que podem ser, na mesma linha de análise, ou *“organizações achatadas”* ou *“organizações altas”*, de acordo com *“quatro tipos básicos de estrutura”* (Serra, 2010, pp. 312 a 315): estrutura hierárquica simples; estrutura funcional; estrutura divisional; estrutura matricial.

As ilustrações seguintes apresentam os dois tipos tradicionais de evolução organizacional e os seus respectivos resultados, bem assim como os quatro tipos básicos de estrutura:



Ilustrações 15, 16 e 17 – *Da estrutura organizacional inicial à evolução horizontal (departamentalização) e à evolução vertical (hierarquização), respectivamente*

Fonte: Adaptado de Serra (2010, p. 313)



Ilustrações 18 e 19 – *Organizações altas e organizações achatadas*

Fonte: Adaptado de Serra (2010, p. 314)

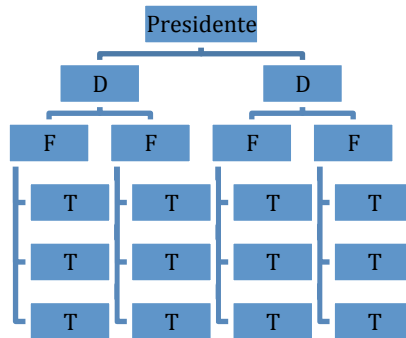
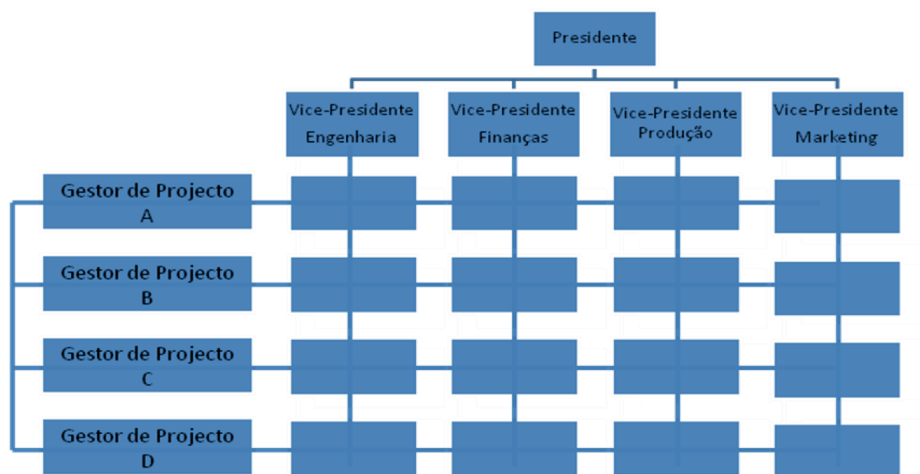
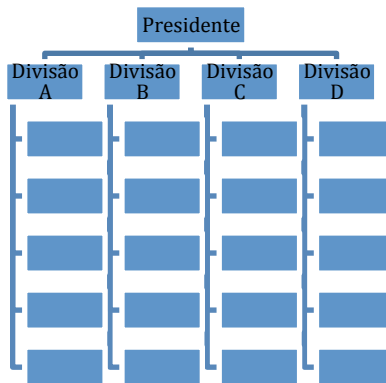
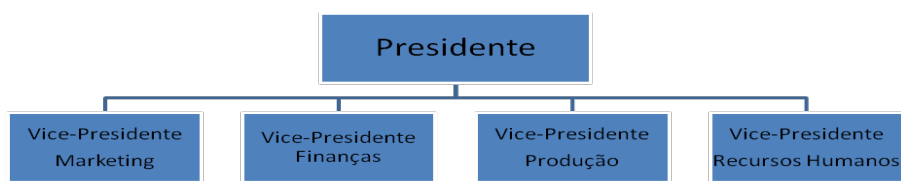


Ilustração 20 – *Estrutura hierárquica simples*

Fonte: Adaptado de Serra (2010, p. 315)



Ilustrações 21, 22 e 23 – *Estrutura funcional, estrutura divisional e estrutura matricial*

Fonte: Adaptado de Serra (2010, p. 315)

Se é verdade que embora Keynes tivesse formação matemática, estava consciente das limitações dos modelos matemáticos e da importância dos factores psicológicos no fomento da Economia, também é certo que *“o tempo das memórias colectivas e o da história não são idênticos”* (Citron, 1990, p. 43), pelo que independentemente das teorias da Gestão e das estruturas organizacionais abordadas, um facto permanece comum a qualquer cenário: a importância adstrita ao papel do gestor. Lembremos que se *“é a conjuntura que determina a forma organizacional mais apropriada”*, também *“é a integração, e não a separação, que constitui o elemento-chave de transferência de poderes”*. Neste sentido, percebe-se inclusivamente a utilidade da estrutura e da delegação de competências, na medida em que *“sem a necessidade de supervisionar e de controlar, os supervisores, os gestores e os líderes empresariais podem desempenhar papéis mais criativos e construtivos”*. E isto é muito importante, porque se *“a focalização na performance é provavelmente a diferença mais evidente entre as empresas verdadeiramente bem sucedidas e sobreviventes e as restantes”*, também é notório que *“todas as revoluções industriais são conduzidas por empreendedores que correm riscos, inovam e reformulam as regras de competição e performance”* (Cannon, 1999, pp. 53, 93, 131, 297 e 304).

Estamos num tempo em que algumas reorientações estratégicas implicam, não raras vezes, acções de natureza global no plano dos recursos humanos. Podem ser indicados, neste contexto, vários desafios, sendo que apontaremos cinco no domínio da gestão transcultural dos recursos humanos num mundo global, designadamente: a *“participação no desenvolvimento da estratégia global do negócio”*, o *“alinhamento das matérias de recursos humanos na estratégia do negócio”*, o *“apoio e facilitação da mudança”*, o *“apoio à construção de culturas empresariais globais”* e o *“desenvolvimento de líderes globais”* (Rego e Cunha, 2009, p. 99).

É absolutamente essencial que o gestor tenha tempo para reflectir sobre as políticas, as estratégias e as táticas da sua empresa, perante um cenário de mudança continuada que veio para ficar. A modernidade trouxe novas interrogações que implicam respostas diferentes, pragmáticas e realistas, num tempo em que nos queremos aproximar *“o mais possível duma interpretação causal da historicidade das sociedades”* (Rocher, 1989, p. 7). Com efeito, *“o acelerado ritmo de mudança faz com que os empresários apenas consigam adaptar-se quando reconhecem a natureza das alterações que os afectam, desenvolvendo as capacidades e as competências que gerem essas transformações, de modo a prepararem-se para as mudanças mais rápidas e subsequentes”*. E se neste compasso os

empresários e os gestores agarram o presente e preparam o futuro, todavia, a modernidade exige que não se apartem do passado, sob pena de não atentarem nas lições aprendidas, no rumo e nas directrizes maiores das empresas e das demais organizações, estipuladas, antes, naquele que foi o “*ponto de partida*” da edificação dessas estruturas organizacionais e consubstanciadas no “*conjunto de princípios e de valores organizacionais básicos, ou centrais*” (Cannon, 1999, pp. 310 e 322).

A constante mutação da sociedade actual, nas suas diversas vertentes, convida-nos a reflectir seriamente no papel dos gestores e no impacto desse papel “*para garantir a competitividade e a sustentabilidade das suas organizações. Os gestores devem prestar especial atenção aos seus stakeholders ou parceiros organizacionais: clientes, fornecedores, accionistas ou proprietários, colaboradores, Estado e sociedade onde a empresa está inserida (...) [até porque] de entre eles, os colaboradores são o parceiro que pode gerar maiores vantagens competitivas para a organização*” (Sotomayor, Rodrigues e Duarte, 2013, p. 33). De facto, “*não existem receitas para resolver da melhor forma os problemas de Gestão Estratégica com que os gestores são confrontados. Pelo contrário, parte-se da convicção de que um seguro domínio da diversidade de teorias e abordagens robustece o raciocínio subjacente à tomada de decisões estratégicas que, em última análise, traduzem a concretização da estratégia pensada*” (Teixeira, 2011b, p. xx).

Hoje, a Gestão colige a influência de imensas variáveis, como nunca antes em nenhuma época. Da mesma forma que a necessidade de dispor de serviços de informações, é um denominador comum “*de todas as épocas e de todos os regimes*” (Cardoso, 2004, p. 16), também as informações e os sistemas de informação, as forças formais e informais que moldam interna e externamente as empresas, e ainda a necessidade de os executivos procurarem novas respostas para cenários de gestão cada vez mais complexos, são apenas três vertentes de um número indefinido de desafios que são endereçados aos gestores neste século XXI.

Como referiu Pink, “*a nova Era Conceptual brilha de oportunidades, mas será bastante cruel para quem for lento ou rígido de espírito*” (Pink, 2009, p. 263), sobretudo numa época em que “*as organizações encontram no conhecimento que possuem o seu maior activo*” (Pereira, 2011, p. xv). E, de facto, “*sob a globalização, estamos (...) perante a emergência de um novo individualismo, no qual as pessoas têm de constituir-se a si próprias de modo activo e construir as suas identidades. À medida que as comunidades locais interagem com uma nova ordem mundial, o peso da tradição e dos valores estabelecidos enfraquece. Os 'códigos sociais' que antigamente guiavam as*

escolhas e as acções das pessoas perderam significativamente importância” (Giddens, 2004, p. 61).

Sem surpresa, os actuais gestores, os empresários empreendedores e os demais interessados pela Gestão, redescobrem, todos os dias, a alteridade. Redescobrem-na pela diferença, pela diversidade, pelo contrário. O diferente é afinal mais que necessário, é imprescindível. Encontram essa alteridade em exemplos pessoais e colectivos “*de independência e de inconformismo*”, de não resignação, de vontade de vencer (Reimão, 2005, p. 339). Exige-se dos gestores empreendedorismo, determinação e coragem. Porque não existe uma única teoria da Gestão que tudo explique e tudo solucione. Não existe, igualmente, um único modelo organizacional que não apresente pontos fracos ou vulnerabilidades. Não existe, também, um único planeamento estratégico que tudo preveja e tudo prepare, em toda a plenitude e sem falhas. E não existe uma única resposta para estes desafios, porque não existe uma melhor, e muito menos uma única, forma de gerir. O elemento humano continua, por todas as razões, a ser o recurso mais importante nas organizações. Tal como na última frase da Ética, “*vamos, portanto, começar*”.

6. Considerações Finais

“(...) consideraram-se as seguintes enquadrantes: a natureza pedagógica, os objectivos do ensino superior, a necessária permeabilidade entre várias áreas do saber, a atractividade, o rigor e a sustentação científica.”

Carlos Manuel Mendes Dias (Dias, 2010, p. 17).

A chave de uma Gestão verdadeiramente eficiente e eficaz não existe. O que existe é um conjunto vasto de abordagens e de teorias que, por sua vez, incluem uma extensa gama de técnicas, processos de implementação e soluções de administração de recursos, que proporcionam aos gestores uma panóplia de alternativas para os diversos problemas de gestão que estes enfrentam todos os dias.

Na era da modernidade, da transculturalidade e da comunicação intercultural, os gestores obrigam-se a seleccionar criteriosamente e com elevado rigor a informação que necessitam, até porque o volume de dados de que dispõem é cada vez maior, com todos os prós e com todos os contras que esta realidade trouxe ao mundo da Gestão. Tal como num conflito militar, mas onde não há lugar a tréguas, as empresas tentam conquistar o seu lugar no mercado e alcançar metas sucessivamente mais ambiciosas.

Independentemente das estruturas organizacionais e da tecnologia, hoje, como ontem, os recursos humanos continuam a ser o activo mais precioso das organizações. Nas empresas, muito especialmente aí, o aumento da competitividade, a necessidade de identificar oportunidades e, ainda, a exigência de correr riscos, são apenas alguns dos campos onde residem as grandes preocupações dos gestores.

Para enfrentar esses e outros desígnios, as organizações actuais, aqui entendidas em sentido lato, requerem, acima de tudo, competência. Uma competência ampla e diversificada, porque não é apenas a competência técnica que é requerida. Ganham por isso destaque os gestores que analisam para lá dos pormenores e apresentam uma perspectiva pragmática e objectiva dos problemas. Não aumentam os problemas já existentes, criando outros. Procuram soluções e aproveitam oportunidades, inspirando confiança nos seus colaboradores, conquistando-os pela seriedade, pela determinação e pela justeza das suas decisões.

É importante que o gestor lidere, exercendo a sua autoridade, mas delegando tarefas. Essa atitude é fundamental, porque necessita de tempo disponível para reflectir sobre as questões profissionais, mas também, não menos importante, para se abstrair delas.

A sua motivação e a qualidade do seu trabalho ganham tendencialmente com isso, sendo ainda potenciadas pela redescoberta da alteridade, que na reaprendizagem com os outros – seja pelos sucessos, seja pelos insucessos – permite que os gestores adquiram experiência e flexibilidade decisória.

E isso, se outras razões não houvesse, bastava. Até porque, como dizia Peter Drucker, “*não há nada mais inútil como fazer eficientemente aquilo que nunca deveria ter sido feito*” (Drucker, 1955, p. 27).

Capítulo III – Curriculum Vitae Detalhado

1. Percurso Académico

1.1. Graus Académicos

- Doutor em Sociologia (Universidade de Évora, em 2008, aprovado por unanimidade, com Distinção e Louvor);
- Mestre em Ciência Política - Cidadania e Governação (Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, em 2001, aprovado por unanimidade, com Distinção);
- Licenciado em Ciências Militares, na especialidade de Administração Militar (Academia Militar, em 1998, aprovado com a classificação de 13,85 valores).

1.1.1. Dissertações e Teses

- ROSADO, David Miguel Pascoal (2008). *O Instituto Militar dos Pupilos do Exército como Escola de Tradição e Cidadania: Implicações Sociais e Políticas*, 3 Volumes, Tese de Doutoramento em Sociologia, Évora, Universidade de Évora
- ROSADO, David Miguel Pascoal (2001). *O Lugar do Cidadão Militar Português na Actualidade (Ano 2000)*, Dissertação de Mestrado em Ciência Política - Cidadania e Governação, Lisboa, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

1.2. Formação específica para o exercício de cargos de Direcção Superior

- Curso Avançado de Gestão Pública – CAGEP (Instituto Superior de Gestão, em 2008, aprovado com a classificação de 17 valores).

1.3. Outras habilitações académicas e participações

- Pós-Graduação em Ciência Política - Cidadania e Governação, frequentada na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, em 2000, aprovado com a classificação de 15 valores);
- Curso “Formação Pedagógica de Formadores”, frequentado no Instituto Nacional de Administração (INA). Este curso está homologado pelo Instituto de

Emprego e Formação Profissional, com o Certificado de Homologação n.º EDF/9/99/DCR.35;

- Curso “Gestão da Formação”, frequentado no INA;
- Curso “Jogos Pedagógicos”, frequentado no INA;
- Curso “Liderança”, frequentado no INA;
- Curso “A Gestão da Informação nas Organizações”, frequentado no INA;
- Curso “Os Desafios da Informação do Sector Público”, frequentado no INA;
- Curso “Sistemas de Comunicação Integrada com o Cidadão”, frequentado no INA;
- Curso “Gestão do Património”, frequentado no INA;
- Curso “Auditoria Financeira”, frequentado no INA;
- Curso “Auditoria e Controlo Interno na Administração Pública”, frequentado no INA;
- Curso “Os Contratos e a Administração Pública na Sociedade de Informação”, frequentado no INA;
- Curso “Obras Públicas - Adjudicação e Execução de Empreitadas e Concessões”, frequentado no INA;
- Curso “Enquadramento do Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP)”, frequentado no INA;
- Curso “Contabilidade Pública”, frequentado no INA;
- Curso “Info Pack – Publisher”, frequentado na SAP Portugal;
- Curso “Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP) e a Prestação de Contas”, frequentado na Direcção dos Serviços de Finanças/Exército;
- Curso “Sistema Integrado de Gestão: Contabilidade Orçamental e Financeira”, frequentado na Direcção dos Serviços de Finanças/Exército;
- Curso “Preparação, Realização e Análise Crítica de Sessões Práticas em SIG (Autoscopias) para Formadores”, frequentado na Direcção dos Serviços de Finanças/Exército;
- Curso “Módulos EAPS e FI do Sistema Integrado de Gestão (SIG/DN – Plataforma ERP/SAP): Resolução de Casos Práticos”, frequentado na Direcção de Finanças/Exército;
- Curso de “Língua Inglesa”, frequentado no Centro Europeu de Línguas, com o nível B2.2 (vantage);
- Seminário “República e Religiões: imagens da convivência inter-confessional no

- 1.º século da República Portuguesa”, que teve lugar no Auditório da Presidência da República, no dia 16 de Dezembro de 2005, organizado pelo Museu da Presidência da República com o apoio da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias;
- Seminário Intensivo de Metodologias de Investigação para Orientadores dos Trabalhos de Investigação Aplicada, organizado pelo Departamento de Coordenação Escolar (DCE) da Academia Militar e que decorreu entre 20 de Janeiro e 10 de Fevereiro de 2010;
 - Seminário “Os Militares e a Primeira República”, organizado pela Academia Militar em 05 de Maio de 2010, onde participou na qualidade de orador;
 - Seminário “Juntar o Saber ao Fazer para Melhor Servir”, realizado no ISLA Campus Lisboa, em 24 de Março de 2012, onde participou na qualidade de membro da Comissão Organizadora;
 - College Induction II, subordinado ao tema “Educar para Mudar”, realizado no ISLA Campus Lisboa, no dia 24 de Janeiro de 2013;
 - Colóquio “O Projecto Educativo das Escolas Militares: Um olhar entre o passado e o presente”, realizado no Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, em 22 de Fevereiro de 2013, onde participou na qualidade de orador, com a comunicação “História, Educação e Valores no Instituto dos Pupilos do Exército: gestão, tradição e modernidade na missão de formar cidadãos úteis à Pátria”;
 - Seminário “Ameaças Sistémicas Emergentes: da Gestão do Conhecimento à Gestão da Segurança”, realizado no ISLA Campus Lisboa, em 23 de Março de 2013, onde participou na qualidade de membro da Comissão Organizadora;
 - Conferência “O Desenvolvimento e a Sustentabilidade Financeira em Portugal”, realizada na Academia Militar, em 26 de Junho de 2013, onde participou na qualidade de membro da Comissão Organizadora;
 - Seminário Técnico “Incêndio do Chiado 1988: A visão técnico operacional durante a ocorrência e a visão técnico cultural resultante”, organizado pela Câmara Municipal de Lisboa/Regimento de Sapadores Bombeiros de Lisboa, em 12 de Julho de 2013;
 - Seminário “Segurança e Protecção Civil na Sociedade do Risco”, realizado na Universidade Europeia, em 15 de Março de 2014, onde participou na qualidade

de membro da Comissão Organizadora.

1.4. Cursos de promoção na carreira de Oficial de Administração Militar

- Curso de Promoção a Oficial Superior (Instituto de Estudos Superiores Militares, em 2009, aprovado com a classificação de 14,37 valores);
- Curso de Promoção a Capitão (Escola Prática de Infantaria/Escola Prática de Administração Militar, em 2003, aprovado com a classificação de 16,69 valores).

1.5. Outros cursos militares

- Curso de Operações Irregulares (Centro de Instrução de Operações Especiais, em 1999, aprovado com a classificação de 17,10 valores);
- Curso de PcMap, frequentado no Instituto Geográfico do Exército.

2. Actividade Profissional

2.1. Academia Militar (03 de Setembro de 2009 - 2014)

- Professor Regente das seguintes Unidades Curriculares: Contabilidade de Gestão (Anos Lectivos 2009/2010, 2010/2011, 2011/2012 e 2012/2013); Cálculo e Instrumentos Financeiros (Ano Lectivo 2010/2011); Gestão Estratégica (Anos Lectivos 2010/2011, 2011/2012, 2012/2013 e 2013/2014); Introdução à Gestão (Anos Lectivos 2011/2012, 2012/2013 e 2013/2014); Gestão (Anos Lectivos 2011/2012, 2012/2013 e 2013/2014); Introdução às Ciências Sociais (Ano lectivo 2013/2014);
- Membro do Conselho Académico da Academia Militar (Anos Lectivos 2009/2010, 2010/2011, 2011/2012, 2012/2013 e 2013/2014);
- Director do Curso de Administração Militar para o Ano Lectivo 2013/2014, desde 08 de Outubro de 2013 (cfr. Despacho de 21 de Outubro de 2013 do Tenente-General Comandante da Academia Militar, inscrito na Ordem de Serviço n.º 205, datada de 25 de Outubro de 2013);
- Coordenador Científico do Ciclo de Estudos de Administração Militar, no Ano Lectivo 2013/2014 (cfr. Despacho de 07 de Fevereiro de 2014 do Tenente-General Comandante da Academia Militar, inscrito na Ordem de Serviço n.º 28, datada de 10 de Fevereiro de 2014);
- Coordenador Científico do Ciclo de Estudos de Administração da Guarda

Nacional Republicana, no Ano Lectivo 2013/2014 (cfr. Despacho de 07 de Fevereiro de 2014 do Tenente-General Comandante da Academia Militar, inscrito na Ordem de Serviço n.º 28, datada de 10 de Fevereiro de 2014);

- Representante dos professores militares efectivos e Coordenador Científico dos Ciclos de Estudos de Administração Militar e do Ciclo de Estudos de Administração da Guarda Nacional Republicana no Conselho Científico da Academia Militar, no período de 2013 a 2016 (cfr. Despacho n.º 26/CEME/2014, datado de 30 de Janeiro de 2014);
- Director de Curso de Administração Militar e Coordenador Científico dos Ciclos de Estudos de Administração Militar e do Ciclo de Estudos de Administração da Guarda Nacional Republicana no Conselho Pedagógico da Academia Militar, no período de 2013 a 2016 (cfr. Despacho n.º 26/CEME/2014, datado de 30 de Janeiro de 2014);
- Secretário do Conselho Pedagógico da Academia Militar, no período compreendido entre 22 de Setembro de 2011 e 07 de Novembro de 2011;
- Comandante da Companhia de Serviços do Aquartelamento da Academia Militar da Amadora, no período compreendido entre 01 de Março de 2010 e 12 de Novembro de 2010;
- Oficial de Segurança do Aquartelamento da Academia Militar da Amadora, no período compreendido entre 25 de Fevereiro de 2010 e 12 de Novembro de 2010.

2.2. Direcção de Finanças (26 de Maio de 2006 – 02 de Setembro de 2009), anteriormente designada de Direcção dos Serviços de Finanças (01 de Janeiro de 2003 – 25 de Maio de 2006)

- Chefe da Repartição de Informação de Gestão Financeira e Contabilidade (RIGFC), no período compreendido entre 28 de Novembro de 2007 e 03 de Dezembro de 2007;
- Chefe da Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade (RGFC), nos períodos compreendidos entre 24 de Julho de 2006 e 31 de Julho de 2006, 14 de Agosto de 2006 e 04 de Setembro de 2006, e 30 de Julho de 2007 e 27 de Agosto de 2007;
- Chefe da Secção de Auditoria Financeira na Repartição de Auditoria (RA), no

- período compreendido entre 29 de Maio de 2009 e 02 de Setembro de 2009;
- Chefe da Secção de Contabilidade e Prestação de Contas (SCPC) na Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade (RGFC), no período compreendido entre 15 de Julho de 2006 e 02 de Setembro de 2009;
 - Chefe da Secção de Logística da Repartição de Apoio Geral (RAG), no período compreendido entre 07 de Maio de 2004 e 17 de Maio de 2004;
 - Representante Nacional no Finance and Administrative Committee da NATO Helicopter Management Agency (NAHEMA), em Aix-en-Provence/França, para o Programa Helicópteros NH-90, no período compreendido entre 31 de Agosto de 2005 e 10 de Outubro de 2007;
 - Delegado Responsável pela Formação, no período compreendido entre 19 de Novembro de 2007 e 02 de Setembro de 2009;
 - Consultor Interno do Exército para os Módulos EAPS (Contabilidade Orçamental) e FI (Contabilidade Financeira) do Sistema Integrado de Gestão do Ministério da Defesa Nacional (SIG/MDN);
 - Conferencista no Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM) para a área do SIG/MDN;
 - Formador do SIG/MDN, para as seguintes áreas:
 - Formação Pedagógica de Formadores;
 - Contabilidade Orçamental e Financeira;
 - Módulos EAPS e FI do SIG/MDN;
 - Arquivos Correntes no Arquivo Histórico Militar (AHM).

2.3. Depósito Geral de Material de Intendência (29 de Março de 1999 – 31 de Dezembro de 2002)

- Chefe da Secção de Operações Informações e Segurança, nos períodos compreendidos entre 08 de Janeiro de 2001 e 22 de Janeiro de 2001, 12 de Fevereiro de 2001 e 26 de Fevereiro de 2001, 01 de Outubro de 2001 e 19 de Agosto de 2002, e 10 de Setembro de 2002 e 31 de Dezembro de 2002;
- Chefe do Grupo de Reabastecimento, nos períodos compreendidos entre 05 de Janeiro de 2001 e 15 de Janeiro de 2001, e 12 de Fevereiro de 2001 e 19 de Fevereiro de 2001;
- Chefe do Centro de Controlo de Abastecimentos, nos períodos compreendidos entre 08 de Novembro de 1999 e 18 de Dezembro de 1999, e 24 de Janeiro de

2000 e 12 de Julho de 2000;

- Chefe da Secção de Armazéns, no período compreendido entre 22 de Janeiro de 2001 e 02 de Agosto de 2001;
- Chefe da Secção de Logística, nos períodos compreendidos entre 05 de Janeiro de 2001 e 15 de Janeiro de 2001, 12 de Fevereiro de 2001 e 19 de Fevereiro de 2001, 01 de Julho de 2002 e 18 de Julho de 2002, e 01 de Agosto de 2002 e 19 de Agosto de 2002;
- Adjunto Financeiro na Secção de Logística, nos períodos compreendidos entre 01 de Abril de 2000 e 18 de Maio de 2000, 12 de Dezembro de 2000 e 05 de Janeiro de 2001, 17 de Janeiro de 2001 e 05 de Fevereiro de 2001, 09 de Abril de 2001 e 16 de Abril de 2001, 11 de Junho de 2002 e 01 de Julho de 2002, 18 de Julho de 2002 e 01 de Agosto de 2002, e 16 de Setembro de 2002 e 31 de Dezembro de 2002;
- Comandante da Companhia de Comando e Serviços (CCS), nos períodos compreendidos entre 26 de Julho de 1999 e 02 de Agosto de 1999, 08 de Janeiro de 2001 e 22 de Janeiro de 2001, 12 de Fevereiro de 2001 e 26 de Fevereiro de 2001, 23 de Julho de 2001 e 06 de Agosto de 2001, 01 de Outubro de 2001 e 19 de Agosto de 2002, e 10 de Setembro de 2002 e 31 de Dezembro de 2002;
- Comandante do Pelotão de Comando da CCS, nos períodos compreendidos entre 29 de Março de 1999 e 01 de Maio de 2001, e 09 de Julho de 2001 e 01 de Outubro de 2001;
- Comandante do Pelotão de Reabastecimentos e Transportes da CCS, no período compreendido entre 06 de Junho de 2001 e 09 de Julho de 2001;
- Comandante de Pelotão do Destacamento de Intendência, no período compreendido entre 02 de Julho de 1999 e 12 de Julho de 2000.

2.4. Escola Prática de Administração Militar (01 de Outubro de 1998 – 28 de Março de 1999)

- Comandante de Pelotão da Companhia de Instrução (CI), no período compreendido entre 01 de Outubro de 1998 e 28 de Março de 1999;

2.5. Organizações externas ao Exército

2.5.1. Universidade Europeia | Laureate International Universities

- Docente nas seguintes Unidades Curriculares (UC): Metodologia das Ciências Sociais (Anos Lectivos 2011/2012 e 2012/2013, sendo que, no segundo ano lectivo, foi também Coordenador desta UC); Riscos Sociais e Ambientais (Anos Lectivos 2011/2012 e 2012/2013); Projecto Aplicado (Anos Lectivos 2011/2012 e 2012/2013); Estratégia (Ano Lectivo 2012/2013); Estudo e Investigação de Ocorrências (Ano Lectivo 2012/2013); Respostas de Emergência ao Terrorismo (Anos Lectivos 2012/2013 e 2013/2014); Gestão e Segurança das Informações (Anos Lectivos 2012/2013 e 2013/2014); Sistemas de Apoio à Decisão (Ano Lectivo 2013/2014); Enquadramento da Protecção Civil (Ano Lectivo 2013/2014);
- Professor Regente das seguintes Unidades Curriculares, no Ano Lectivo 2013/2014: Ciência dos Materiais; Enquadramento da Protecção Civil; Estudo e Investigação de Ocorrências; Etnologia e Etnografia; Gestão da Segurança em Edifícios; Gestão e Segurança das Informações; Hidrologia e Recursos Hídricos; Introdução à Segurança Privada; Logística, Tecnologia e Equipamentos; Materiais e Ergonomia; Meteorologia e Climatologia; Planeamento, Avaliação e Gestão de Crises e Emergências; Planeamento, Gestão e Ordenamento do Território; Respostas de Emergência ao Terrorismo; Riscos Ambientais e Antropológicos; Saúde Pública e Protecção Civil; Técnicas de Controlo e Segurança de Produtos Nucleares, Biológicos e Químicos; Topografia e Cartografia;
- Assumi, em 01 de Novembro de 2011, as funções de Coordenador da Licenciatura em Gestão da Segurança e Protecção Civil (cfr. Comunicação Interna n.º 81, datada de 14 de Outubro de 2011);
- Assumi, em 17 de Maio de 2012, as funções de Coordenador Científico da área de Gestão da Segurança e Protecção Civil (cfr. Comunicação Interna n.º 138, datada de 17 de Maio de 2012, relativa à nomeação, e Comunicação Interna n.º 148, datada de 04 de Julho de 2012, com a relação de todos os Coordenadores Científicos do ISLA Campus Lisboa);
- Assumi, em 01 de Setembro de 2013, as funções de Coordenador da Licenciatura em Gestão da Segurança e Protecção Civil (cfr. Comunicação Interna n.º 242, datada de 30 de Julho de 2013);

- Representante dos docentes da Licenciatura em Gestão da Segurança e Protecção Civil no Conselho Pedagógico do ISLA Campus Lisboa, no ano lectivo 2012/2013 (cfr. Comunicação Interna n.º 174, datada de 22 de Novembro de 2012);
- Representante dos docentes da Licenciatura em Gestão da Segurança e Protecção Civil no Conselho Pedagógico da Universidade Europeia, no mandato 2013/2016 (cfr. Despacho do Reitor da Universidade Europeia, datado de 23 de Outubro de 2013).

2.5.2. Instituto Superior D. Dinis

- Professor Coordenador I, no ano lectivo 2010/2011, onde leccionou a UC Sócio-Economia Política da União Europeia.

3. Publicações

3.1. Livros publicados

- ROSADO, David Pascoal (2010). *Instituto dos Pupilos do Exército 1911-2011*, Lisboa, Instituto dos Pupilos do Exército, ISBN 978-989-20-2146-1. Prefácio do Prof. Catedrático Doutor Adriano Moreira. Este livro foi recomendado pelo Prof. Catedrático Doutor Marcelo Rebelo de Sousa no *Jornal das 8*, da TVI, em 12 de Junho de 2011;
- ROSADO, David Pascoal (2009). *Pupilos do Exército: Uma Interpretação Sociológica*, Amadora, MailTec, ISBN 978-989-20-1421-0. Prefácio do Prof. Catedrático Doutor João Bettencourt da Câmara.

3.2. Artigos publicados de cariz científico

- ROSADO, David [et al.] (2014). “Mudança de paradigma na utilização dos meios de primeira intervenção do Regimento de Sapadores de Bombeiros de Lisboa” in AREZES, P. [et al.]. *Occupational Safety and Hygiene SHO2014 - Proceedings book*, Guimarães, Sociedade Portuguesa de Segurança e Higiene Ocupacionais (SPOSHO), pp. 289-291, ISBN 978-989-98203-2-6
- ROSADO, David [et al.] (2014). “Sinalização de emergência específica: a inexistência e condicionamento à afluência da pessoa invisual” in AREZES, P. [et al.]. *Occupational Safety and Hygiene SHO2014 - Proceedings book*,

Guimarães, Sociedade Portuguesa de Segurança e Higiene Ocupacionais (SPOSHO), pp. 304-306, ISBN 978-989-98203-2-6

- ROSADO, David Pascoal (2013). “Polemologia, Gestão Estratégica e União Europeia: Os Novos Desafios acometidos à Sociologia da Gestão” in *III Congresso Internacional de Verão – Europa Cidadã: pessoas, empresas e instituições*, Resumos, Évora, Colégio do Espírito Santo da Universidade de Évora, 6 a 7 de Setembro, p. 43
- ROSADO, David Pascoal (2013). “Da Gestão do Conhecimento à Gestão da Segurança e da Protecção Civil: Informação, Conhecimento e Cooperação Institucional” in *Proelium*, Série VII, n.º 4, Lisboa, Academia Militar, pp. 191 a 226
- ROSADO, David Pascoal (2012). “Da Arte da Guerra à Gestão Estratégica: Comportamento Organizacional, Análise Concorrencial e Empreendedorismo” in *Proelium*, Série VII, n.º 2, Lisboa, Academia Militar, pp. 279 a 294
- ROSADO, David Pascoal (2011). “Gestão, Estratégia Empresarial e Estrutura Organizacional: Redescobrir a Alteridade” in *Proelium*, Série VII, n.º 1, Lisboa, Academia Militar, pp. 105 a 135
- ROSADO, David Pascoal (2010). “O Dever de Exaltar um dos Maiores Heróis da História de Portugal: D. João de Castro” in *Revista Militar*, n.º 2503/2504, Lisboa, Empresa da Revista Militar, Agosto/Setembro, pp. 907 a 932
- ROSADO, David Pascoal (2010). “O Fim da Monarquia, a Revolução de 5 de Outubro de 1910 e os Primeiros Meses da República Portuguesa” in *Proelium*, Série VI, n.º 13, Lisboa, Academia Militar, pp. 167 a 206
- ROSADO, David Pascoal (2009). “O General António Xavier Correia Barreto e a 'Jovem Turquia': Contributos para as Comemorações do Centenário da República” in *Proelium*, Série VI, n.º 12, Lisboa, Academia Militar, pp. 75 a 103
- ROSADO, David Pascoal (2006). “A Instituição Castrense: Estrutura e Função numa Sociedade em Mudança” in *Revista Militar*, n.º 2448, Lisboa, Empresa da Revista Militar, Janeiro, pp. 85 a 90

3.3. Outros artigos publicados

- ROSADO, David Pascoal (2014). “A Universidade Europeia e a Semana Temática da Gestão da Segurança e Protecção Civil” in *Revista Segurança*, n.º

219, Lisboa, Petrica Editores, Março/Abril, [no prelo]

- ROSADO, David Pascoal (2014). “Do sistema de opostos aos dois tipos de troca de Aristóteles: As conquistas de Alexandre, o testemunho das bibliotecas e a ingenuidade humana de sempre” in *Boletim da Associação dos Pupilos do Exército*, n.º 232, Lisboa, Associação dos Pupilos do Exército, Janeiro a Março, [no prelo]
- ROSADO, David Pascoal (2013). “Do Rei Divino ao Monarca Cidadão: os últimos anos da Monarquia Portuguesa” in *Boletim da Associação dos Pupilos do Exército*, n.º 231, Lisboa, Associação dos Pupilos do Exército, Outubro a Dezembro, p. 24
- ROSADO, David Pascoal (2013). “D. Pedro V e Dona Estefânia: Valores Sociais, Caridade e Saudade de um Povo” in *Boletim da Associação dos Pupilos do Exército*, n.º 230, Lisboa, Associação dos Pupilos do Exército, Julho a Setembro, p. 45
- ROSADO, David Pascoal (2013). “Semana Temática Safety & Security (3.ª Edição da Semana da Gestão da Segurança e Protecção Civil)” in *Revista Segurança*, n.º 214, Lisboa, Petrica Editores, Maio/Junho, p. 15
- ROSADO, David Pascoal (2013). “D. João II: Da Arte de Governar, às Informações e aos Segredos de Estado” in *Boletim da Associação dos Pupilos do Exército*, n.º 229, Lisboa, Associação dos Pupilos do Exército, Abril a Junho, p. 14
- ROSADO, David Pascoal (2013). “História, Educação e Valores no Instituto dos Pupilos do Exército: gestão, tradição e modernidade na missão de formar cidadãos úteis à Pátria” in *Colóquio “O Projecto Educativo das Escolas Militares: Um olhar entre o passado e o presente”*, Lisboa, Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, 22 de Fevereiro de 2013.
- ROSADO, David Pascoal (2013). “Estado Novo: Génese, Propósito e Memórias” in *Boletim da Associação dos Pupilos do Exército*, n.º 228, Lisboa, Associação dos Pupilos do Exército, Janeiro a Março, pp. 55
- ROSADO, David Pascoal (2012). “Estratégia, Liderança e Gestão Estratégica: desafios endereçados aos novos líderes do Século XXI” in *Boletim da Associação dos Pupilos do Exército*, n.º 227, Lisboa, Associação dos Pupilos do Exército, Outubro a Dezembro, pp. 14 e 15

- ROSADO, David Pascoal (2012). “D. Pedro de Almeida Portugal: da maldição do nome Távora ao terrível destino da Grande Armée” in *Boletim da Associação dos Pupilos do Exército*, n.º 226, Lisboa, Associação dos Pupilos do Exército, Julho a Setembro, pp. 44 e 45
- ROSADO, David Pascoal (2012). “A importância da Administração, da Intendência e da Liderança em cenário de Guerra: Lições da Guerra Peninsular” in *Boletim da Associação dos Pupilos do Exército*, n.º 225, Lisboa, Associação dos Pupilos do Exército, Abril a Junho, pp. 19 e 20
- ROSADO, David Pascoal (2011). “O Muro, A Cripta e os Pactos de Sangue” in *100 Anos, 100 Escritos*, Lisboa, Associação dos Pupilos do Exército, 2011, pp. 220 e 221
- ROSADO, David Pascoal (2011). “Anticlericalismo, Idiosincrasias Republicanas e Assistência Religiosa em Campanha: Das Crónicas de um Capelão Militar na Flandres ao Cristo das Trincheiras” in *Boletim da Associação dos Pupilos do Exército*, n.º 223, Lisboa, Associação dos Pupilos do Exército, Outubro a Dezembro, pp. 19 e 20
- ROSADO, David Pascoal (2011). “De Henrique de Paiva Couceiro a Júlio da Costa Pinto: As Incursões, a Monarquia do Norte e o Heroísmo Português” in *Boletim da Associação dos Pupilos do Exército*, n.º 222, Lisboa, Associação dos Pupilos do Exército, Julho a Setembro, pp. 46 a 50
- ROSADO, David Pascoal (2011). “A Evolução do ensino nos Pupilos do Exército: do IPPETM ao IPE” in *Jornal do Exército*, n.º 606, Lisboa, Estado-Maior do Exército, Maio, pp. 26 a 32
- ROSADO, David Pascoal (2011). “A Carbonária Portuguesa e o outro lado da História” in *Boletim da Associação dos Pupilos do Exército*, n.º 220, Lisboa, Associação dos Pupilos do Exército, Janeiro a Março, pp. 45 a 47
- ROSADO, David Pascoal (2010). “Forças Armadas, Educação e Ideologias na Génese da República” in RALEIRAS, Maurício; NICAU, Rui; MARRACHO, António; MARQUÊS DE SOUSA, Pedro; ROSADO, David Pascoal. *Os Militares e a Primeira República*, Lisboa, Academia Militar, 05 de Maio, pp. 51 a 82
- ROSADO, David Pascoal (2009). “Integridade, Determinação e Competência em Artur Wellesley, Duque de Wellington: fortalecer a coesão pilónica no início

- deste novo ano lectivo” in *Boletim da Associação dos Pupilos do Exército*, n.º 214, Lisboa, Associação dos Pupilos do Exército, Julho a Outubro, pp. 34 e 35
- ROSADO, David Pascoal (2009). “D. João de Castro e o seu papel nas Ciências: do Conhecimento Sensível ao Conhecimento Inteligível” in *Boletim da Associação dos Pupilos do Exército*, n.º 213, Lisboa, Associação dos Pupilos do Exército, Abril a Junho, pp. 14 e 15
 - ROSADO, David Pascoal (2009). “História, Educação e Desenvolvimento Organizacional: vencer a resistência à mudança” in *Revista de Administração Militar*, n.º 18, Lisboa, Associação da Revista de Administração Militar, Janeiro a Junho, pp. 6 e 7
 - ROSADO, David Pascoal (2008). “Para que não se apague a memória: a homenagem da Pátria ao Soldado Desconhecido em 1921” in *Boletim da Associação dos Pupilos do Exército*, n.º 211, Lisboa, Associação dos Pupilos do Exército, Outubro a Dezembro, p. 10
 - ROSADO, David Pascoal (2008). “Liberalidade e Parcimónia em Tempo de Mudança” in *Boletim da Associação dos Pupilos do Exército*, n.º 210, Lisboa, Associação dos Pupilos do Exército, Julho a Setembro, pp. 44 e 45
 - ROSADO, David Pascoal (2008). “A urgência de promover uma verdadeira Educação Cívica nas modernas Democracias” in *Revista de Administração Militar*, n.º 17, Lisboa, Associação da Revista de Administração Militar, Julho a Dezembro, pp. 6 e 7
 - ROSADO, David Pascoal (2008). “Pupilos do Exército: Interpretação Sociológica Contemporânea (Conferência proferida no 76.º Aniversário da APE)” in *Boletim da Associação dos Pupilos do Exército*, n.º 209, Lisboa, Associação dos Pupilos do Exército, Abril a Junho, pp. 37 a 44
 - ROSADO, David Pascoal (2008). “A Ética do Dever no Mundo Contemporâneo: das Raízes Tradicionais da Educação à Mutação dos Valores” in *Boletim da Associação dos Pupilos do Exército*, n.º 208, Lisboa, Associação dos Pupilos do Exército, Janeiro a Março, p. 40
 - ROSADO, David Pascoal (2008). “Flatland, Balanced Scorecard e Gestão Estratégica: 'Cair o Carmo e a Trindade' ou a emergência de um novo Comportamento Organizacional?” in *Revista de Administração Militar*, n.º 16, Lisboa, Associação da Revista de Administração Militar, Janeiro a Junho, pp. 6

e 7

- ROSADO, David Pascoal (2007). “Da Utopia à Emergência Crítica: Formação de Elites Intelectuais, Profissionais, Morais e de Carácter” in *Boletim da Associação dos Pupilos do Exército*, n.º 207, Lisboa, Associação dos Pupilos do Exército, Outubro a Dezembro, p. 10
- ROSADO, David Pascoal (2007). “Da Alma Lusa à Simbologia Pilonica: Traços de Cultura e Postura Social” in *Boletim da Associação dos Pupilos do Exército*, n.º 206, Lisboa, Associação dos Pupilos do Exército, Julho a Setembro, p. 6
- ROSADO, David Pascoal (2007). “O IMPE como Sistema Organizado de Relações Sociais: Educação e Empreendedorismo” in *Boletim da Associação dos Pupilos do Exército*, n.º 205, Lisboa, Associação dos Pupilos do Exército, Abril a Junho, p. 8
- ROSADO, David Pascoal (2007). “Educação para a Liberdade: Uma das virtudes do IMPE” in *Boletim da Associação dos Pupilos do Exército*, n.º 204, Lisboa, Associação dos Pupilos do Exército, Janeiro a Março, p. 8
- ROSADO, David Pascoal (2006). “Ruptura nas relações de interacção e de estrutura nas organizações escolares: as diferentes formas de estar na Escola e no IMPE” in *Boletim da Associação dos Pupilos do Exército*, n.º 203, Lisboa, Associação dos Pupilos do Exército, Outubro a Dezembro, pp. 12 e 13.
- ROSADO, David Pascoal (2006). “A Reestruturação das Mentes: Chefiar, Gerir ou Liderar para resolver os problemas e tomar decisões” in *Revista de Administração Militar*, n.º 15, Beiriz, Associação da Revista de Administração Militar, Outubro a Dezembro, pp. 8 e 9
- ROSADO, David Pascoal (2006). “Da Identidade, à Intolerância e às Diferenças nas Escolas. Os Pupilos do Exército, o Colégio Militar e a Santa Aliança” in *Boletim da Associação dos Pupilos do Exército*, n.º 202, Lisboa, Associação dos Pupilos do Exército, Julho a Setembro, p. 11
- ROSADO, David Pascoal (2006). “Maquiavel, Ideologia e as Antinomias da Educação do Instituto Militar dos Pupilos do Exército” in *Boletim da Associação dos Pupilos do Exército*, n.º 201, Lisboa, Associação dos Pupilos do Exército, Abril a Junho, p. 6
- ROSADO, David Pascoal (2006). “Do Código da Vinci aos Códigos do SIG/DN: em busca do 'Graal'” in *Revista de Administração Militar*, n.º 14,

- Beiriz, Associação da Revista de Administração Militar, Abril a Junho, p. 8
- ROSADO, David Pascoal (2006). “Encontro de Comemoração no IMPE com Antigos Alunos do Ano de 1985” in *Boletim da Associação dos Pupilos do Exército*, n.º 200, Lisboa, Associação dos Pupilos do Exército, Janeiro a Março, pp. 71 e 72
 - ROSADO, David Pascoal (2006). “Educação e Exemplo. Do Exercício da Cidadania à Defesa da Ética” in *Boletim da Associação dos Pupilos do Exército*, n.º 200, Lisboa, Associação dos Pupilos do Exército, Janeiro a Março, p. 30
 - ROSADO, David Pascoal (2006). “Igualdade de Oportunidades ou Meritocracia: dos Pressupostos de Inclusão ao Estado de Investimento Social” in *Revista de Administração Militar*, n.º 13, Beiriz, Associação da Revista de Administração Militar, Janeiro a Março, pp. 19 e 20
 - ROSADO, David Pascoal (2005). “Momentos do Instituto. Recordar, para melhor enfrentar o Presente e o Futuro” in *Boletim da Associação dos Pupilos do Exército*, n.º 199, Lisboa, Associação dos Pupilos do Exército, Outubro a Dezembro, p. 14
 - ROSADO, David Pascoal (2005). “O Fenómeno Moral e a Arte de Comandar” in *Revista de Administração Militar*, n.º 12, Beiriz, Associação da Revista de Administração Militar, Outubro a Dezembro, pp. 9 e 10.
 - ROSADO, David Pascoal (2005). “A Necessidade de Educar os Novos Pupilos para Liderarem o Futuro” in *Boletim da Associação dos Pupilos do Exército*, n.º 198, Lisboa, Associação dos Pupilos do Exército, Julho a Setembro, p. 10
 - ROSADO, David Pascoal (2005). “Dos Imperativos Sociais ao Estilo de Comando na Instituição Castrense” in *Revista de Administração Militar*, n.º 11, Beiriz, Associação da Revista de Administração Militar, Julho a Setembro, pp. 18 e 19
 - ROSADO, David Pascoal (2005). “A Liderança Organizacional e os Desafios da Modernidade” in *Revista de Administração Militar*, n.º 11, Beiriz, Associação da Revista de Administração Militar, Julho a Setembro, pp. 7 e 8
 - ROSADO, David Pascoal (2005). “Pupilos do Exército: Tradição e Modernidade (Conferência proferida no 73.º Aniversário da APE)” in *Boletim da Associação dos Pupilos do Exército*, n.º 197, Lisboa, Associação dos Pupilos do Exército, Abril a Junho, pp. 36 a 41

- ROSADO, David Pascoal (2005). “As Tradições: Um Contributo para o seu Entendimento” in *Revista de Administração Militar*, n.º 10, Beiriz, Associação da Revista de Administração Militar, Abril a Junho, pp. 27 a 29
- ROSADO, David Pascoal (2005). “Um Relance sobre a Tradição: O Desafio de Suscitar a Moralidade Cosmopolita pela Paixão” in *Boletim da Associação dos Pupilos do Exército*, n.º 196, Lisboa, Associação dos Pupilos do Exército, Janeiro a Março, pp. 14 a 16
- ROSADO, David Pascoal (2004). “Preparemo-nos para a Vida, Querer é Poder. Sobre a Divisa de Honra do Nosso Instituto” in *Boletim da Associação dos Pupilos do Exército*, n.º 195, Lisboa, Associação dos Pupilos do Exército, Outubro a Dezembro, pp. 13 e 14
- ROSADO, David Pascoal (2004). “Comunidades de Uniforme: Do Profissionalismo Militar aos Pupilos do Exército. A Maximização de Sinergias entre as Vertentes Civil e Militar” in *Boletim da Associação dos Pupilos do Exército*, n.º 194, Lisboa, Associação dos Pupilos do Exército, Julho a Setembro, pp. 16 a 19
- ROSADO, David Pascoal (2004). “As Origens do Profissionalismo Militar” in *Revista de Administração Militar*, n.º 6, Beiriz, Associação da Revista de Administração Militar, Abril a Junho, pp. 51 a 55
- ROSADO, David Pascoal (1993). “Artes Marciais. O Taekwondo” in *Querer é Poder*, n.º 27, Lisboa, Instituto Militar dos Pupilos do Exército, Abril, p. 41

4. Ordens Honoríficas, Condecorações e Distinções recebidas

- Cavaleiro da Ordem Militar de Avis (cfr. Alvará (extracto) n.º 2/2010 da Chancelaria das Ordens Honoríficas Portuguesas/Presidência da República in Diário da República, 2.ª Série – N.º 63 – 31 de Março de 2010, p. 16727);
- Medalha de Mérito Militar – 3.ª Classe (cfr. Nota n.º 4342, de 19 de Setembro de 2006, da Direcção de Justiça e Disciplina);
- Medalha D. Afonso Henriques - Mérito do Exército - 2.ª Classe (cfr. Despacho de 11 de Janeiro de 2013 do Chefe do Estado-Maior do Exército);
- Medalha D. Afonso Henriques - Mérito do Exército - 3.ª Classe (cfr. Despacho de 02 de Março de 2007 do Chefe do Estado-Maior do Exército);
- Medalha de Comportamento Exemplar – Prata (cfr. Nota n.º 2335, de 08 de

Abril de 2009, da Direcção de Justiça e Disciplina);

- Medalha de Comportamento Exemplar – Cobre (cfr. Despacho de 23 de Janeiro de 2004);
- Galardoado com o prémio “Barretina de Honra”, aquando do centenário do Instituto dos Pupilos do Exército (IPE), em 25 de Maio de 2011, por Despacho do Major-General Director do IPE.

5. Participação associativa e representações

5.1. Associações

- Sócio n.º 2798 da Associação Portuguesa de Sociologia (APS);
- Membro do Conselho Geral da Associação dos Pupilos do Exército (APE).

5.2. Colaboração em revistas

- Integra, na qualidade de docente da Academia Militar, o Conselho Editorial da *Revista Científica Proelium*;
- Integra, na qualidade de docente da Academia Militar e da Universidade Europeia, o Conselho Científico da *Revista Segurança*;
- Integra, na qualidade de colaborador, a redacção do *Boletim da Associação dos Pupilos do Exército*.

6. Outras competências

6.1. Formação em língua inglesa

- Curso de “Língua Inglesa”, frequentado no Centro Europeu de Línguas, com o nível B2.2 (vantage).

6.2. Formação desportiva

- Curso de Paraquedismo Desportivo, na qualificação AA/AM com Pára-quedas “ASA”;
- Cinturo Negro Internacional em Taekwondo - 4.º DAN (Diploma emitido pela Kukkiwon, n.º 05075709, datado de 05 de Janeiro de 2012).

7. Orientação de Trabalhos de Investigação Aplicada (2009/2010 – 2012/2013)

- CABRAL, Catarina Gonçalves (2010). *A adopção de um uniforme modular no Exército Português: Perspectiva económica*, Trabalho de Investigação Aplicada em Administração Militar, Lisboa, Academia Militar
- CAMARÁ, Bilahal Vieira (2013). *Liderança e Co-Liderança: A gestão do comando das Companhias de Alunos num Estabelecimento Militar de Ensino*, Trabalho de Investigação Aplicada em Administração Militar, Lisboa, Academia Militar
- DIAS, Rui Pedro das Neves (2011). *Substituição do Uniforme N.º 2 pelo Uniforme Camuflado: Impacto económico e social*, Trabalho de Investigação Aplicada em Administração Militar, Lisboa, Academia Militar
- FERNANDES, Tiago António Xavier (2012). *Prevenção e Segurança Rodoviária: Das responsabilidades partilhadas ao desafio de travar um drama nacional*, Trabalho de Investigação Aplicada em Ciências Militares na especialidade de Segurança (GNR), Infantaria da Guarda Nacional Republicana, Lisboa, Academia Militar
- GONÇALVES, Diana Paula Martins (2012). *Companhia de Reabastecimento e Serviços e os Novos Desafios da Logística Militar: Apoio de Serviços, Capacidades Adicionais e Apoio Supletivo*, Trabalho de Investigação Aplicada em Administração Militar, Lisboa, Academia Militar
- LAUREANO, João Pedro Vaz Silva Machado (2011). *Equitação Militar: Análise das suas missões, estruturas e recursos*, Trabalho de Investigação Aplicada em Ciências Militares na especialidade de Cavalaria, Lisboa, Academia Militar
- MARÇAL, Ricardo Filipe Figueiras (2013). *Comando, Liderança e Gestão de Formação num Estabelecimento Militar de Ensino: O caso dos alunos graduados*, Trabalho de Investigação Aplicada em Ciências Militares na especialidade de Infantaria, Lisboa, Academia Militar
- MORENO, Edmira Tavares (2012). *O dispositivo de apoio financeiro do Exército Português: Estrutura organizacional, fluxos de informação e gestão estratégica*, Trabalho de Investigação Aplicada em Administração Militar, Lisboa, Academia Militar

- MORENO, Tiago Emanuel Roxo (2011). *Hospitais Militares: Optimização dos custos de manutenção dos equipamentos hospitalares*, Trabalho de Investigação Aplicada em Administração Militar, Lisboa, Academia Militar
- PEREIRA, Carlos Espírito Santo (2012). *Optimização do apoio logístico às Forças Nacionais Destacadas: Procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços*, Trabalho de Investigação Aplicada em Administração Militar, Lisboa, Academia Militar
- PINHEIRO, João Filipe Rodrigues (2013). *Administração Militar, Gestão Estratégica e Liderança: Uma aferição dos contributos de Buckingham, Drucker, Goldratt, Hill, Porter e Rosenzweig*, Trabalho de Investigação Aplicada em Administração Militar, Lisboa, Academia Militar
- PRAGANA, Nuno Miguel da Silva (2013). *Serviço de Administração Militar: Da emergência e da história social de uma especialidade, aos desafios contemporâneos na estrutura e na missão do Exército Português*, Trabalho de Investigação Aplicada em Administração Militar, Lisboa, Academia Militar
- RIBEIRO, Gilson César Fernandes (2011). *A Logística no âmbito do processo de reestruturação das Forças Armadas de Cabo Verde*, Trabalho de Investigação Aplicada em Administração Militar, Lisboa, Academia Militar
- RIJO, Vasco Lobato de Faria (2012). *O Sistema Integrado de Gestão do Ministério da Defesa Nacional e os novos desafios contabilísticos: Emergência, implementação e desenvolvimento no Exército Português*, Trabalho de Investigação Aplicada em Administração Militar, Lisboa, Academia Militar
- SANTOS, Lury Décio Pedro dos (2010). *A cooperação técnico-militar portuguesa: Análise aos projectos desenvolvidos no âmbito formação/ensino no Exército Angolano*, Trabalho de Investigação Aplicada em Administração Militar, Lisboa, Academia Militar
- SANTOS, Vânia Sofia Silva (2012). *Da Unidade Orçamental e de Tesouraria à elaboração e execução dos orçamentos: O Sistema de Informação Contabilística como instrumento de gestão*, Trabalho de Investigação Aplicada em Administração Militar, Lisboa, Academia Militar
- SILVA, Amândio Edson Sepúlveda Pinheiro da (2013). *Ética, Responsabilidade e Participação: A gestão de actividades e a educação para a cidadania num*

Estabelecimento Militar de Ensino, Trabalho de Investigação Aplicada em Administração Militar, Lisboa, Academia Militar

- SILVA, Jorge Nuno Pessoa (2012). *A Auditoria Financeira no Exército: O papel dos Centros de Finanças do domínio do Sistema Integrado de Gestão do Ministério de Defesa Nacional*, Trabalho de Investigação Aplicada em Administração Militar, Lisboa, Academia Militar
- TAVEIRA, Nuno Tiago Pinto (2013). *A GNR e a cooperação entre órgãos de polícia criminal. Estudo de Caso: Distrito de Setúbal*, Trabalho de Investigação Aplicada em Ciências Militares na especialidade de Segurança (GNR), Infantaria da Guarda Nacional Republicana, Lisboa, Academia Militar

Capítulo IV – Conclusões

Num contexto de significativas reformas que têm caracterizado o Sistema de Ensino Superior nos últimos anos, a Academia Militar enquanto Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar (EESPUM), não tem sido alheia a vários desafios em ordem a cumprir a sua missão e a concorrer para o alcance da sua visão estratégica, não só pela reavaliação dos seus processos, mas também pela procura da melhoria contínua das suas dinâmicas organizacionais.

Respeitando a NEP 517/1.^a, este RDAP constituiu-se em três partes – pré-textual, textual e pós-textual – onde se destacaram, na segunda parte, o tema seleccionado para discussão e o curriculum vitae detalhado do autor.

A escolha do tema “*Gestão, Estratégia Empresarial e Estrutura Organizacional: Redescobrir a Alteridade*” justificou-se pela sua pertinência em termos de actualidade económica, mas também pelo trajecto académico e científico do autor, que nos últimos anos publicou vários artigos científicos ligados com a área da Gestão e que tem sido Professor Regente na AM de Unidades Curriculares com particular ligação a este tema: H122 – Cálculo e Instrumentos Financeiros (Ano Lectivo 2010/2011); H129 – Contabilidade de Gestão (Anos Lectivos 2009/2010, 2010/2011, 2011/2012 e 2012/2013); H131 – Introdução à Gestão (Anos Lectivos 2011/2012, 2012/2013 e 2013/2014); H132 – Gestão (Anos Lectivos 2011/2012, 2012/2013 e 2013/2014); H134 – Gestão Estratégica (Anos Lectivos 2010/2011, 2011/2012, 2012/2013 e 2013/2014); H211 – Introdução às Ciências Sociais (Ano lectivo 2013/2014). A abordagem encetada teve em linha de conta estas valências, mas socorreu-se também de contributos da Sociologia da Gestão, por esta ser uma área do conhecimento particularmente útil nas investigações científicas adstritas às organizações, e em virtude da necessidade premente de se estudar o elemento humano e aquilo que é o comportamento organizacional.

O tema seleccionado para discussão teve como redacção original um artigo que foi publicado *Revista Científica Proelium* (Rosado, 2011, pp. 105 a 135). Tendo em linha de conta os fins académicos próprios deste RDAP, o texto de génese foi aprofundado a título científico. Perfez-se inclusivamente um antelóquio em termos de quadro de referência e de metodologia de investigação, tendo-se trabalhado, também, as questões atinentes à gestão transcultural dos recursos humanos e à comunicação intercultural nos negócios internacionais.

Neste enquadramento, importa igualmente ser salientada a Lição Inaugural que o autor proferiu aquando da Abertura Solene do Ano Lectivo 2011/2012, que subordinada ao tema “*Da Arte da Guerra à Gestão Estratégica: Comportamento Organizacional, Análise Concorrencial e Empreendedorismo*”, foi também depois publicada (Rosado, 2012, pp. 279 a 294), numa versão mais extensa e aprofundada, na *Revista Científica Proelium*.

Estas razões de cariz académico e científico foram determinantes para a escolha do tema seleccionado para discussão, mas não foram as únicas. Na mesma área de influência, conta-se também o facto de o autor ser o Coordenador Científico do Ciclo de Estudos de Administração Militar e o Coordenador Científico do Ciclo de Estudos de Administração da Guarda Nacional Republicana, acumulando essas funções com as de Director do Curso de Administração Militar, de Representante dos Professores Militares Efectivos no Conselho Científico e de Membro do Conselho Pedagógico. Além disso, o autor integra as Comissões Científicas de dois Departamentos da Direcção de Ensino da AM, designadamente a Comissão Científica do Departamento de Ciências Sociais e Humanas/Grupo Disciplinar de Economia, Gestão e Administração, e a Comissão Científica do Departamento de Ciências e Tecnologias Militares/Grupo Disciplinar de Organização, Tática e Logística.

De referir que o gosto pessoal pela docência e pela investigação científica, levaram o autor a desempenhar, ao longo dos vários anos da sua carreira profissional, vários cargos ligados com a questão da formação. Antes de ser colocado na AM, exerceu na DFin (anteriormente designada por DSF) não só as funções de responsável pela formação ministrada aos quadros superiores desse Órgão, mas também as funções de Consultor Interno do Exército do Exército para os Módulos EAPS (Contabilidade Orçamental) e FI (Contabilidade Financeira) do Sistema Integrado de Gestão do Ministério da Defesa Nacional (SIG/MDN) e, concomitantemente, as funções de Formador do SIG/MDN, aquando da implementação desse sistema.

Com efeito, nessa Direcção, o autor integrou a equipa que foi constituída para coordenar a fase de entrada em produtivo do SIG/MDN. Nesse enalço, participou na fase inicial de formação de formadores e ministrou posteriormente várias acções de formação aos futuros utilizadores desse sistema informático e do novo plano de contabilidade, incluindo cursos de Formação Pedagógica de Formadores, de Contabilidade Orçamental e Financeira, de Módulos EAPS e FI do SIG/MDN, e ainda de Arquivos Correntes no Arquivo Histórico Militar. Todas as acções de formação tuteladas pela DFin e adstritas ao SIG/MDN e ao Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP), aquando do desempenho

das suas funções como Delegado Responsável pela Formação, foram concebidas, desenvolvidas e calendarizadas pelo autor, incluindo os seus respectivos conteúdos programáticos e instrumentos de avaliação, tanto para formandos, como também para formadores e para as próprias acções de formação. Num tempo em que foi necessário romper com mais de três décadas de práticas contabilísticas em uso no Exército, pela adopção do POCP e do SIG/MDN, o autor desempenhou um papel relevante no âmbito do Serviço de Administração Militar e demonstrou por diversas vezes inovação e criatividade no desempenho das suas funções, que o levaram a ser condecorado três vezes por esses serviços, incluindo o grau de Cavaleiro da Ordem Militar de Avis.

Os conhecimentos e as competências adquiridos no desempenho das suas funções enquanto oficial de Administração Militar na AM, na DFin, no DGMI e na EPAM, aliados à experiência profissional e aos cursos militares frequentados, desenvolveram no autor as competências específicas e necessárias ao desempenho da profissão, de índole organizacional, cognitiva, emocional, liderança e física. E o facto de o autor deter o grau de Doutor em Sociologia e o grau de Mestre em Ciência Política – Cidadania e Governação, conferem-lhe ainda competências, aptidões e métodos de investigação, com capacidade para conceber, projectar, adaptar e realizar investigações científicas, respeitando as exigências impostas pelos padrões de qualidade e integridade académicas.

No ensejo de referir alguns resultados emergentes dessas valências, contam-se, entre outros, os dois livros e os mais de cinquenta artigos publicados pelo autor, as funções de cariz científico que actualmente desempenha na AM (além de ser também Coordenador de um Ciclo de Estudos e Professor Regente na Universidade Europeia), e o facto de já ter sido o Orientador de um total de 19 Trabalhos de Investigação Aplicada – 15 de Administração Militar, 01 de Infantaria, 01 de Cavalaria e 02 de Infantaria da GNR – sendo que um desses TIA de Administração Militar (Gonçalves, 2012) obteve, no ano lectivo 2011/2012, a melhor classificação de todas as investigações realizadas em todos os Mestrados Integrados ministrados neste EESPUM no ano lectivo 2011/2012.

Finalmente, é de referir que David Miguel Pascoal Rosado foi o autor da biografia do General António Xavier Correia Barreto (Rosado, 2010), com publicação anterior em artigo científico na *Revista Científica Proelium* (Rosado, 2009). Este estudo biográfico sustentou a proposta de Patrono dos cursos de entrada na Academia Militar no ano lectivo 2010/2011, que foi homologada pelo Tenente-General Comandante da Academia Militar. Esses alunos, do Exército e da Guarda Nacional Republicana, frequentam actualmente o 4.º ano dos respectivos Mestrados Integrados, e têm como Patrono de Curso um dos mais

insignes militares que este País teve, que sempre aliou a vertente científica à vocação castrense, tendo sido um símbolo constante pela defesa da Democracia.

Capítulo V – Bibliografia

- ABELL, Derek F. (1999). “Competing today while preparing for tomorrow” in *MIT Sloan Management Review*, Vol. 40, N.º 3, Spring, Massachusetts, MIT, pp. 73-81
- ABREU, Francisco (2002). *Fundamentos de Estratégia Militar e Empresarial*, Lisboa, Sílabo
- ALVES, José Lopes (1998). *Estratégia*, Lisboa, Publicações Dom Quixote
- AMARAL, Luís [et al.] (2005). *Sistemas de Informação Organizacionais*, Lisboa, Edições Sílabo
- ARON, Raymond (2010). *As Etapas do Pensamento Sociológico*, Lisboa, Dom Quixote
- BARDIN, Laurence (1997). *Análise de Conteúdo*, Lisboa, Edições 70
- BARRACHO, Carlos (2012). *Liderança em Contexto Organizacional*, Lisboa, Escolar Editora
- BARTOL, Kathryn M. e MARTIN, David C. (1998). *Management*, Third Edition, New York, McGraw-Hill
- BELL, Judith (2004). *Como Realizar um Projecto de Investigação*, 3ª Edição, Viseu, Gradiva
- BERTRAND, Yves (1994). *Paradigmas Educacionais*, Lisboa, Instituto Piaget
- BILHIM, João (2008). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*, 6.ª Edição, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- BONAPARTE, Napoleão (2003). *Como Fazer a Guerra*, Lisboa, Edições Sílabo
- BORGES, João Vieira (1999). “A Demografia e a Estratégia: Uma Prospectiva para o Século XXI” in *Revista Militar*, Lisboa, Empresa da Revista Militar, Fevereiro/Março, pp. 627 a 663
- BORGES, João Vieira (2000). *Intervenções Militares Portuguesas na Europa do Século XVIII: Uma Análise Estratégica*, Lisboa, Atena e Instituto de Altos Estudos Militares
- BORGES, João Vieira (Dir. e Coord.) [et al.] (2006). *Pensamento Estratégico Português: Contributos (Séc. XVI-XIX)*, Lisboa, Prefácio
- BOURDIEU, Pierre; CHAMBOREDON, Jean-Claude; PASSERON, Jean-Claude (1968). *Le Métier de Sociologue*, Paris, Mouton
- BRAVO, Ana Bela S.; VAZ, Nuno M.; RODRIGUES DOS SANTOS, José (2012). *A Espada e o Livro. Desafios e estratégias no Ensino Superior Universitário Militar – Uma aplicação à Academia Militar*, Lisboa, Academia Militar

- BURKE, Peter (1980). *Sociologia e História*, 2.^a Edição, Porto, Edições Afrontamento
- CAIADO, António C. Pires (2011). *Contabilidade Analítica e de Gestão*, 6.^a Edição, Lisboa, Áreas Editora
- CÂMARA, João Bettencourt da (1997). *Noites de San Casciano – Sobre a Melhor Forma de Governo*, Lisboa, Vega
- CÂMARA, João Bettencourt da (1998). “Nota Prévia” in ARISTÓTELES. *Política*, Edição Bilingue, Lisboa, Vega, pp. 7 e 8
- CÂMARA, João Bettencourt da (2005). *De Saramago a Maquiavel e Outros Estudos de Sociologia*, S. Marcos, Mapa das Ideias
- CANNON, Tom (1999). *A Gestão dos Paradoxos no Século XXI. Uma revolução na gestão*, Lisboa, Instituto Piaget
- CARDOSO, Pedro (2004). *As Informações em Portugal*, Lisboa, Gradiva
- CARRILHO, Maria (1998). *Portugal no Contexto Internacional. Opinião Pública, Defesa e Segurança*, Lisboa, Edições Cosmos e Instituto de Defesa Nacional
- CHANEY, Lillian H. e MARTIN, Jeanette S. (2011). *Intercultural Business Communication*, Fifth Edition, New York, Prentice Hall
- CHIAVENATO, Idalberto (1983). *Introdução à Teoria Geral da Administração*, 3.^a Edição, Lisboa, McGraw-Hill
- CITRON, Suzanne (1990). *Ensinar a História hoje – A memória perdida e reencontrada*, Lisboa, Livros Horizonte
- CLAUSEWITZ, Carl von [Ed. original 1832]. *Da Guerra*, Mem Martins, Publicações Europa-América,
- COBRA, Jorge (2012). *Sociologia Militar*, Lisboa, Diário de Bordo
- COUTINHO, Clara Pereira (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*, Coimbra, Almedina
- COUTO, Abel Cabral (1988). *Elementos de Estratégia*, Lisboa, Instituto de Altos Estudos Militares
- DE BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques e DE SCHOUTHEETE, Marc de (1975). *Dynamique de la recherche en sciences sociales: les pôles de la pratique méthodologique*, Paris, PUF
- DEARLOVE, Des (2000). *Decisões-Chave de Gestão*, Lisboa, Publicações Dom Quixote
- DEMERATH, N. J. e PETERSON, Richard A. (eds.) (1967). *System Change and Conflict*, New York, Free Press, p. 142.

- DENIS, Henri (1987). *História do Pensamento Económico*, 5.^a Edição, Lisboa, Livros Horizonte
- DIAS, Carlos Manuel Mendes (2010). *Geopolítica: Teorização Clássica e Ensinos*, Lisboa, Prefácio
- DIAS, Carlos Manuel Mendes (2012). *Geopolítica – Velhas mas Novas Aproximações e o Contrário*, Aveiro, Mare Liberum
- DRUCKER, Peter (1955). *The Practice of Management*, Heinemann, London
- DRUCKER, Peter F. (2001). *O melhor de Peter Drucker: o Homem, a Administração e a Sociedade*, Livro I – O Homem, São Paulo, Nobel
- EARLEY, C. e MOSAKOWSKI, E. (2004). “Cultural Intelligence” in *Harvard Business Review*, N.º 8, October, pp. 139 a 153
- EGAN, Kieran (1992). *O Desenvolvimento Educacional*, Lisboa, Publicações Dom Quixote
- FERNANDES, António Horta (2004). “Pensamento Estratégico Nacional no Século XX” in *Nova História Militar de Portugal*, Volume IV, Lisboa, Círculo de Leitores
- FERNANDES, António Horta e ABREU, Francisco (2004). *Pensar a Estratégia: do Político-Militar ao Empresarial*, Lisboa, Edições Sílabo
- FERREIRA, J. M. Carvalho [et al.] (1995). *Sociologia*, Amadora, McGraw-Hill
- FERREIRA, Manuel Portugal; REIS, Nuno Rosa; SERRA, Fernando Ribeiro (2011). *Negócios Internacionais e Internacionalização para as Economias Emergentes*, Lisboa, Lidel
- FIÉVET, Gil (1993). *Da Estratégia Militar à Estratégia Empresarial*, Lisboa, Inquérito
- FORTIN, Marie-Fabienne (2009). *O Processo de Investigação. Da Conceção à Realização*, 5.^a Edição, Loures, Lusociência
- FREIXO, Manuel João Vaz (2011). *Teorias e Modelos de Comunicação*, 2.^a Edição, Lisboa, Instituto Piaget
- GIDDENS, Anthony (1984). *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*, Cambridge, Polity
- GIDDENS, Anthony (1991). *As consequências da modernidade*, Tradução Brasileira, 5.^a Reimpressão, São Paulo, Editora UNESP
- GIDDENS, Anthony (1999). *Para uma Terceira Via*, Lisboa, Editorial Presença
- GIDDENS, Anthony (2002). *O Mundo na Era da Globalização*, 4.^a Edição, Lisboa, Editorial Presença

- GIDDENS, Anthony (2004). *Sociologia*, 4.^a Edição, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian
- GONÇALVES, Diana Paula Martins (2012). *Companhia de Reabastecimento e Serviços e os Novos Desafios da Logística Militar: Apoio de Serviços, Capacidades Adicionais e Apoio Supletivo*, Trabalho de Investigação Aplicada em Administração Militar, Lisboa, Academia Militar
- GONÇALVES, Vitor (1986). *Un enfoque de metaplanificación al sistema de planificación empresarial: contribución para una teoría prescriptiva contingencial*, Tesis Doctoral, Sevilla, Universidad de Sevilla
- GOUVEIA, Luís Borges e RANITO, João (2004). *Sistemas de Informação de Apoio à Gestão*, Porto, Sociedade Portuguesa de Inovação
- GURVITCH, Georges (1950). *La Vocation Actuelle de la Sociologie*, Paris, Presses Universitaires de France, com Tradução Portuguesa em GURVITCH, Georges (1979-1986). *A Vocação Actual da Sociologia*, 2 volumes, Lisboa, Edições Cosmos
- HAECHE, Anne Van (1992). *A Escola à Prova da Sociologia*, Lisboa, Instituto Piaget
- HART, B. H. Liddell (1990). “Profession of Arms” in SHAFRITZ, Jay M. (1990). *Words on War: military quotations from ancient times to the present*, New York, Prentice Hall
- HERMAN, Jacques (1983). *Les Langages de la Sociologie*, Paris, PUF
- HUNTINGTON, Samuel P. (1972). *The Soldier and the State*, Cambridge/Massachusetts, Harvard University Press
- JANOWITZ, Morris (1974). *Sociology and the Military Establishment*, Beverly Hills and London, Sage Publications
- LARA, António de Sousa (1998). *Ciências Políticas – Metodologia, Doutrina e Ideologia*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- LEITÃO, Desidério Manuel Vilas e ROSINHA, António Palma [s. d.]. *Ética e Liderança – Uma Visão Militar e Académica*, Lisboa, Academia Militar
- LESSARD-HÉBERT, Michelle; GOYETTE, Gabriel e BOUTIN, Gérard (1994). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*, Lisboa, Instituto Piaget
- LISBOA, João; COELHO, Arnaldo; COELHO, Filipe; ALMEIDA, Filipe (Dir. e Coord.); MARTINS, António (Org.) (2011). *Introdução à Gestão de Organizações*, 3.^a Edição, Lisboa, Vida Económica
- LOCKE, Edwin A. (2009). *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, Second Edition, West Sussex, Wiley

- MAIA, Rui Leandro (2004). “Giddens, Anthony” in *Dicionário de Sociologia*, Porto, Porto Editora, p. 179
- MAQUIAVEL, Nicolau [s. d.] (Ed. Original 1532). *O Príncipe*, Mem Martins, Publicações Europa-América
- MARTINS, José Moleiro (2010). *Gestão do Conhecimento – Criação e Transferência de Conhecimento*, Lisboa, Edições Sílabo
- MAUNSELL, Brigadier [s. d.]. “Enlightened Leadership” in *Serve to Lead*, Sandhurst, The Royal Military Academy, pp. 23 a 27.
- MIGUEL, António; ROCHA, Ana; RÖHRICH, Oliver (2008). *Gestão Emocional de Equipas: Em Ambiente de Projecto*, Lisboa, Lidel
- MINTZBERG, H. e WATERS, J. (1985). “Of strategies, deliberate and emergent” in *Strategic Management Journal*, Volume 6, Number 3, Hoboken, John Wiley and Sons, July/September, pp. 257 a 272
- MINTZBERG, Henry (2004). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, 3.^a Edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote
- MOLÉNAT, Xavier [et al.] (2011). *Sociologia: História, Ideias, Correntes*, Lisboa, Texto & Grafia
- MORAN, Robert T.; HARRIS, Philip R.; MORAN, Sarah V. (2011). *Managing Cultural Differences. Leadership Skills and Strategies for Working in a Global World*, Eighth Edition, New York, Butterworth-Heinemann
- MORROW, Raymond Allen e TORRES, Carlos Alberto (1997). *Teoria Social e Educação – Uma Crítica das Teorias da Reprodução Social e Cultural*, Porto, Edições Afrontamento
- MOSKOS, Charles C. e Wood, Frank R. (1988). *The Military: More than just a Job?*, London, Pergamon-Brassey’s
- OLIVEIRA, José (2011). *Modelo Integrado para uma Gestão Eficiente e Controlo do Risco*, Porto, Vida Económica
- OLIVEIRA, Luís Adriano (2013). *Ética em Investigação Científica*, Lisboa, Lidel
- PAGE, A. (1985). “Économie de l’éducation” in *Encyclopédie Universalis*, Paris, Corpus, pp. 654 a 658
- PEREIRA, Leandro (2011). *Gestão de Conhecimento em Projectos*, Lisboa, Lidel
- PETERS, Tom e WATERMAN Jr., Robert H. (1982). *Na Senda da Excelência*, 2.^a Edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote
- PINK, Daniel H. (2009). *A Nova Inteligência*, 2.^a Edição, Alfragide, Academia do Livro

- PIRES, Rui Pena (1988). “A Teoria da Estruturação de Anthony Giddens. Apresentação e Bibliografia” in *Sociologia – Problemas e Práticas*, n.º 4, Lisboa, CIES/ISCTE – IUL, pp. 231 e 236
- PORTER, Michael (1991). *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Industrias e da Concorrência*, 7.ª Edição, Rio de Janeiro, Editora Campus
- PORTER, Michael (1992). *Vantagem competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*, 5.ª Edição, Rio de Janeiro, Editora Campus
- PORTER, Michael (1996). “What is Strategy?” in *Harvard Business Review*, Reprint Number 96608, Boston, Harvard Business School Publishing, November-December, pp. 61 a 78.
- QUIVY, Raymond, e CAMPENHOUDT, Luc Van (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva
- REED, Mike (1997). *Sociologia da Gestão*, Oeiras, Celta Editora
- REGO, Arménio e CUNHA, Miguel Pina e (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*, Lisboa, Editora RH
- REIMÃO, Cassiano (Coord.) (2005). *Jean-Paul Sartre – Uma Cultura da Alteridade. Filosofia e Literatura*, Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa
- RITZER, George (1993). *Teoría Sociológica Contemporánea*, Madrid, McGraw-Hill
- RITZER, George (2001a). *Explorations in Social Theory*, London, Sage
- RITZER, George (2001b). *Handbook of Social Theory*, London, Sage
- RITZER, George (2009). *Contemporary Sociological Theory and Its Classical Roots: The Basics*, Third Edition, New York, McGraw-Hill
- ROCHER, Guy (1989). *Sociologia Geral – Mudança Social e Acção Histórica*, 4.ª Edição, Lisboa, Editorial Presença
- ROCHER, Guy (1999a). *Sociologia Geral – A Acção Social*, 6.ª Edição, Lisboa, Editorial Presença
- ROCHER, Guy (1999b). *Sociologia Geral – A Organização Social*, 5.ª Edição, Lisboa, Editorial Presença
- ROSADO, David Pascoal (2009). “O General António Xavier Correia Barreto e a 'Jovem Turquia': Contributos para as Comemorações do Centenário da República” in *Proelium*, Série VI, n.º 12, Lisboa, Academia Militar, pp. 75 a 103

- ROSADO, David Pascoal (2010). *General António Xavier Correia Barreto. Patrono dos cursos de entrada na Academia Militar – Ano Lectivo 2010/2011*, [policopiado], Lisboa, Academia Militar
- ROSADO, David Pascoal (2011). “Gestão, Estratégia Empresarial e Estrutura Organizacional: Redescobrir a Alteridade” in *Proelium*, Série VII, n.º 1, Lisboa, Academia Militar, pp. 105 a 135
- ROSADO, David Pascoal (2012). “Da Arte da Guerra à Gestão Estratégica: Comportamento Organizacional, Análise Concorrencial e Empreendedorismo” in *Proelium*, Série VII, n.º 2, Lisboa, Academia Militar, pp. 279 a 294
- ROSADO, David Pascoal (2013). “Polemologia, Gestão Estratégica e União Europeia: Os Novos Desafios acometidos à Sociologia da Gestão” in *III Congresso Internacional de Verão – Europa Cidadã: pessoas, empresas e instituições*, Resumos, Évora, Colégio do Espírito Santo da Universidade de Évora, p. 43.
- ROSINSKI, Philippe (2010). *Coaching Intercultural. Novas ferramentas para alavancar as diferenças nacionais, empresariais e pessoais*, Lisboa, Monitor
- SÁ, Jorge A. Vasconcellos e (1996). *Os Senhores da Guerra*, Lisboa, Bertrand
- SANTOS, António J. Robalo (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*, Lisboa, Escolar Editora
- SANTOS, Boaventura de Sousa (2003). *Um Discurso sobre as Ciências*, 14.ª Edição, Porto, Edições Afrontamento
- SANTOS, José Manuel Alves dos (2010). *A Administração na Guerra Peninsular*, Casal de Cambra, Caleidoscópico
- SARAIVA, José Hermano (1993). *História concisa de Portugal*, 16.ª Edição, Mem Martins, Publicações Europa-América
- SCHWAB, Klaus (2014). “Preface” in *Global Risks 2014*, Ninth Edition, Geneva, World Economic Forum, p. 7
- SÉNECA, Lucius Annaeus (2005). *Da Brevidade da Vida*, Carcavelos, Coisas de Ler
- SERRA, Fernando Ribeiro [et al.] (2010). *Gestão Estratégica: Conceitos e Prática*, Lisboa, Lidel
- SILVA, António Martins da (2010). *História da Unificação Europeia*, Coimbra, Imprensa da Universidade de Coimbra
- SOLOMON, Charlene M. e SCHELL, Michael S. (2009). *Managing Across Cultures. The Seven Keys to Doing Business with a Global Mindset*, New York, McGraw-Hill

- SOTOMAYOR, Ana Maria; RODRIGUES, Jorge; DUARTE, Manuela (2013). *Princípios de Gestão das Organizações*, Carcavelos, Rei dos Livros
- SOUSA, Fernando C. de; MONTEIRO, Ileana P. (2010). *Liderança de Equipas na Resolução de Problemas Complexos: um guia para a inovação organizacional*, Lisboa, Edições Sílabo
- STARRY, General Donn A. (1994). “Foreword” in FITTON, Robert A. *Leadership: Quotations from the Military Tradition*, Boulder, Westview Press, pp. xi e xii
- TEIXEIRA, Luís Filipe B. (2004). *Hermes ou a experiência da mediação*, Lisboa, Pedra de Roseta
- TEIXEIRA, Sebastião (2011a). *Gestão das Organizações*, 2.^a Edição, Lisboa, McGraw-Hill
- TEIXEIRA, Sebastião (2011b). *Gestão Estratégica*, Lisboa, Escolar Editora
- TELLES, Sebastião (2001). *Introdução ao Estudo dos Conhecimentos Militares*, Lisboa, Edições Cosmos
- TELO, António José (2006). “Prefácio” in BORGES, João Vieira. *Pensamento Estratégico Português – Contributos (Sec. XVI – XIX)*, Lisboa, Prefácio
- TEODORO, António (2003). *Globalização e Educação – Políticas Educacionais e Novos Modos de Governação*, Porto, Edições Afrontamento
- THUCYDIDES (1990). “Action” in SHAFRITZ, Jay M. *Words on War: Military quotations from ancient times to the present*, New York, Prentice Hall, p. 1
- TZU, Sun (2000). *A Arte da Guerra*, Mem Martins, Publicações Europa-América
- VAZ, Nuno António Bravo Mira [s. d.]. *Sociologia Militar*, [policopiado], Lisboa Academia Militar

Anexos

Anexo A – Certidão de Doutorado em Sociologia

CERTIDÃO DE DOUTORAMENTO

Margarida Maria Santos Murteira de Sousa Cabral, Directora dos Serviços Académicos, certifica que a: DAVID MIGUEL PASCOAL ROSADO, nascido a 12-2-1975, em LISBOA, foi concedido no dia 17 DE ABRIL DE 2008 o grau de Doutor em SOCIOLOGIA, com a classificação de APROVADO COM DISTINÇÃO E LOUVOR após a defesa pública da tese intitulada: “O Instituto Militar dos Pupilos do Exército como Escola de Tradição e Cidadania: Implicações Sociais e Políticas.”-----

O Júri que apreciou a tese e atribuiu a classificação foi constituído por: -----

Vice-Reitora da Universidade de Évora – Presidente.-----

Prof. Felipe Ruiz Alonso – Universidad Pontificia de Salamanca.-----

Prof. Nuno António Bravo Mira Vaz – Academia Militar.-----

Prof. João Luís Bettencourt da Câmara – Universidade Técnica de Lisboa.-----

Profª Maria José de Souza Dias Fernandez Stock – Universidade de Évora.-----

Profª Maria Helena Chaves Carreiras – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.-----

Profª Maria da Saudade Rodrigues Colaço Baltazar – Universidade de Évora.-----

A tese foi redigida em PORTUGUÊS-----

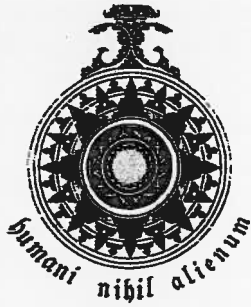
Universidade de Évora, 8 de Maio de 2008.

A Directora dos Serviços Académicos,



Emolumentos: 15,00 €

Anexo B – Certificado de Mestrado em Ciência Política – Cidadania e Governança



Lisboa:
Av. do Campo Grande, 3
1749-024 Lisboa
Tel.: 351 21 751 55 00
Fax: 351 21 757 70 06

CERTIFICADO

Em face dos arquivos desta Universidade reconhecida como estabelecimento de interesse público, pelo Decreto-lei nº92/98 de 14 de Abril, certifica-se para os devidos efeitos que **David Miguel Pascoal Rosado**, filho de José Carlos Valente Rosado e de Maria Isabel Alcobia Pascoal Rosado, portador do Bilhete de Identidade número 10471878, emitido em 23/11/2001, pelo Arquivo de Identificação de Lisboa, nascido em 12/02/1975 e natural de Lisboa, concluiu o **Curso de Mestrado em Ciência Política: Cidadania e Governação**, autorizado pela Portaria n.º 391/99 de 28 de Maio, em 26 de Novembro de 2001, tendo obtido o grau de Mestre com a qualificação de Bom com distinção.

Por ser verdade e me ter sido pedido mandei passar este certificado que vai ser autenticado com o selo branco desta Universidade.

Lisboa, 3 de Dezembro de 2001

O Reitor



(Prof. Doutor Fernando Santos Neves)

O Administrador

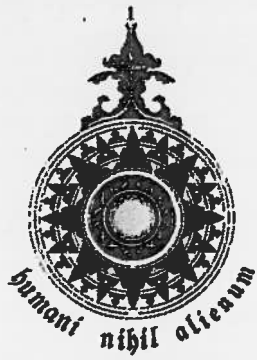


(Prof. Dr. Manuel de Almeida Damásio)

Conf. Roberto (SMPG-TB-bc)

Aluno nº9902924

**Anexo C – Certificado de Pós-Graduação em Ciência Política –
Cidadania e Governança**



Lisboa:
Av. do Campo Grande, 376
1749-024 Lisboa
Tel.: 351 21 751 55 00
Fax: 351 21 757 70 06

CERTIFICADO

Em face dos arquivos desta Universidade reconhecida como estabelecimento de Ensino Superior Particular e Cooperativo, pelo Decreto-lei n.º 92/98 de 14 de Abril, certifica-se para os devidos efeitos que **DAVID MIGUEL PASCOAL ROSADO**, filho de José Carlos Valente Rosado e de Maria Isabel Alcobia Pascoal Rosado, portador do Bilhete de Identidade n.º 10471878, emitido em 21/11/1996 pelo Arquivo de Identificação de Lisboa, nascido em 12/02/1975 e natural de S. Jorge de Arroios, concluiu o **Curso de Pós-graduação em Ciência Política: Cidadania e Governação**, no ano lectivo de 1999/2000, tendo obtido as classificações disciplinares abaixo indicadas e a média geral de 15 (quinze) valores.

1º ano

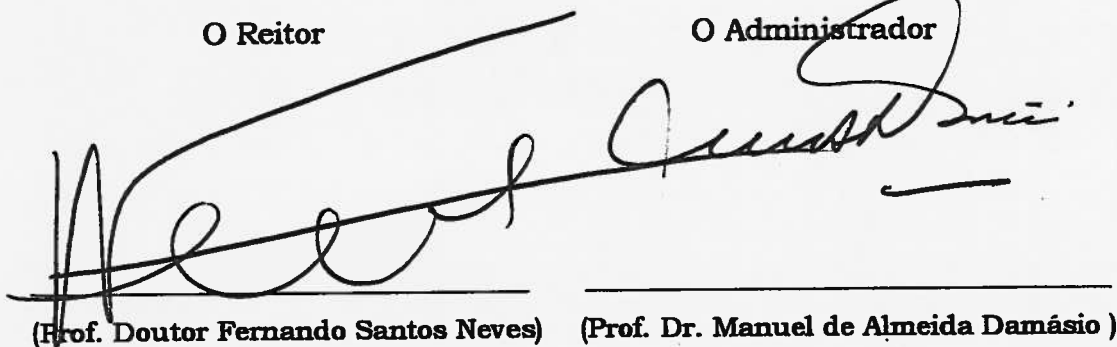
<i>Teorias e Sociologias Políticas Contemporâneas</i>	99/00	15	Quinze
<i>Sistema Político Comunitário e Dimensão Internacional dos Recursos Políticos</i>	99/00	14	Catorze
<i>Representação Política e Espaço Político</i>	99/00	13	Treze
<i>Administração Pública</i>	99/00	15	Quinze
<i>Comunicação Política</i>	99/00	15	Quinze
<i>Cidadania, Direitos Humanos e Ambiente</i>	99/00	16	Dezasseis
<i>Instituições Regionais e Locais</i>	99/00	16	Dezasseis
<i>Seminário</i>	99/00	16	Dezasseis

Por ser verdade e me ter sido pedido mandei passar este certificado
que vai ser autenticado com o selo branco desta Universidade.

Lisboa, 29 de Novembro de 2000

O Reitor

O Administrador



The image shows two handwritten signatures in black ink. The signature on the left is for Prof. Doutor Fernando Santos Neves, and the signature on the right is for Prof. Dr. Manuel de Almeida Damásio. Both signatures are written over horizontal lines that serve as baselines for the text below.

(Prof. Doutor Fernando Santos Neves)

(Prof. Dr. Manuel de Almeida Damásio)

Conf. A. (SMPG-TB-am)

Aluno nº9902924

8

Anexo D – Certificado de Licenciatura em Ciências Militares na especialidade de Administração Militar



**MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO PORTUGUÊS**

ACADEMIA
Militar

Direcção de Ensino

*SILVESTRE ANTÓNIO SALGUEIRO PORTO, Brigadeiro e Director de Ensino da Academia Militar, certifica, a requerimento do interessado, para efeito de currículo, que **DAVID MIGUEL PASCOAL ROSADO**, filho de José Carlos Valente Rosado e de Maria Isabel Alcobia Pascoal Rosado, nascido a 12 de Fevereiro de 1975, natural da freguesia de S. Jorge de Arroios, concelho de Lisboa, concluiu, no ano lectivo de 1997-98, neste Estabelecimento Militar de Ensino Superior, a sua licenciatura em Ciências Militares na especialidade de Administração Militar, com a classificação final de 13 (treze) valores.*

Lisboa 07 de Junho de 1999.

O DIRECTOR DE ENSINO

**SILVESTRE ANTÓNIO SALGUEIRO PORTO
BRIGADEIRO**

Anexo E – Carta de Curso da Licenciatura em Ciências Militares na especialidade de Administração Militar



Academia Militar

Faz-se saber que **DANIÉL MIGUEL PASCOAL ROSADO**

filho de **José Carlos Valente Rosado**

e de **Maria Isabel Alcobia Pascoal Rosado**

nascido a 12 de **Fevereiro** de 1975, na freguesia de **S. Jorge de Arroios**

, concelho de **Lisboa**

concluiu no ano lectivo de 1997-1998, com a classificação final de **13,85** valores
(treze vírgula oitenta e cinco)

o curso de **Administração Militar**

incluindo o respectivo tirocínio, estabelecido pelo Decreto-Lei n.º 678 de 1 de Setembro de 1976.

Para constar onde convier e poder o interessado gozar de todas as regalias que legalmente lhe pertencerem, se lhe passa a presente carta de curso, que vai assinada pelo Comandante, pelo Director de Ensino e pelo Chefe da Repartição de Administração Escolar, e firmada com selo pendente desta Academia.

Lisboa, aos _____ de _____ dias do mês de **Outubro** de mil novecentos e **Noventa e oito**

Comandante da Academia,

Fernando Luís Alves
Jansen

Director de Ensino,

[Signature]

Chefe da Repartição de Administração Escolar,



Anexo F – Certificado do Curso Avançado de Gestão Pública



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

CERTIFICADO

Para os devidos efeitos se certifica que **David Miguel Pascoal Rosado**, titular do B.I. nº 10471878, emitido em 05/09/2007, pelo Arquivo de Identificação de Lisboa, concluiu, neste Instituto, no ano lectivo de 2007/2008, o **Curso Avançado de Gestão Pública (CAGEP)**, ministrado nos termos da Lei nº. 51/2005, de 30 de Agosto e das Portarias nº. 1141/2005, de 8 de Novembro e nº. 264/2006, de 17 de Março e ao abrigo do reconhecimento constante do Aviso nº. 17143/2007, publicado no Diário da República 2ª. Série, nº. 176, de 12 de Setembro de 2007, a que corresponde um total de 12 créditos, tendo obtido as seguintes classificações:

1º. PERÍODO

		ECTS
- Avaliação e Qualidade	17 (dezassete) valores	2
- Economia da União Europeia	16 (dezasseis) valores	2
- Informação e Conhecimento	18 (dezoito) valores	2

Classificação Final do 1º. Período 17 (dezassete) valores

2º. PERÍODO

- Comportamento Organizacional	15 (quinze) valores	2
- Ética do Serviço Público	19 (dezanove) valores	2
- Gestão Estratégica e BSC	14 (catorze) valores	2

Classificação Final do 2º. Período 16 (dezasseis) valores

Classificação Final do Curso 17 (dezassete) valores 12

Por ser verdade e nos ter sido pedido, passamos o presente certificado que vai assinado e autenticado com o selo em uso neste Instituto.

Lisboa, 12 de Novembro de 2008

O Secretário-Geral do ISG

Alexandre Safont Tavares

O Director do ISG

Manuel Avelino de Jesus

Anexo G – Certificado do Curso de Formação Pedagógica de Formadores

ina

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO

CERTIFICADO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

(Dec.Reg. nº 35/02 de 23 de Abril)

Instituto Nacional de Administração
Palácio dos Marquesses de Pombal
2784 - 540 Oeiras
NC. 501 353 542

Certifico que **David Miguel Pascoal Rosado**

Natural de Lisboa nascido(a) a 12-02-1975

Nacionalidade Portuguesa, sexo Masculino

Portador(a) do documento de identificação Bilhete de Identidade nº 10471878, emitido por Lisboa em 23-11-2001, concluiu, com aproveitamento, em 20-02-2004, o curso de Formação Profissional

FORMAÇÃO PEDAGÓGICA DE FORMADORES

que decorreu de 26-01-2004 a 20-02-2004 com a duração total de 90 horas, tendo obtido a classificação final de Apto.

Algés, 20 de Fevereiro de 2004

O Vice-Presidente


Engº Rui Afonso Lucas

MODALIDADE DE FORMAÇÃO: FORMAÇÃO INICIAL

ÁREA DE FORMAÇÃO: FORMAÇÃO DE PROFESSORES E FORMADORES

COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS

- CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSOS E METODOLOGIAS NA FORMAÇÃO DE ADULTOS.
- UTILIZAÇÃO DE TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO E ANIMAÇÃO, MÉTODOS E TÉCNICAS PEDAGÓGICAS NA FACILITAÇÃO DA APRENDIZAGEM.
- PREPARAÇÃO, DESENVOLVIMENTOS E AVALIAÇÃO DAS ACCÕES DE FORMAÇÃO.

PLANO CURRICULAR:

- 6 H – PAPEL DA FORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES;
- 6 H – O PAPEL E AS COMPETÊNCIAS DO FORMADOR NA DINAMIZAÇÃO DA APRENDIZAGEM E NO PROCESSO DE MUDANÇA;
- 6 H – A SITUAÇÃO E PROCESSO DE APRENDIZAGEM DO ADULTO;

A SITUAÇÃO DE FORMAÇÃO

- 7 H – Comunicação, relação pedagógica e animação de grupos

A PREPARAÇÃO DE UMA ACCÃO DE FORMAÇÃO

- 3 H – Objectivos pedagógicos
- 3 H – Planos de curso e de sessão
- 6 H – Programas de organização de conteúdos
- 4 H – Modos de trabalho pedagógico
- 4 H – A utilização pedagógica dos recursos didácticos
- 30 H – SIMULAÇÕES: PREPARAÇÃO, REALIZAÇÃO E ANÁLISE CRÍTICA DE SESSÕES PRÁTICAS (AUTOSCOPIAS).
- 15 H – A Avaliação Pedagógica da Formação.

OBSERVAÇÕES:

**CURSO HOMOLOGADO PELO INSTITUTO DE EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL.
CERTIFICADO DE HOMOLOGAÇÃO NºEDF/9/99/DCR .35.
ACCÃO AUTORIZADA PELO INSTITUTO DE EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL ATRAVÉS DO
OFÍCIOS GOM A REFª 176/DCR DE 2004-01-22.**

Anexo H – Nota n.º 50074, de 03FEV11, da DARH (que autoriza o autor a exercer actividade docente em horário pós-laboral, sem dispêndio para a Fazenda Nacional, nem prejuízo para o serviço e sem responsabilidades nem encargos, para o Exército)



S. R.

1003.11
= 42/100 PE.

42
42/100

MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO PORTUGUÊS
COMANDO DO PESSOAL
DIRECÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS
REPARTIÇÃO DE PESSOAL MILITAR

PARA: AM

C/C:

V/ Ref.

N/ Ref.

Nota N.º 50074 Proc. 10.439

Data: 03FEV11

ASSUNTO: COMUNICAÇÃO DE DESPACHO

Encarrega-me o Exmº MGEN DARH de comunicar que, por seu despacho de 02FEV11, foi autorizado o requerimento do MAJ ADMIL NIM 27067393 DAVID MIGUEL PASCOAL ROSADO no qual solicitava autorização para exercer a actividade de docente em horário pós-laboral, nos termos do artº 16º, do EMFAR, sem dispêndio para a Fazenda Nacional, nem prejuízo para o serviço e sem responsabilidades, nem encargos para o Exército, praticado no âmbito da subdelegação de competências conferidas pelo Despacho n.º 6763/2010 de 31MAR10 do Exmo. TGen AGE, publicado no DR, 2.ª série, n.º 74 de 16ABR10 (pag.ªs 19 649/50), delegadas no Exmo. TGen AGE, no âmbito da delegação de competências conferida pelo Despacho n.º 3686/2010 de 27JAN10 de S. Exa. o GEN CEME, inserto no DR, 2.º série, n.º 41 de 01MAR10.

O Chefe da Repartição

Documento autêntico
Original assinado e arquivado na RPM / DARH

FRANCISCO XAVIER FERREIRA DE SOUSA
COR CAV

ACADEMIA MILITAR		SECRETARIA GERAL		VISTA	
ENTRADA N.º 439		DATA 3/2/11		Bastião	
Entidade	Accção	Conh	Accção	Conh	
TSE/CM/MAJ			CAL		
IND/OUT/MAJ			AQAMA		
GAC			DE		
CRA			CIAM		
GAO GNR					
ISSG					
SEC PES	X		SEW VET		
SEC LOG			SEW MED		
OF SEG			REC JUST		
DIP NEGAS			COO		
			DINAMIL		

ACADEMIA MILITAR
DIRECÇÃO DOS SERVIÇOS
SECÇÃO DE PESSOAL
ESTÁ CONFORME O ORIGINAL
Lisboa 3/02/11
O Chefe da Secção

ACADEMIA MILITAR
SECÇÃO PESSOAL MILITAR
ENTRADA N.º 112
PROCESSO JND
EM 04/02/11

Direcção de Administração de Recursos Humanos / Repartição de Pessoal Militar

Quartel de Santo Ovídio, Praça da República - 4099-037 - Porto

darh.rm@mail.exercito.pt

Tel. (+351) 22 207 73 00 Fax. (+351) 22 207 73 57

SECAPJUR/1SARRS