

Sílabo

Gestão

Teoria das Organizações e da Gestão

Uma perspetiva histórica



Miguel Pina e Cunha
Arménio Rego
Carlos Cabral-Cardoso

Edições Sílabo

*Dedico este livro à memória dos meus avós
e dos meus padrinhos.*

MPC

*Ao Zézé e à Janinha,
em todas as letras de todas as páginas.*

AR

*À Francisca, por me mostrar que
as coisas realmente importantes são intemporais.*

CC

teoria das organizações e da gestão

uma perspectiva histórica

sílabo gestão

**teoria das
organizações
e da gestão**

uma perspetiva histórica

MIGUEL PINA E CUNHA

ARMÉNIO REGO

CARLOS CABRAL-CARDOSO



É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio gráfico, eletrónico ou mecânico, inclusive fotocópia, este livro.

As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor.

Não participe ou encoraje a pirataria eletrónica de materiais protegidos.

O seu apoio aos direitos dos autores será apreciado.

Visite a Sílabo na rede

www.silabo.pt

FICHA TÉCNICA:

Título: Teoria das Organizações e da Gestão – Uma perspetiva histórica

Autores: Miguel Pina e Cunha, Arménio Rego, Carlos Cabral-Cardoso

© Edições Sílabo, Lda.

Capa: Pedro Mota

Imagem da capa: © Funtap P | Dreamstime.com

1ª Edição – Lisboa, junho de 2019.

Impressão e acabamentos: Cafilesa – Soluções Gráficas, Lda.

Depósito Legal: 457225/19

ISBN: 978-989-561-013-6



EDIÇÕES SÍLABO, Lda.

Publicamos conhecimento

Editor: Manuel Robalo

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Tel.: 218130345

e-mail: silabo@silabo.pt

www.silabo.pt

Índice

Notas de abertura	19
§ 1. Lições de história mal compreendidas	19
§ 2. Panorâmica geral do livro	22
Um preâmbulo de pêndulos e dialéticas	29
§ 1. Um marco, uma fronteira ou uma passagem?	29
§ 2. Pêndulos e dialéticas	34
Introdução	37
§ 1. O pano de fundo: uma breve história da teoria organizacional	38
1.1. Os primórdios da organização	38
1.2. Da empresa pré-moderna às grandes corporações	42
1.3. A revolução gestonária	43
1.4. O papel da inovação tecnológica	45
§ 2. Cidadãos da sociedade organizacional	47
2.1. Alguns traços da vida de outrora	47
2.2. A sociedade organizacional	49

§ 3. Cidadania organizacional ou escravatura?	51
3.1. Encruzilhadas, mitos e tecnologias do coração e das mentes	52
3.2. Perguntas e respostas	55
§ 4. Pêndulos e dialéticas	58
§ 5. Estrutura do livro	61
§ 6. Complemento 1	65
6.1. Nomes que têm marcado a gestão	65

PARTE I

A ORGANIZAÇÃO COMO UM SISTEMA FECHADO

Capítulo 1 – Abordagens clássicas e os pais fundadores da gestão moderna	73
§ 1. A melhoria industrial	74
1.1. Industrialização	74
1.2. A contestação às condições de vida degradantes	76
1.3. Melhorias sociais	78
1.4. O alinhamento de interesses	81
1.5. O declínio do movimento da melhoria industrial	84
§ 2. Os pais fundadores da gestão moderna: Taylor e Weber	86
§ 3. Taylor e a gestão científica	87
3.1. A paternidade da gestão moderna	88
3.2. Abordagens sistemáticas ao ensino-aprendizagem da gestão	91
3.3. A gestão sistemática	92
3.4. Três fases da organização científica do trabalho	97
3.5. A ciência administrativa	100
3.6. Os princípios da racionalidade e do homem económico	102
3.7. Quatro princípios de organização do trabalho	102
3.8. Resistências de ambos os lados	103
3.9. Entusiasmos e renitências espalhadas pelo planeta	104
3.10. Organização científica do trabalho: a abordagem que (quase) todos gostam de criticar	105

§ 4. Henry Ford, o continuador	110
4.1. Admirável mundo novo	110
4.2. O fordismo	112
4.3. As consequências da autocracia e da obstinação	114
§ 5. Max Weber e a burocracia	116
5.1. <i>Bureaucratie</i> e bureaumania	116
5.2. Três formas de autoridade: tradicional, carismática e racional-legal	116
5.3. Os princípios originários da organização burocrática	122
5.4. Deficiências e disfunções burocráticas	124
5.5. Burocracias coercitiva e capacitadora	127
§ 6. As teorias do comportamento administrativo	129
6.1. Henry Fayol	129
6.2. Mintzberg: folclore e factos	133
6.3. Peter Drucker	136
6.4. A escola de Carnegie	139
§ 7. Notas finais	142

Capítulo 2 – Teorias humanistas: a procura de uma face humana da gestão 143

§ 1. O surgimento da psicologia industrial e organizacional	144
§ 2. Os estudos de Hawthorne e a escola das relações humanas	145
2.1. Ainda o método científico	146
2.2. Em busca de um remédio para a maleita da agitação social	148
2.3. As experiências de Hawthorne	150
2.4. As experiências da iluminação	150
2.5. A experiência da sala de teste da montagem de relés	151
2.6. O programa de entrevistas	152
2.7. A experiência da observação da montagem de terminais	153
2.8. Equipas, organizações e o legado de Kurt Lewin	156
§ 3. Um olhar de síntese sobre a escola das relações humanas	159
3.1. Um legado profuso e rico	159
3.2. Os efeitos na atualidade	165
3.3. As limitações da escola das relações humanas	167

§ 4. Chester Barnard: as organizações como sistemas cooperativos	168
§ 5. Participação e democracia organizacional	170
5.1. Dificuldades de introdução em meio organizacional	170
5.2. Uma visão equilibrada das vantagens e das desvantagens da democracia organizacional	172
5.3. Três abordagens ao estudo da participação	176
5.4. Uma perspectiva mais ponderada e realista	179
§ 6. Desenvolvimento organizacional e gestão da mudança	182
6.1. Desenvolvimento organizacional e participação na mudança	182
§ 7. O inconsciente na organização: uma leitura psicanalítica	187
7.2. A aplicação do conhecimento psicanalítico à análise organizacional	189
7.3. O nexo liderança-organizações	191
7.4. Narcisismo dos líderes	194
7.5. Comunidades grupais neuróticas	195
7.6. Uma visão de síntese sobre a teoria psicodinâmica	196
§ 8. Notas finais	197

PARTE II

TEORIAS SISTÉMICAS

Capítulo 3 – A teoria dos sistemas: entre o racionalismo sistêmico e os modelos sócio-técnicos	201
§ 1. O retorno do pêndulo à vertente racional	201
§ 2. As organizações como sistemas abertos	203
2.1. A lógica <i>input-processo-output</i>	203
2.2. As características dos sistemas abertos	204
2.3. Uma classificação dos sistemas	206
2.4. Considerações críticas	208
§ 3. As organizações como sistemas autopoieticos	209
3.1. O fecho e a autorreferencialidade das organizações	209
3.2. Autopoiese	213

§ 4. As organizações como sistemas sociotécnicos	216
4.1. A interação entre a tecnologia material e a organização social	216
4.2. Os estudos nas minas de carvão e numa fábrica têxtil	219
4.3. Ilações fundamentais	220
§ 5. Os sistemas de <i>hardware</i> e <i>software</i>	224
§ 6. Notas finais	225

Capítulo 4 – A teoria contingencial: a estratégia e a estrutura condicionadas pela envolvente

§ 1. Como alcançar eficácia? Tudo depende!	230
1.2. Diferenciação e integração	233
1.3. Estruturas orgânicas e mecanicistas	233
1.4. Estruturas mínimas	234
1.5. A tecnologia influenciando a estrutura	236
§ 2. Os estudos de Aston	237
2.1. As fundações	237
2.2. Uma nova maneira de fazer investigação	238
2.3. Um «verdadeiro» grupo	240
2.4. O quadro teórico	241
2.5. Perfis organizacionais dominantes	242
2.6. O estudo de três principais relações	244
2.7. Os efeitos do desajustamento	245
2.8. As críticas aos estudos de Aston	246
2.9. Vícios e virtudes	247
§ 3. Notas finais	249

Capítulo 5 – O primado da envolvente: as teorias sociológicas

§ 1. Teorias que relevam a envolvente	253
§ 2. A teoria da dependência de recursos	256
2.1. Três fatores que condicionam a dependência de recursos	256
2.2. O dilema certeza <i>versus</i> autonomia	257
2.3. Elementos estruturais da envolvente e dependência	260
2.4. O papel da gestão no sucesso da organização	262
2.5. Papel dos gestores – papel da envolvente	264

§ 3. Ecologia organizacional	264
3.1. A remoção das organizações desajustadas e a sobrevivência das ajustadas	265
3.2. Inércia estrutural	266
3.3. Tipos de estratégias, tipos de organizações	267
§ 4. Teoria institucional	269
4.1. O que são as instituições	270
4.2. O velho (ou clássico) institucionalismo	271
4.3. O novo institucionalismo	273
4.4. Imitação e isomorfismo	276
§ 5. Notas finais	280

PARTE III

TEORIAS INTERACIONISTAS

Capítulo 6 – A gestão dos processos: «japanização», cultura, reengenharia e redes	283
§ 1. A sociedade pós-industrial	283
1.1. Três visões	283
1.2. A onda nipónica	285
§ 2. Os novos modos de produção e o paradigma da qualidade	287
2.1. A filosofia <i>kaizen</i>	287
2.2. Sistema de produção pós-fordista	289
2.3. O declínio do fordismo	291
2.4. O toyotismo e a produção enxuta	292
2.5. Especialização flexível	295
2.6. Gestão pela qualidade	296
2.7. Críticas a um aludido retorno ao taylorismo	299
§ 3. Cultura organizacional	302
3.1. Contrariando a teimosia e o etnocentrismo ocidentais	302
3.2. Cultura e desempenho organizacional	304
3.3. Afinal, o que é a cultura?	306
3.4. Uma perspetiva crítica acerca da cultura	307

§ 4. Reengenharia	312
4.1. Promessas nem sempre realizadas	312
4.2. O que é a reengenharia?	313
4.3. A moda dos anos 1990	314
4.4. Os potenciais efeitos humanos perversos	315
§ 5. Organizações em rede, redes de organizações	316
5.1. O desmantelamento das estruturas multidivisionais	317
5.2. Características básicas das redes	318
5.3. Tipos de redes	319
5.4. Origens e aplicações	320
5.5. Virtudes e riscos	321
§ 6. Notas finais	324

Capítulo 7 – Aprendizagem em ambientes complexos 327

§ 1. Origens do tema e definições	327
§ 2. A perspectiva estabelecida: organizações aprendentes	329
2.1. Silicon Valley como arquétipo	329
2.2. Organizações aprendentes	331
2.3. Tipos de aprendizagem	333
2.4. A importância das aprendizagens exploratória e utilitária	334
2.5. Aprendizagem organizacional e liderança	337
2.6. Capacidades de aprendizagem organizacional e desempenho	338
§ 3. Aprendizagem situada e comunidades de prática	342
3.1. A aprendizagem como processo social e político	342
3.2. Diferenças essenciais entre a versão estabelecida e a situada	342
§ 4. A perspectiva sociocognitiva de Karl E. Weick	344
4.1. Verbos em vez de substantivos	344
4.2. Processos em reconstrução permanente	345
4.3. As organizações de alta fiabilidade	347
4.4. Construção contínua – em vez de reificação	349
§ 5. A perspectiva da complexidade: a mudança como processo emergente	349
5.1. Sistemas na orla do caos	349

5.2. A emergência e a improvisação fazendo sinergias com a mudança planeada	354
5.3. Os atuais desafios complexos à gestão e as orquestras de jazz	355
5.4. Improvisação	356
§ 6. Notas finais	358

PARTE IV

DEBATES RECENTES

Capítulo 8 – O equilíbrio e tensão entre os desígnios económico e humano	363
§ 1. O problema económico, a governação empresarial e os interesses dos <i>stakeholders</i>	363
1.1. Os escândalos e a governação organizacional	364
1.2. A teoria das partes interessadas (<i>stakeholders</i>) e a dos acionistas (<i>shareholders</i>)	367
1.3. A teoria das partes interessadas	369
1.4. A controvérsia	370
1.5. A teoria dos acionistas	372
1.6. O primado dos executivos	373
1.7. A terceira via: o foco no cliente	375
1.8. No futuro, será necessário algo mais do que a busca do valor para o acionista	375
1.9. Responsabilidade social das empresas	378
§ 2. A diversidade e a individualização da força de trabalho	381
2.1. Vencendo a premissa da homogeneidade da força de trabalho	381
2.2. Políticas de ação afirmativa <i>versus</i> gestão da diversidade	382
2.3. Gestão da diversidade e competitividade	383
2.4. Individualização	384
§ 3. A re-humanização do trabalho	385
3.1. O retorno à vertente humana/social do pêndulo	385
3.2. As pessoas não são recursos	388
3.3. Respostas concetuais e práticas	389
3.4. As melhores organizações para trabalhar	392

3.5. Autênticas e essenciais para a vida	394
3.6. Organizações autentizóticas para sanar a insalubridade	395
§ 4. Espiritualidade nas organizações	398
4.1. O que é a espiritualidade nas organizações	398
4.2. Uma nova vaga?	399
4.3. Quatro abordagens – quatro tipos de organizações	401
§ 5. Felicidade no trabalho	403
§ 6. Organizações positivas	407
§ 7. Notas finais	410
Capítulo 9 – Notas finais: depois das árvores, a floresta	413
§ 1. Estruturas	414
§ 2. Processos	419
2.1. Dos proletários aos «cognitários»	419
2.2. Organizações tradicionais – tayloristas	419
2.3. O taylorismo mudando de lugar	421
2.4. Organizações conhecimento-intensivas	423
§ 3. Novas formas digitais	426
§ 4. Continuidade na mudança	428
4.1. Haverá mais do que neo-taylorismo?	428
4.2. Eficiência e eficácia	430
4.3. Estabilidade e evolução	431
4.4. Excelência e execução	431
§ 5. Comentários finais	432
Referências	435

Notas de abertura

«(...) Frederick Taylor foi chamado a depor em audições no Congresso dos EUA (...) para investigar Taylor [e a sua gestão] em 1912. Porquê? A sua abordagem à gestão foi questionada por ser autoritária, abusiva e mesmo antiamericana».

Bloom & Rhodes (2018, p. 56)

«O CEO é uma figura profundamente contraditória no seio do capitalismo contemporâneo. (...) Os CEOs podem ser adulados ou desprezados; podem ser encarados como heróis ou vilões; podem ser retratados como geradores de progresso ou como os mais responsáveis pela sua destruição. Esta dualidade aponta para a tensão mais fundamental: o CEO deve ser simultaneamente economicamente explorador e socialmente legitimado».

Bloom & Rhodes (2018, p. 59)

§ 1. Lições de história mal compreendidas

Ao contrário da história económica – que há muito foi reconhecida como elemento indispensável da formação em economia – a evolução do pensamento em gestão tem merecido parca atenção dos estudiosos da disciplina. O próprio

ensino tem-se orientado especialmente para a aprendizagem de técnicas mais ou menos expeditas de resolução de problemas mais comuns do quotidiano dos gestores, e menos para a compreensão da gestão e do papel dos gestores nas organizações. O resultado tem sido a relativa secundarização do estudo dos princípios fundadores da disciplina e da evolução dos conceitos nesta área do conhecimento.¹

A lacuna não é apanágio exclusivo do contexto português, podendo ser igualmente identificada na «pátria» da maioria dos académicos, modelos e teorias da gestão – os EUA.² Como explicou Jeffrey Pfeffer, as lições da história têm sido mal aprendidas.³ E, parafraseando Burke, quem não conhece a sua história está condenado a repeti-la. A repetição de algumas abordagens não será muito recomendável.

Pese embora esta parcimónia, a história da gestão já produzida está recheada de mitos, construídos a partir da excessiva utilização, em sucessivas gerações de autores de livros e manuais, de referências secundárias. Ou seja: é muito frequente encontrar citações de citações de citações – um risco que procurámos evitar mas nem sempre com sucesso dadas as dificuldades de acesso, mesmo em tempo da Internet.

Van Fleet e Wren enunciam alguns desses mitos – das experiências de Taylor sobre o impacto do pagamento à peça, ao chamado «efeito de Hawthorne», entre muitos outros – que não sobrevivem incólumes a uma análise mais rigorosa das fontes originais.⁴ Um sinal bastante claro desta história de ideias em «segunda mão» pode ser encontrado na tendência para designar a hierarquia das necessidades de Maslow como uma pirâmide. Procurámos não repetir o erro, mas é difícil contornar todos os mitos. O processo não é aliás exclusivo da gestão. Na psicologia social é sabedoria de manual que 38 testemunhas se mantiveram passivas perante o assassinio de Kitty Genovese. Também esse caso resiste mal à corroboração dos factos. Mas a história parece ser demasiado boa para ser corrigida.⁵ Importa ainda considerar que mesmo depois da consulta das fontes originais, algumas ideias são tão enraizadas que se torna difícil proceder à sua observação crítica.

Numa área em que a produção de conhecimento e a sua aplicação em consultoria se transformaram num negócio de milhões (vejam-se a indústria de

(1) Van Fleet & Wren (2005).

(2) Hartley (2006).

(3) Pfeffer (1997b).

(4) Van Fleet & Wren (2005).

(5) Manning, Levine, & Collins (2007).

produção de *buzzwords*, ou o negócio das conferências dos gurus...), eis os resultados: uma enorme tentação para fazer leituras aligeiradas dos princípios da disciplina, para ajustá-los aos interesses do «negócio» e para apresentar como «novos produtos» o que, muitas vezes, não é mais do que «vinho velho em odres novos» – ou seja, «velhos princípios com nova embalagem».

Importa também notar que há hoje uma extensa produção de literatura académica-científica no domínio da gestão. Os académicos são pressionados para publicar – levando a peito a máxima norte-americana *publish or perish*. Seja porque não podem ler todos os clássicos, seja porque pretendem ser inovadores – acabam, também eles, por dar à estampa textos de interpretação que suscitam outras interpretações e metáforas, que estimulam outras metáforas... de tal modo que o campo, a certo momento, é mais caracterizado pelas metáforas e interpretações das metáforas das metáforas sobre os clássicos... do que pelo pensamento dos próprios clássicos.

A este estado das coisas, há que acrescentar a tendência vigente em certos meios académicos de sobrevalorizar a literatura mais recente em detrimento da clássica. Os investigadores que pretendem realizar os seus doutoramentos – assim como os que, em geral, pretendem publicar – sentem a pressão implícita para se debruçarem sobre o que foi publicado mais recentemente. A consequência é que, paulatinamente, de artigo para artigo, de um livro para outro, se vai desvanecendo a imagem das raízes clássicas. Falamos de Taylor sem ler Taylor. Discutimos Maslow sem ler Maslow. Criticamos Weber sem ler Weber – e assim sucessivamente. As explicações são compreensíveis – o tempo é escasso, as pressões para a especialização são grandes – mas os custos são aparentes.

A verdade é que a rigorosa compreensão dos princípios em que se baseia a disciplina é essencial para uma leitura mais exigente e mais crítica das contribuições contemporâneas. A análise da evolução do pensamento em gestão é crucial para quem quiser compreender o papel da gestão nas organizações de hoje, sendo também essencial para quem se dedica ao estudo e à investigação em gestão. Do ponto de vista prático, o estudo histórico é também fulcral:

«Alguns autores sugerem que uma das razões pelas quais as organizações estão a perder a batalha da eficiência é que não compreendem as forças que historicamente as configuraram, as configuram atualmente e as configurarão no futuro.»¹

(1) Hartley (2006), reportando-se a Roth (1993).

§ 2. Panorâmica geral do livro

Estas constatações e o desejo de facultarmos um livro interessante, conciliador das vertentes académica e prática, confluíram para uma obra cujas partes se articulam do seguinte modo: oferecemos uma panorâmica da evolução das teorias da organização e da gestão. Procuramos clarificar o percurso temporal que conferiu às organizações o lugar de destaque que têm nas nossas sociedades e que ajudaram, de forma decisiva, a criar os chamados «tempos modernos». Não entendemos esta evolução como uma teleologia, mas como um percurso contestado e recheado de temas recorrentes, que o tempo vai olvidando e recuperando. Embora neste texto a questão do poder não seja diretamente escrutinada, ela deverá ser entendida como permanecendo no subtexto da história: a evolução das ideias da gestão pode ser entendida como resultado das tensões entre forças sociais (chamemos-lhe *stakeholders*, para recorrer ao termo em uso na gestão) e ocorrendo no pano de fundo das condições sociais, culturais e económicas.¹

Este último ponto torna clara a que será, porventura, a limitação principal do livro: o facto de fazer a história a partir das potências dominantes, nomeadamente o mundo anglo-saxónico e o Japão. Fica por fazer uma história da gestão em Portugal – embora neste livro procuremos aflorar as questões portuguesas. Uma tal história, em todo o caso, não poderá deixar de refletir, em forte medida, as ideias aqui discutidas. Recorde-se que uma parte muito significativa do ensino da gestão em Portugal tem sido influenciada pela literatura e pelos modelos de origem anglo-saxónica e, em menor escala, pelo modelo de gestão japonês.

■ TRÊS QUESTÕES ETERNAS

Através dessa deambulação histórica, pretendemos contribuir para que leitores e leitoras desenvolvam o seu sentido histórico sobre as teorias organizacionais que vão consumindo enquanto estudantes, empregados, gestores, consultores ou empresários. As teorias de organização, como referiu Kieser,² tendem a ser a-históricas, o que limita a sua compreensão. Uma lição importante que, desde já, se pode avançar é a seguinte: apesar dos avanços, a gestão tem-se debatido ao longo da sua existência com um pequeno conjunto de problemas clássicos:

- A quem devem servir as organizações – aos gestores ou a outras partes interessadas?
- A quem devem servir os gestores – os acionistas ou todos os *stakeholders*?

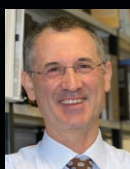
(1) Uma tal perspectiva pode ser obtida em Cunha, Cunha, & Mendonça (2010).

(2) Kieser (1989).

Teoria das Organizações e da Gestão



Miguel Pina e Cunha é o Professor Fundação Amélia de Mello de Liderança na Nova School of Business and Economics, Universidade Nova de Lisboa, onde foi presidente do conselho científico (2012-2018) e é membro do centro Leadership for Impact. A sua investigação centra-se nos processos de liderança e de mudança organizacional, nomeadamente nos paradoxos que os caracterizam. As suas publicações recentes incluem *Elgar Introduction to Theories of Organizational Resilience* (com L. Giustignano, S. Clegg e A. Rego; Elgar, 2018), *Social Theory for Management* (coeditado com S. Clegg, 2019) e *Positive Organizational Behavior* (com S. Clegg, A. Rego e A. Simpson, 2019) bem como artigos em revistas como *Human Relations*, *Journal of Management*, *Qualitative Research in Management and Organizations* e *Strategic Organization*. Tem colaborado regularmente com diversas escolas internacionais, incluindo LUISS Business School (Roma), Mediterranean School of Business (Túnis) e Universidad de los Andes (Bogotá).



Arménio Rego é professor catedrático convidado na Católica Porto Business School, onde dirige o LEAD Lab. É autor ou coautor de diversos livros nas áreas da liderança e da gestão de pessoas. Entre eles contam-se *The Virtues of Leadership* (com M. P. Cunha e S. Clegg, 2012), *Positive Organizational Behavior* (com M. P. Cunha, S. Clegg e A. Simpson, 2019) e *Que líder sou eu?* (com M. P. Cunha, 2018). Tem realizado formação, *coaching* e consultoria nas mesmas áreas. Publicou em revistas como *Human Relations*, *International Journal of Human Resource Management*, *Journal of Business Ethics*, *Journal of Business Research*, *Journal of Management*, *Journal of Occupational Health Psychology*, *Leadership Quarterly* e *Organization Studies*. Move-o o desejo de contribuir para a melhoria das organizações, do ponto de vista económico, humano e social.



Carlos Cabral-Cardoso é doutor em *business administration*, pela Universidade de Manchester (Reino Unido) e professor catedrático de Gestão, na Faculdade de Economia do Porto. As suas áreas de maior interesse centram-se nas novas relações de trabalho, na relação trabalho-vida e no cruzamento dos temas da ética, privacidade e diversidade nas organizações.

«Teoria» é palavra menosprezada e com pobre reputação em algumas discussões sobre gestão. Acusar um académico de teórico é dizer-lhe que não conhece o mundo real. Contudo, é pouco prático ignorar teorias. Quando boas, explicam a realidade. E, boas ou más, afetam o modo como os gestores se comportam. Más teorias conduzem a más práticas; boas teorias aumentam as boas práticas. Este livro ajuda a compreender, numa perspetiva histórica, as várias teorias da gestão e o modo como afetaram as práticas. Mostra como teorias de outrora continuam a influenciar práticas de hoje. Aponta os avanços das novas teorias – mas fá-lo com espírito crítico. Especificamente, assinala que os excessos das organizações fordistas e tayloristas estão a ser retomados a coberto da transformação digital; que a gestão da felicidade dos trabalhadores está a gerar-lhes infelicidade; e que as organizações contemporâneas são muito diferentes das tradicionais, mas também muito semelhantes a elas. O livro sugere que as más semelhanças sejam removidas e as boas diferenças sejam cultivadas. Como não há nada mais prático que uma boa teoria, este livro lança um repto aos pensadores e práticos da gestão: que contribuam para o desenvolvimento de organizações sustentáveis aos níveis económico, social e ambiental e criem serviços e produtos benéficos para o desenvolvimento das pessoas e das comunidades.

ISBN 978-989-561-013-6



9 789895 610136