



UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS, EMPRESARIAIS E
TECNOLÓGICAS**

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

A SELECÇÃO DE IDEIAS NO PROCESSO ESTRATÉGICO

Relatório da Actividade Profissional para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, especialidade em Planeamento e Estratégia Empresarial

Autora: Helena Freixinho

Orientadora: Professora Doutora Helena Curto

Lisboa, Novembro de 2012



UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS, EMPRESARIAIS E
TECNOLÓGICAS**

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

A SELECÇÃO DE IDEIAS NO PROCESSO ESTRATÉGICO

Relatório da Actividade Profissional para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, especialidade em Planeamento e Estratégia Empresarial

Autora: Helena Freixinho

Orientadora: Professora Doutora Helena Curto

Lisboa, Novembro de 2012

*What assumption am I making,
That I'm not aware I'm making,
That gives me what I see?*

ZANDER, Rosamund Stone, e ZANDER, Benjamin (2000, p.15).

*Não deixo de obter uma extrema satisfação com o progresso
que julgo ter já efectuado na procura da verdade, e de
conceber tais esperanças para o porvir que, se entre as
ocupações humanas, existe qualquer uma solidamente boa e
importante, ousa crer que essa é exactamente a que escolhi.*

*Quanto às opiniões que são inteiramente minhas, não as
apresento como novidade, tanto mais que, se se
considerarem bem as razões, estou certo de que se
encontrarão tão simples e tão conforme ao senso comum, que
parecerão menos extraordinárias que algumas outras que se
possam ter sobre os mesmos assuntos.*

DESCARTES (1637). *Discurso do Método*
(Trad. de Pinharanda Gomes, 2010, p. 12-13 e 99).

Resumo

O presente relatório visa descrever um percurso profissional na confluência de várias áreas, da jurídica à da gestão, numa perspectiva integrada dos domínios estratégico, financeiro, patrimonial, logístico e de recursos humanos. Para além da descrição detalhada de todas as funções desempenhadas, numa trajectória em que maioritariamente se pode constatar o exercício de funções de gestão (direcção ou administração), o relatório ocupa-se em maior detalhe da vivência na área da estratégia organizacional. Tendo a diversidade formativa e a experiência profissional, em entidades díspares na sua vocação, potenciado a capacidade de reconhecimento de padrões comportamentais e culturais das organizações, a selecção do tema veio proporcionar o aprofundamento teórico de um modelo adoptado numa organização do sector público, visando consolidar a estruturação e optimização organizacionais, continuamente moldadas por diferentes forças, externas e internas.

Se é certo que a estratégia surge como uma intenção projectada no tempo, colhida de uma antecipação do futuro da organização, e que parte de valores na sua formulação, também existe uma estratégia emergente que se alimenta, no plano tático e operacional, das ideias que se impõem em cada momento, em cada decisão, e que prevalecem mais pelo sucesso que alcançam do que por serem as melhores, ilustrando o conceito de “selecção natural das ideias” das teorias evolucionistas.

Este relatório pretende contribuir para organizações com incipiente nível de maturidade e maior permeabilidade à prevalência de ideias ditadas por razões laterais, através de um modelo ágil e não formal que visa articular e dinamizar toda a complexa teia de fluxos de uma organização, promovendo com maior destaque a evolução da sua identidade cultural do que a revolução dos seus processos, numa abordagem que sem desconsiderar a relevância destes, confere primazia a valores e talentos, buscando a prevalência não das ideias melhor sucedidas mas das melhores ideias, como veículos para a inovação e a sociedade da sabedoria. Tomando uma organização pública, procura-se descobrir que influência uma pequena estrutura multidisciplinar informal e dinâmica poderá ter na evolução da identidade organizacional como catalisador de esforços e promotor de performance num contexto de perturbação económica e social.

Palavras-chave: estratégia, cultura organizacional, valores, aprendizagem

Abstract

This report seeks to describe a career at the confluence of several areas, from legal to management, aiming to integrate strategic, financial, asset, logistics and human resources perspectives. Besides the detailed description of all functions performed in a trajectory that can be seen mostly as the exercise of management functions (management or administration), the report addresses in greater detail the recent experience in the area of organizational strategy. The multidisciplinary training and professional experience, in entities with different purposes, has potentiated the ability to recognize behavioral and cultural patterns of the organizations. Therefore, the selection of the theme has provided the opportunity to dig into the theoretical model adopted in a public sector organization, aiming to consolidate organizational optimization, continuously shaped by different forces, both external and internal.

If it is certain that the strategy appears to be an intention projected in time, harvested from an anticipation of the future of the organization, and part of that value in its formulation, there is also the emerging strategy that feeds on tactical and operational plan, the ideas that are imposed at every moment, in every decision, and prevailing over the success they achieve than for being the best, illustrating the concept of "natural selection of ideas" from evolutionary theories.

This report intends to contribute to organizations with incipient level of maturity and greater permeability to the prevalence of peripheral ideas dictated by reason, through a non-formal and agile model that aims to coordinate and streamline the entire complex web of an organization flows, promoting the evolution prominence of its cultural identity rather than the revolution of its processes, an approach that without ignoring the relevance of these gives primacy to values and talents, seeking not the prevalence of successful ideas but the best ideas as vehicles for innovation and a society of wisdom. Taking a public organization, seems relevant to discover the influence of a small multidisciplinary structure, non-formal and dynamic, on the evolution of organizational identity as a catalyst and promoter of efforts to benchmark performance in a context of economic and social disruption.

Keywords: strategy, organizational culture, values, learning