



Mestrado em Gestão

Condicionantes do Controlo de Gestão nas Organizações: uma análise da Performance das Organizações Financeiras

Autor: Sebastião Malanga Muanha

Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias

Lisboa, 2014

Agradecimentos

No decorrer do período o qual estive a elaborar esta dissertação tive o apoio de várias entidades e pessoas às quais gostaria de agradecer. Deste modo, deixo o meu especial agradecimento ao meu orientador, Professor Doutor Álvaro Lopes Dias, que esteve sempre disponível e que me prestou o seu apoio sempre que precisei e em todas as dúvidas que me foram surgindo ao longo da elaboração deste estudo. Quero agradecer também a minha esposa amiga e companheira o amor da minha vida Marlene Jandira José Campos Muanha. A Minha mãe minha protetora a luz da minha vida Domingas Sebastião, Ao meu menino que despensa apresentação Erizelton Sebastião dos Santos Muanha.

Ao meu Pai, tio, colega e amigo Dr. Manuel Chima e a sua esposa, a minha madrinha de Coração, mãe amiga Helsa Viera Dias ao meu irmão espiritual Tiago Viera Dias, ao meu Tio Pascoal Simões, ao meu irmão Januário Otto Simões, meu Irmão Adão Sebastião mano obrigado pelos teus, ensinamento sem você não seria a mesma pessoa.

Aos meus Padrinhos de Casamento Eng.^a: Fausto Júlio e sua Esposa Ricarda Júlio, Eng.^a: António Sebastião e sua Esposa Nelma Francisco, A minha colega Madalena Ferreira minha irmã por circunstância da vida, ao meu amigo e colega Romualdo Ribeiro pai da minha amiga Letícia Ribeiro, Dr. Helena Curto minha Professora obrigado pelos seus ensinamentos.

Agradeço também à minha família e amigos que me ajudaram com a sua compreensão e apoio ao longo de todos estes meses de dedicação a este estudo, bem como quero agradecer também a todas as pessoas que se disponibilizaram a ajudar-me com o seu importante contributo nas respostas ao questionário aplicado e também às empresas às quais estas mesmas pessoas pertencem. Não irei referir, no entanto, os nomes das empresas por uma questão de confidencialidade, contudo quero também deixar um especial obrigado às mesmas.

Agradeço também, por fim, ao departamento de Gestão do Instituto superior de Gestão (ISG) por todo o apoio prestado relativamente a todas as burocracias relacionadas com o arranque e a aprovação desta dissertação.

A todos o meu especial... Obrigado

Resumo

Este trabalho tem como objetivo estudar e analisar as condicionantes do Controle de Gestão nas Organizações: uma análise da Performance das Organizações Financeiras.

Assim, ir-se-á analisar a influência da liderança no desempenho do controle de gestão, a influência da motivação no desempenho do controle de gestão, a influência da competência no desempenho do controle de gestão, a influência das regras de trabalho no desempenho do controle de gestão, a influência do desempenho no controle de gestão, e por ultimo o controle de gestão e o conhecimento. Para além disso, vai tentar-se demonstrar a influência das hipóteses em causa como condicionantes do controle de gestão. Por sua vez, ir-se-á tentar demonstrar em que medida as hipóteses influenciam a eficácia e a eficiência das condicionantes no desempenho organizacional. Por fim, tentar-se-á demonstrar em que medida este desempenho organizacional “contagia” a Performance das Organizações financeira.

Palavras-Chave

Para se obter informação acerca deste tema, usaram-se as seguintes palavras-chave: **Desempenho, Motivação, Liderança, Conhecimento, Competência e Regra e Norma de Trabalho.**

Abstract

This work aims to study and analyze the constraints of Management Control in the Organizations, an analysis of the Performance of Financial Organizations.

As to analyze the influence of leadership in performance management control, the influence of motivation on performance management control, the influence of competence in the performance of management control, the influence of work rules in the performance of management control, the influence of performance management control, and finally the management control and knowledge. In addition, it will be to demonstrate the influence of the hypotheses in question as limitations of management control. In turn it will go to attempt to show to what extent the assumptions influence the effectiveness of restrictions on organizational performance. Finally the attempts will be made on the show to what extent this organizational performance, “contagious” the performance of financial organizations.

Keywords

To obtain information on this subject, they used the following keywords: Performance, Motivation, Leadership, Knowledge, Competence and Rule and Working Standard.

Índice

Agradecimentos	2
Resumo	3
Palavras-Chave	4
Abstract	4
Índice-----	5
1.INTRODUÇÃO.....	9
1.1- TEMA	10
1.2- DELIMITAÇÃO	10
1.3- FORMULAÇÃO DOS PROBLEMAS	10
1.4.- OBJETIVOS	11
1.1.4 Objetivo geral:	11
1.1.5 Objetivo específico:	11
1.1.6.- JUSTIFICAÇÃO	12
2.- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1.1. Liderança	19
2.1.2 Motivação	22
2.1.3 Competências	23
2.1.4 Regras de trabalho	24
2.1.5 Desempenho do controlo de gestão	26
2.1.6 Conhecimento	29
2.2.1Influência da Liderança no Desempenho do controlo de gestão	30
2.2.2.Influência da Motivação no Desempenho do controlo de gestão	31
2.2.3.Influência da Competência no Desempenho do controlo de gestão	33
2.2.4.Influência das Regras de Trabalho no Desempenho do controlo de Gestão	34
2.2.5.Influência do Desempenho no controlo de Gestão	35
2.2.6.O Controlo de Gestão e o Conhecimento	37
3.- METODOLOGIA	40
3.1. Hipóteses a Estudar	42
3.2.1 – Amostra, população e participantes	43
3.2.2 Amostra e recolha de dados	43
3.2.3 Medidas e instrumentos de recolha de dados e variáveis	44
3.2.4 Procedimento de análise de dados	44
4. Análise dos dados obtidos e discussão	45
4.1. O BCA	45
Estrutura Acionista	48
Órgãos Sociais	49

Organigrama	50
Missão e Valores	51
Visão	51
4.2. Análise do questionário descritivos:.....	53
4.2.2. Teste das hipóteses	59
5. CONCLUSÃO	61
5.1.- Conclusões Teóricas.....	62
5.2.- Conclusões para Gestão	63
5.3.- Limitações e futuras investigações.....	65
6.- FONTES E BIBLIOGRAFIA	66
Anexo – Questionário.....	69
Questionário sobre Condicionantes do Controlo de Gestão nas Organizações: uma análise da Performance das Organizações Financeiras.	69
Anexo-2	79
Entrevista sobre Condicionantes do Controlo de Gestão nas Organizações: uma análise da Performance das Organizações Financeiras.	79
Anexo- 3 Ordem de serviço.....	83

Índice de Figura	
Figura nº 1 Modelo Concept.....	34
Figura nº 2 Estrutura Acionista.....	40
Figura nº3 Organigrama.....	41

Índice de Tabelas

Tabela nº 1 Setor de atividade dos respondentes.....	36
Tabela nº 2 Órgãos Sociais.....	40
Tabela nº 3 Análise da frequência de respostas relativas ao primeiro grupo de afirmações de escala.....	44
Tabela nº 4 Análise da frequência de respostas relativas segunda Hipótese Motivação.....	45
Tabela nº 5 Análise da frequência de respostas relativas ao terceiro grupo de afirmação da escala hipótese (Competencia).....	46
Tabela nº 6 Análise da frequência de respostas relativas a quarta hipótese de afirmação de escala (Regras de Trabalho)	47
Tabela nº 7 Análise da frequência de respostas relativas a hipóteses (Desempenho)	48
Tabela nº 8 Análise da frequência de respostas relativas as hipóteses em estudo.....	49
Tabela nº 9 validação das hipóteses.....	52

1.INTRODUÇÃO

O uso de Condicionantes do Controlo de Gestão nas Organizações: uma análise da Performance das Organizações Financeiras vai sendo incrementalmente ditado pelo fatos das condições competitivas atuais se basearem cada vez mais em realidades complexas, que colocam as instituições financeiras como relação entre o desempenho do controlo de gestão com as respetivas condicionantes, actuando por si só, barreiras e dificuldades praticamente insolucionáveis.

As constantes mudanças e as velocidades a que a mesmas ocorrem, colocam na ordem do dia desafios insuspeitáveis, aos quais as organizações devem compreender a importância da liderança no processo de controlo de gestão, analisarem o comportamento das variáveis competência e motivação como elemento do controlo de gestão.

Apresentando resultados e impactos cada vez mais positivos, os principais indicadores do controlo de gestão na evolução das organizações financeiras.

O controlo de gestão atua sobre o comportamento humano no sentido de o orientar para o alcance do resultado.

As suas constituições exigem investimento e método, pois existem etapas e fases pelas quais existem parâmetros nas construções de condicionantes nas relações entre as organizações e os colaboradores, por falta de liderança, motivação, competência e forma ou regra de trabalho.

O sistema de controlo de gestão deve ser entendido como fator de desenvolvimento da organização na medida em que afeta o comportamento do gestor, o orienta no sentido da implementação da estratégia.

No entanto, este processo de desenvolvimento do controlo de gestão deve ter em linha de conta que a forma como a organização se encontra estruturada internamente e a cultura que ostentam, condiciona a forma como a condicionante do controlo de gestão

reage a qualquer processo de desenvolvimento da organização financeira e o seu impacto no desenvolvimento da mesma.

Enquadrado por uma conjuntura que vai impondo cada vez mais a necessidade de perceber claramente qual o fator que maximiza o retorno de qualquer investimento, considera-se que a formação e qualquer ação de desenvolvimento na condicionante do controlo de gestão e articulação das suas hipóteses criam benefício no controlo de gestão de qualquer organização financeira.

Neste sentido, devem envolver todos os membros das organizações de forma a melhorar os desempenhos individuais das organizações.

1.1- TEMA

Condicionantes do Controlo de Gestão nas Organizações: uma análise da Performance das Organizações Financeiras.

1.2- DELIMITAÇÃO

Este estudo de investigação está relacionado com o comportamento organizacional das instituições, tendo em conta o levantamento de condicionante tal como o tipo de liderança, a competência e motivação, as regras e conduta da organização.

Adicionalmente, procuramos à luz da teoria gestionária nesta área desenvolvida, proceder à sua análise numa instituição financeira angolana, que nos servirá de estudo de caso no período de 2009 a 2013.

1.3- FORMULAÇÃO DOS PROBLEMAS

À luz das teorias da gestão, pretende-se com a presente investigação responder às seguintes questões:

O que influencia um bom desempenho do controlo de gestão?

Como avaliar a performance das organizações financeiras?

Qual é o objetivo futuro da organização?

1.4.- OBJETIVOS

1.1.4 Objetivo geral:

Perceber a relação entre o desempenho do controlo de gestão com as respetivas condicionantes.

1.1.5 Objetivo específico:

- 1) Compreender a importância da liderança no processo de controlo de gestão;
- 2) Analisar o comportamento das variáveis competência e motivação como elementos do controlo de gestão;
- 3) Selecionar os principais indicadores do controlo de gestão na evolução das organizações financeiras.

Nestes termos, esta investigação centra-se na importância do controlo de gestão na produção de informação para avaliar o desempenho de uma organização nas suas diversas vertentes, em especial humana, financeira, comercial.

O controlo de gestão atua sobre o comportamento humano no sentido de o orientar para o alcance do resultado, razão porque a presente investigação irá abordar a execução da estratégia através da comparação de resultado com objetivo estratégico.

O objetivo desta análise é, através da evolução do controlo de gestão, verificar e aferir a tendência e tecer a recomendação a ser levada a cabo para o futuro, de acordo com a estratégia da organização. Em suma, esta análise tem como objetivo detetar a tendência e delinear a perspectiva futura da organização, perspetivando concluir se está (ou não) a criar valor e se estima que venha a criar valor.

De acordo com Porter (1980), a implementação estratégica da organização influencia o setor onde está inserida, a sua performance e a distribuição. Inversamente, o setor em que está inserida afeta a performance da organização. Por isso, se torna tão importante para a organização analisar a dinâmica do setor em que está inserida, conhecer a posição e a vantagem competitiva e a sua concorrência, avaliando as diferentes forças capazes

de afetar a sua performance: potenciais concorrentes, produtos substitutos, clientes e fornecedores e concorrentes no setor.

1.1.6.- JUSTIFICAÇÃO

A relevância da presente investigação encontra justificação na complexidade do problema de gestão, quer a nível interno quer a nível do meio ambiente, e na necessidade de melhorar continuamente o desempenho através da monitorização de resultados, face ao ambiente económico hostil em que as organizações financeiras operam. Daqui resultam acrescidas exigências na descentralização e na responsabilização, tendo em vista a concretização da estratégia definida, melhorando a eficiência e eficácia da entidade.

Por outro lado, a descentralização exige uma maior coordenação global dos recursos materiais, humanos e financeiros e de um adequado sistema de informação. Como só pode ser melhorado o que pode ser medido, torna-se imprescindível implementar um sistema que meça o desempenho global, por área de negócio, produto, cliente, canal de distribuição, responsável, ou seja, por segmento.

A necessidade deste estudo pode ainda justificar-se por se procurar contribuir positivamente sobre o controlo de gestão nas organizações financeiras, relativamente às quais se tem observado muitas condicionantes na relação entre as organizações e os colaboradores, por falta de liderança, motivação, competência e forma ou regra de trabalho.

Sendo Angola um país com uma economia em transição, existem poucos estudos sobre a área de controlo de gestão. Igualmente em sede de estudos aplicados, razão porque a parte prática deste estudo recorre à aplicação dos conhecimentos teóricos num caso de estudo de uma empresa financeira angolana.

2.- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O controlo de gestão tem assumido, nos últimos anos, um papel, progressivamente relevante na gestão das organizações, com destaque para a vertente do planeamento, das medições e monitorização da performance.

Segundo Dias (2005), o controlo e o planeamento são duas faces da mesma moeda, justificando-se mutuamente. Ao nível estratégico, o principal objetivo do controlo consiste em assegurar que os objetivos e os planos estabelecidos para os concretizarem sejam efetivamente alcançados.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Neves, Jordan e Rodrigues (2011, p.15) defendem o seguinte:

“ O sistema de controlo de gestão deve ser entendido como fator de desenvolvimento da organização na medida em que afeta o comportamento do gestor, o orienta no sentido da implementação da estratégia. Neste sentido, deve envolver todos os membros da organização de forma a melhorar os desempenhos individuais da organização ”.

De entre as atuais necessidades e funções no âmbito do sistema de controlo de gestão e de monitorização da performance, é possível realçar as seguintes:

- Constituir o pilar central de apoio à concretização da visão estratégica da organização e execução da estratégia de negócio;
- Implementar uma verdadeira performance management nas entidades;
- Monitorizar a performance organizacional;
- Medir a criação de valor, global e por segmento, numa perspetiva multidimensional, concebendo adequado *performance reporting*;
- Diagnosticar os sistemas em funcionamento e efetuar o levantamento das necessidades;
- Desenvolver um modelo de gestão e controlo orçamental e de relato financeiro prospectivo;

- Conceber sistema de informação para medição, monitorização, avaliação e gestão da performance organizacional e de desempenho dos gestores;
- Conceber e implementar um modelo de liderança e motivação, com formação adequada para os colaboradores.

Em síntese, um adequado sistema de controlo de gestão ajuda a organização a ter sucesso, pelo que urge investigar os seus objetivos e as suas técnicas.

A prossecução de uma verdadeira performance management nos sectores, apresenta por isso como elementos centrais a execução da visão estratégica, a criação de valor, a avaliação da performance das organizações e a motivação dos funcionários, o que requer a gestão e a direcção das organizações, combinando da melhor forma os fatores de produção e o aproveitamento dos recursos.

Sendo que gerir é organizar um conjunto de pessoas e fazê-las trabalhar em equipas, planeando, organizando, dirigindo e controlando os respectivos processos organizacionais.

Amat e Gomes (1995) identificam como principal desafio do controlo de gestão, adequação das variáveis, porque à medida que enfrentamos novos desafios e se desenvolvem novas situações tem que se adaptar ou modificar as suas abordagens para que elas continuem a ser úteis e aplicáveis nas organizações.

As organizações devem, nos sistemas de controlo de gestão, utilizar diversas técnicas, sendo uma das mais importantes as *Balanced Scorecard*. De acordo com esta ferramenta, os objetivos estratégicos são organizados em quatro perspetivas (financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento) e traduzidos em ações.

Alguns autores como Nogueira (2013), afirmam que o *Balanced Scorecard* utiliza de forma equilibrada indicadores avançados (*leading*) que influenciam os indicadores de resultados (*lagging*).

Outra técnica usada pelo controlo de gestão é o *benchmarking*. Através do *benchmarking*, as organizações comparam-se com as melhores do seu setor. As metas são definidas tendo em vista a posição competitiva da organização no mercado. Por exemplo, a organização pode definir como objetivo estratégico ser líder em custos. Para avaliar se atinge este objetivo, terá de compará o seu resultado com indicador do seu sector.

Na visão de Adair (2010), a combinação de oportunidade com capacidade organizacional, resulta de um objetivo hierarquizado, específico, realista, mensurável e calendarizado e da inclusão de objetivo intermédio que é necessário e específico para que se atingem os objetivos globais.

Segundo Real (2014), os objetivos das organizações não devem ser muito fáceis nem muito difíceis, mas devem ser desafiadores, isto é, ligeiramente fora do alcance dos colaboradores. Por outro lado, de acordo com o mesmo autor, os objetivos não podem ser impostos de forma inflexível às pessoas porque as imposições produzem ressentimentos e reduzem os graus de envolvimento dos colaboradores.

A implementação da gestão por objetivo é um conceito a ter em conta. Segundo esta perspectiva, verifica-se em geral o “princípio da profecia automatizada ou cumprida automaticamente”, ou seja, sempre que prevemos que, alguma coisa venha a acontecer faremos o possível para que a mesma aconteça de fato.

De acordo com Drucker (1954), a gestão por objetivo incorpora o melhor da teoria da motivação e liderança e baseia-se no conceito de que o indivíduo prefere ser avaliado de acordo com um dado padrão, aquele pelo qual ele considere poder atingir razoavelmente as metas que lhes fixam.

O conceito de liderança está relacionado com a articulação com o indivíduo liderado, de maneira que evidencie a relevância do papel da liderança, através de suas ações e comportamentos dos líderes, em controlo de gestão organizacional.

Azevedo (2013) define que os líderes competentes dispõem de valores genuínos, nos quais organizam os seus pensamentos e a suas ações. Estes valores são o capital

imaterial mais valioso que podem possuir e, portanto, não há liderança possível nas entidades, empresas ou outras organizações sem valores, especialmente os da honestidade, autenticidade e coragem. Não há líderes respeitados, no mundo, num país ou numa empresa, que abdique dos seus valores quando surgem problemas na política dos negócios ou na vida pessoal. A “prova dos nove” sobre o caráter de uma pessoa só se tira após uma derrota pois um verdadeiro líder não se deixa cair, absorve o impacto e aprende continuamente.

Ser eficaz, criar e manter um ambiente interno no qual as pessoas estejam completamente envolvidas no propósito de atingir o objetivo da organização é um dever e uma característica obrigatória de um líder.

Se analisamos as diversas vertentes de lideranças, como uma variável dependente do controlo de gestão, vamos observar que a liderança pressupõe um papel importante para a excelência organizacional de qualquer organização.

Segundo a análise de Almeida (2013), a liderança representa o ponto de partida de um modelo de excelência, uma vez que parte do líder a estruturação, a adopção e a execução da prática de gestão de excelência. É da sua compreensão global da empresa e do meio que a rodeia, da forma como comunica e da forma de cultura que estabelecem o suporte de um modelo de excelência.

Esse papel do gestor pressupõe não só a capacidade de influenciar os colaboradores a compreender o objetivo da organização, mas também compartilha o poder, uma vez que a distribuição desigual compromete o alcance do objetivo.

A motivação pode surgir em diversos contextos, como papel fundamental para o sucesso do controlo de gestão.

Segundo Chiavenato (1999), o conceito de motivação é aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou pelo menos que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, impulso pode ser provocado por um estímulo externo e também gerado internamente no processo mental do indivíduo.

Decorre daí que a motivação constitui uma das ferramentas que se deve utilizar nas análises de performance de uma organização. No ambiente onde reina motivação mais fácil se torna o alcance das metas e objetivos preconizados.

Adair (2010) diz que um homem ou uma mulher estão motivados quando querem fazer algo. Um motivo não é exatamente o mesmo que um incentivo. Embora uma pessoa possa ser inspirada ou entusiasmada por um incentivo, o seu principal motivo para querer fazer alguma coisa pode ser o medo da punição. Neste sentido, a motivação abrange todas as razões que estão por trás da maneira como a pessoa age.

A suma importância da motivação dentro de uma organização demonstra então como os líderes e gestores devem motivar ou influenciar os seus colaboradores, parte integrante da organização.

Podemos então afirmar que para que este princípio atue é necessário um conjunto de competência, que podem ser, aspecto físico, cognitivo e de personalidade.

A competência não está relacionada fundamentalmente com inteligência, mais sim com outros traços mais frequentes como as características físicas, de personalidades, bem como as competências sociais.

Segundo Almeida (2013), a competência depende de factores como o nível hierárquico, o tipo e dimensão da organização, a estrutura organizacional, o grau de centralização da autoridade e a característica cultural.

A competência não permite analisar na totalidade a capacidade intelectual de uma organização, mais cada organização está composta por vários traços de competências.

Por outro lado, Tomasi (2004) defende que a competência é entendida como a capacidade para realizar uma dada ação, numa dada situação, em função de um conjunto de parâmetros e de um objetivo.

Podemos então enunciar vários estilos de competências mais relevantes nas organizações:

- Competências técnicas;

- Competências interpessoais;

- Competências conceptuais.

Nas organizações podem encontrar-se técnicos ou colaboradores com capacidades técnicas para usar equipamentos, com capacidade em compreenderem atitudes, sentimentos, motivações, sensibilidades sociais, serem comunicativos, como também podemos encontrar aqueles que possuem competências de pensamentos analíticos, lógicos, detentores de pensamentos divergentes e complexos, experientes em desenvolver raciocínios indutivos e dedutivos.

Tendo em conta tal divergência, de rete a definição de Guion (1991) para quem a competência surge como uma característica subjacente de uma pessoa, que resulta num desempenho eficiente ou superior, numa dada função ou trabalho.

As políticas das organizações são orientadas para tomada de decisões que provêm do órgão máximo da organização, servem para os gestores poderem tomar decisões ou para o gestor poder supervisionar as ações dos colaboradores.

As formalizações das regras nas organizações é a de aumentar a produtividade dos gestores e os colaboradores das organizações a terem decisões semelhantes ao serem confrontados em situações idênticas e é isto que dá origem à coerência na organização.

A formalização da regra de trabalho também é uma da variável dependente do controlo de gestão da organização.

Hoje em dia a forma e a regra de trabalho, segundo Almeida (2013), abrange os aspetos sociais do contexto do líder, reduzindo-se frequentemente ao número, variedade e estatuto das relações classificadas e compreendidas em termos do estatuto formal.

As relações laborais estão relacionadas com interesses pessoais, não ao interesse da organização, seguindo assim o pensamento Renesch (1994). Uma das noções mais equivocadas que fazem parte dos pensamentos atuais dos líderes Norte-Americanos é que os incentivos representam a melhor maneira de combater a baixa produtividade e

aumentar os lucros, crenças está tão difundida que os incentivos tornaram-se a pedra fundamental de toda regra de trabalho.

Segundo Fernandes (1992, 8) define que `` É necessário perceber que reformar a empresa é aumentar o índice de satisfação das necessidades dos trabalhadores e, por esta razão, a produtividade.

Desiderato este que só é atingível pela compatibilização dos interesses dos trabalhadores com os da empresa, logrando-se assim o desenvolvimento de verdadeiros contratos psicológicos que sempre deverão acompanhar os contratos jurídicos, condição sine qua non para a mobilização dos recursos humanos de uma dada organização ``.

A formalização da regra acaba por ser uma variável importante para o desenvolvimento de uma organização, sendo utilizada como condicionante do controlo de gestão.

Dias (2005) defende que deve proporcionar-se a todos os responsáveis os instrumentos para pilotar e tomar decisões adequadas de forma a assegurar o futuro da organização.

2.1.1. Liderança

A influência da liderança no desempenho do controlo de gestão é recorrente, importante e desafiador, englobando variáveis como tipos de poder e autoridade, características pessoais de líderes e liderados, inter-relações sociais, poderes atribuídos aos cargos, necessidades de alcançar objetivos estratégicos em um conjuntos de competências e motivações desejadas e necessárias para o desempenho do controlo de gestão.

Segundo McChesney (1995), subsistem três tipo básico de liderança que influência o desempenho de um grupo, de forma a apoiar o seu gradual processo de convertimento em equipa e o qual vão ao encontro das postura e comportamento que qualquer líder de equipa deverá ostentar:

- 1) Autoritário: responsabiliza-se pelo processo e delega as atividades no grupo, sendo no entanto totalmente responsável por elas. É o estrategista, realiza a estruturação do trabalho e coordena a dinâmica interna.

2) Liderança Partilhada: a estruturação do trabalho e a estratégia, distribui-se dentro da equipa, por entre os seus membros. O líder deve questionar, fornecer opções e desafiar ideias e pessoas, procurando fazer com que a equipa se mantenha focalizada no objetivo e no processo. É suposto que o grupo se responsabilize pela sua própria dinâmica.

3) Líder de Equipa em Autogestão: depois do objetivo inicial ter sido formulado pelo facilitador/líder, a equipa desenvolve o projeto em autonomia, assumindo as tarefas, processos de decisão e dinâmicas internas da mesma. Ao facilitador/líder cabe a tarefa de criar as condições que assegurem bons resultados.

Alguns autores defendem que o conceito de lideranças existe várias abordagens.

Drucker (2000) considera existirem sete lições para a orientação de um líder:

1) Os líderes não esperam, portanto, devem ser pró-ativos.

2) O caráter tem peso. As qualidades mais apreciadas pelos colaboradores são a honestidade, visão de futuro, a competência e a capacidade de incentivar.

3) Líderes têm a cabeça nas nuvens e os pés no chão, o que mostra ter visão futurista, mas sem esquecer as limitações.

4) Valores compartilhados têm importância. Os líderes devem defender valores representativos da vontade coletiva. Precisam saber como obter consenso e um conjunto comum de princípios.

5) A liderança não é um ato solitário. O líder não pode fazer tudo sozinho.

6) O legado do líder é a vida que levou. A maneira como é conduzida à própria vida, determina se as pessoas vão querer pôr as suas vidas nas suas mãos.

7) Liderança é interesse de todos. Liderança não é um lugar é, sim, um processo que envolve habilidades e talentos úteis.

Segundo a análise de Almeida (2013), a liderança representa o ponto de partida de um modelo de excelência, uma vez que parte do líder a estruturação, a adoção e a

execução das práticas de gestão de excelência. É da sua compreensão global da empresa e do meio que a rodeia, da forma como comunica e da forma de cultura que estabelecem os suportes de um modelo de excelência.

Azevedo (2013) define que os líderes competentes dispõem de valores genuínos, nos quais organizam o seu pensamento e a sua ação. Estes valores são o capital imaterial mais valioso que podem possuir e, portanto, não há liderança possível nas entidades, empresas ou outras organizações sem valores, especialmente os da honestidade, autenticidade e coragem. Não há líderes respeitados, no mundo, num país ou numa empresa, que abdique dos seus valores quando surgem problemas na política dos negócios ou na vida pessoal. A “prova dos nove” sobre o caráter de uma pessoa só se tira após uma derrota pois um verdadeiro líder não se deixa cair, absorve o impacto e aprende continuamente.

Na visão de HRMID (2003) O desempenho de uma equipa é menor quando os líderes não têm as competências necessárias, daí a importância destes serem adequadamente formados.

Segundo Convey (1994), Para os líderes no controlo de gestão, a medição do desempenho de uma equipa poderão ajudá-los a identificar problemas e barreiras à obtenção de resultados, a clarificar estratégias e táticas de maximização do desempenho e a manter a dinâmica da equipa, de forma a promover a melhoria contínua.

Nesta dissertação vamos adotar a proposta da definição de McChesney (1995) em que o autor defende a existência de três tipos de liderança, entre as três escolhemos a liderança partilhada “é mais sensato escolher a equipa de liderança com base na forma de inter-relacionamento dos elementos da equipa, e das competências que possuem, que simplesmente escolher o grupo de indivíduo mais talentosos”, assume-se como o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou grupo no sentido de obter esforços que permitam o alcance de objetivos numa dada situação.

2.1.2 Motivação

A palavra motivação deriva do latim *motivus, mover*, que significa mover. Dkarsaklian (2000) define motivação como sendo uma condição interna relativamente duradoura que leva o indivíduo ou que predispõe a persistir num comportamento orientado para um objetivo possibilitando a transformação ou a permanência de situação.

As organizações estão cheias de indivíduos que já mais serão autos – motivados. Elas preferem ser apenas coadjuvantes da vida.

Segundo Gooch e Mcdowell, (1988,p.51) ”A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligado a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém, o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa”.

Pfester Jr. (2008) Não haverá nunca uma empresa onde todos os funcionários são constantemente autos – motivados. Mas a empresa não precisa de indivíduos motivados, ela precisa que todos saibam exatamente o que fazer, encontrem um ambiente propício ao trabalho, tenham as ferramentas necessárias e sejam tratados como seres humanos.

Desta forma, Chiavenato (2004) sugere que é necessário conhecer os aspectos básicos dos mecanismos que levam os indivíduos a agir desta ou daquela forma, ou seja compreender o comportamento humano.

Segundo Maximiano (2006) define que a motivação é específica, você pode estar muito motivado para estudar e não ter nenhuma motivação para sair hoje á noite ou o contrário. O mesmo autor acrescenta ainda que todos esses motivos e estímulos, combina-se de forma complexa para influenciar o desempenho.

Segundo Maslow (2000) as necessidades do ser humano estão organizadas em prioridades e hierarquias. Essa hierarquização obedeceria a uma escalonagem na qual se passaria de um nível a outro mais alto, à medida que o anterior fosse satisfeito.

Segundo Taducci (2011) a motivação intrínseca encontra-se no interior de cada pessoa e esta normalmente associada a um desejo. Esse desejo é que impulsiona os indivíduos para a ação.

A teoria comportamental fundamenta-se no comportamento organizacional, nesta dissertação vamos adotar a teoria do Gooch e McDowell (1988) que analisa o comportamento da pessoa dentro da organização, buscando a força que move a pessoa na diferente dimensão do comportamento, pensamento, ação e palavra.

2.1.3 Competências

Segundo Soares (1990) salienta que a palavra competência possui diversa definição dependendo da cultura, do valor, da visão e da experiência de cada um, entretanto, se compararmos o diverso sentido da competência e estudarmos a fundo o seu significado, poderemos observar que, apesar das diferentes definições, o sentido da palavra é único.

McClelland (1990) define competência como característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de tarefa ou em determinada situação.

Mas Mirabile (1997) define competência como aptidão e talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado de habilidades. Na prática é o conhecimento que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa.

Num contexto de treino de competências e segundo alguns autores, quando alguma equipa enfrenta ou encara a realidade do seu estado emocional, inicia uma introspeção que lhe permite a manutenção de um conjunto de hábito partilhado.

Segundo Nina (2006) a competência é o aspeto relevante do conhecimento, a qual envolve a expertise, como o aprendizado e destreza em realizar e discernir a essencialidade do fazer.

Segundo Polanyi (1983) não há conhecimento objetivo e absoluto. Conhecimento é construído por seres humanos que possuem valores e experiências pessoais e sociais, que intervém e são influenciados a cada fenómeno sociais, que intervém e são influenciados a cada fenómeno social.

Sveiby (1998) faz uma comparação e a competência com relação à capacidade de saber. Conhecimento é a capacidade de saber e aprender continuamente e a competência é a capacidade de identificar nas informações as formas e regras de ações com a segurança de um especialista.

Zerifian (1996) afirma que o indivíduo deve dispor de seu potencial de conhecimento em prol dos objetivos e estratégia de competitividade da organização através dos pequenos grupos.

Segundo Brandão (1999) o conceito de competência está associada a equipe de trabalho ou mesmo à organização como um todo.

Le Boterf (2003) argumenta que, em se tratando de equipes de trabalho, a competência coletiva se forma a partir da sinergia das competências individuais que o grupo de trabalho possui.

Zarifian (1996) sustenta que não se deve desconsiderar a dimensão da equipe no processo produtivo. Para esse autor, em cada grupo de trabalho se manifesta uma competência coletiva, que é mais do que a simples soma das competências de seus membros.

Nesta dissertação vamos seguir as teorias do Duram (1999), onde o autor propõe um modelo de competência articulada em torno de três dimensões: 1) Conhecimento, 2) Prática, 3) Atitude.

Este modelo engloba não só o processo de gestão, mas também de estrutura organizacional.

2.1.4 Regras de trabalho

Regra é tida, pela teoria clássica, como norma, a regra é editada para ser aplicada a uma situação jurídica determinada.

Segundo Woodward (1967) define que o trabalho a ser realizado numa organização não pode ser traduzido apenas em regra, leis e na divisão da tarefa para a obtenção eficaz do objetivo da organização.

Gounlant e Sampaio (1998) definem que o excesso de regra no trabalho, ou ausência dela, bem como o sistema autoritário acabam por bloquear a potencialidade criativa do funcionário.

Segundo Plácido e Silva (1987, p.1573) definem trabalho como `` todo esforço físico, ou mesmo intelectual, na intenção de realizar ou fazer qualquer coisa´´.

Para Gomes (1995, p.110) `` os trabalhadores eram propriedades vivas de outro homem, sobre cujos ombros recaiam os encargos de produção de riqueza´´.

Dantas Jr, Neto, Sousa e Teixeira (2012) definem que o trabalho, era reconhecido como livre, sendo que qualquer restrição atentatória ao direito do homem e do cidadão, tanto assim que foram abolida a corporação de ofício.

Segundo Villela (2010) afirma que o princípio da condição mais benéfica assegura a prevalência das condições mais vantajosas ao empregado ajustado no contrato de trabalho ou em regulamento de empresa.

Villela (2010) acrescenta que a liberdade e a vontade não cumprem função significativa na constituição e no desenvolvimento da relação do trabalho.

Segundo a afirmação de Carvalho (2005) as organizações de um mesmo país possam denotar traços culturas comuns, não parece haver dúvida de que cada organização se caracteriza por uma personalidade própria. Dai o efeito de regra e norma de trabalho, diferente ou uma personalidade própria.

Gehring (2008) salienta que a regra no local de trabalho é uma questão de sobrevivência profissional. Pode - se não concordar com algumas delas, pode-se até sugerir eventuais mudanças. Mas para garantir a produtividade e a boa convivência no dia-a-dia.

Segundo Pontelo, Juliana e Cruz, Lucineide (2006) afirma que cabe ao empregado acatar os regulamentos, as normas usuais, as instruções de serviço e as ordens, legais, emanadas pelos representantes da empresa.

Silva (2008) identifica que os trabalhadores estabelecem uma relação positiva com as suas tarefas e que suas expectativas em relação ao trabalho são satisfeitas, pois há liberdade para pensar, organizar-se e falar sobre o trabalho.

Mendes (2007) afirma que a rigidez no trabalho apresenta desgaste físico e um cansaço na mente do trabalhador.

Nesta dissertação vamos adotar a teoria do Gehringer, que demonstra que as regras no local de trabalho é uma questão de sobrevivência profissional porque dela depende a mudança ou o desenvolvimento do colaborador na produtividade da empresa.

2.1.5 Desempenho do controlo de gestão

Segundo Jordan, Neves e Rodrigues (2005) o controlo de gestão deve proporcionar a todos os responsáveis, os instrumentos para pilotar e tomar decisões adequadas para assegurar o futuro da empresa.

No seguimento disto, os autores definem ainda que o controlo de gestão realiza a estratégia da organização pelo desenvolvimento de instrumento práticos de gestão, que é concebido pelos gestores e para os gestores.

Sandino (2004) salienta que o ponto de transição na vida de uma organização é o controlo de gestão.

Greinem (1998) afirma que a ferramenta de gestão profissional é o controlo de gestão que é uma profissional é o controlo de gestão que é uma restrição ao crescimento ou mesmo ao falhanço das empresas.

Segundo Flamjotz e Randle (2000) definem o controlo de gestão como a parte fundamental para o crescimento da organização, que liberta os gestores de topo da

gestão dos processos e fornecedor que liberta os gestores de topos de gestão de processos e fornece-lhes informação informal que não consegue receber.

Davila (2005) define que o aumento do número da interação diminui consideravelmente a qualidade da informação informal e conseqüentemente a qualidade da gestão.

Para Jordan, Neves e Rodrigues (2005), afirmam que a missão do controlo de gestão influencia a implementação das estratégias das empresas.

Segundo as suas teorias Jordan, Neves e Rodrigues (2005) salienta que a dimensão e complexidade da empresa tende para uma maior ou menor especialização; a Estrutura organizacional centralizada ou descentralizada, características dos sistemas de controlo de gestão, com filosofia de gestão e cultura da empresa.

Segundo Otley (1999) defende que a estratégia é um elemento chave no controlo de gestão e no sistema de avaliação de desempenho.

Nanni (1992) afirma que é importante estabelecer detalhadas medidas de desempenho que indiquem o estado do negócio na sua totalidade e que estejam totalmente alinhadas com a estratégia do negócio.

Sousa (2002, p. 12) Salienta que `` o homem é o único elemento capaz de agregar valor ao seu negócio, tornam-se alheias a questão mais importante do comprometimento com resultado a satisfação da pessoa com o trabalho´´.

Outros autores como Armstrong e Baron (2005) explicam a gestão do desempenho como um processo natural da gestão, que colabora na gestão efetiva de indivíduos e de equipas, de modo a que estes alcancem elevados níveis de desempenho, criando assim uma compreensão comum do que deve ser alcançado e uma abordagem para ajudar a desenvolver as pessoas. Estes autores evidenciam ainda a importância dada ao alcance de objetivos individuais e organizacionais, bem como ao desenvolvimento e à natureza dinâmica do processo.

Segundo Rocha (2007) define o desempenho do controlo de gestão seguindo a teoria de multifactorial de L.Porter e E.Lawler como a ética organizacional as posturas relacionadas com a inclusão do trabalhador na tomada de decisão, com o acesso as informações e com a intensificação do conhecimento e das recompensas pelos resultados obtidos.

Segundo DeShon, Kozlowski, Schmidt, Mildner e Wiechmann (2004), os objetivos individuais, objetivos grupais e objetivos “groupcentric” (objetivos individuais focados nos contributos para a performance da equipa), a combinação que mais contribui para a melhoria do desempenho é aquela que liga objetivos grupais e “groucentric”.

Tal como Ekman (2003), McGreevy (2006) afirma que, para atingir um elevado desempenho no trabalho em equipa, é necessário saber se os objetivo empresarial está alinhado com o da equipa. Também é essencial adoptar um estilo de liderança participativo, melhorar a motivação e compromisso dos seus membros, ter poucos níveis hierárquicos, planear continuamente, identificar e colmatar necessidades de formação e elaborar sistemas de recompensas com base no desempenho e compatíveis com o trabalho da equipa.

Segundo Kur (1996) define que a liderança no estágio de elevado desempenho caracteriza-se por ser descentralizada, distribuída e partilhada.

Para Sangvai (2008), desempenho é um mix de competências e um compromisso partilhado e alinhado com os objetivos preconizados. Assim, também o serem bem-sucedidas é uma combinação complexa de autonomia, níveis de comunicação e confiança elevados e uma visão comum partilhada entre os membros, onde o líder desempenha, obviamente, um papel fulcral.

Com base nas teoria seguimos a definição, do Sangvai (2008), que considerou o desempenho como mix de competência e um compromisso partilhado em contexto de equipa, como a capacidade para dirigir e coordenar a atividade de outros elementos da equipa, avaliar o desempenho da equipa, atribuir tarefas, desenvolver o conhecimento da equipa, bem como as suas competências e habilidades, motivar os seus membros, planear, organizar e promover uma atmosfera positiva.

2.1.6 Conhecimento

Segundo o pensamento de alguns autores como Probst, Raub e Ramhardt (2000) definem conhecimento como conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia-a-dia e as instruções sobre como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informações e este sempre ligado a pessoas, esta constituída pelo individuo e representa suas crenças sobre relacionamentos causais.

Segundo Ziles (2006, p.41) define `` Conhecimento humano é indissociável da questão do ser e do sentido do estar ``.

Segundo Cruz (2007) o conhecimento está na cabeça das pessoas, o que está visível são dados e informações que não são necessariamente conhecimento.

Sarmiento e Correia (2003) O entendimento do conceito conhecimento e das suas várias classificações são de importância na medida em que estas influenciam os desenvolvimentos teóricos na área do saber.

Segundo Nonaka & Takeuchi (1995) O conhecimento humano pode ser dividido em duas vertentes: o conhecimento tácito (ou implícito) e o conhecimento explícito. O primeiro é obtido através da experiência de cada um. É um processo gradual que se vai adquirindo ao longo da nossa existência. O segundo é obtido através da educação formal. É um tipo de conhecimento que pode ser codificado, articulado e transmitido facilmente.

Outros autores como Alavi e Leidner (2001) definem conhecimento advém do uso da informação em resultado da experiência adquirida e de relacionamentos estabelecidos, permitindo interpretar factos, conceitos e ideias que levam à acção e à inclusão de novo conhecimento.

Segundo Sarmiento, Ramos, Carvalho, Lopes e Morais (2002) O conhecimento pode ser descrito como sendo uma combinação de dados e informação, aos quais a opinião de

experts, habilidades e experiência são acrescentadas para resultar num activo mais valioso que poderá ser utilizado para apoiar o processo de tomada de decisões.

Segundo Johannessen, Olaisen e Olsen, (2001) no contexto da transição de uma sociedade industrial para uma sociedade baseada no conhecimento, verifica-se um aumento do foco no conhecimento como o recurso mais importante para as entidades.

Partindo do princípio de que as organizações são constituídas por indivíduos, é fundamental a existência de uma dinamização das mesmas através do desenvolvimento de perfis profissionais orientados na busca constante de aprendizagem e inovação contínua, nesta dissertação nos preferimos seguir a teoria do Alavi e Leidner (2001) definem conhecimento advém do uso da informação em resultado da experiência adquirida e de relacionamentos estabelecidos.

2.2.1 Influência da Liderança no Desempenho do controlo de gestão

Segundo Harsey, (1986) a partir da concepção do homo social, surgiu a necessidade de um líder que facilitasse a relação das pessoas no grupo e que orientasse o grupo no alcance dos objetivos organizacionais. O líder passou, então, a concentrar-se nas necessidades das pessoas enquanto seres sociais, como forma de atingir as necessidades da organização.

Segundo Vergara (2000), a influência dos líderes em todos os níveis hierárquicos precisam estar à frente da mudança e fazê-la acontecer. Espera-se de um líder a capacidade de atuar em cenários nos quais a convivência da ordem e do caos se faz sentir. Que possuam múltiplas habilidades, tanto de natureza comportamental quanto técnica que, ancoradas em valores e atitudes, lhes permita lidar adequadamente com ambigüidades.

Segundo Kotler (2002), uma característica dos líderes que influenciam no desempenho do controlo de gestão é o líder eficazes é que eles ficam tão envolvidos e acreditam tão profundamente em sua visão que seu entusiasmo natural ajuda a inspirar outras pessoas.

O líder, quando eficaz, desenvolve as seguintes características: a capacidade de expressar-se bem de forma articulada, de falar a respeito de suas várias visões, transmitir idéias com clareza para outros, ter paixão, entusiasmo, firme vontade de fazer a organização prosperar e alcançar um determinado conjunto de metas.

Segundo Covey (2003), O líder influenciador no desempenho no controlo de gestão é aquele líder íntegro na liderança é mais bem aceite, pois seus princípios não mudam independente das condições e circunstâncias externas. Este é orientado por informações precisas, tem uma visão equilibrada dos fatos levando em conta valores de curto e longo prazo, visa engrandecer os outros interpretam as experiências da vida como oportunidades para aprender e ensinar, além de estimular níveis de interdependência.

Segundo Marques (2010), embora haja diversas denominações sobre liderança, a sua essência é a mesma, onde uma pessoa é seguida por outras, e esta pessoa só é eficaz pela quantidade de seguidores e por exercer uma liderança espontânea, ou seja, é a relação entre pessoas no qual o poder influencia o seguidor a ceder com naturalidade ou satisfação às necessidades do líder. Então líderes naturais podem não ter o papel formal nem a autoridade da posição do líder nomeado, mas recebem poder dos demais membros da organização devido a sua capacidade de conseguir a realização da tarefa ou a manutenção da rede social do grupo.

Nesta dissertação nós vamos seguir a ideias de Kotler (2002) que nos mostra que o comportamento e a forma de gerir a equipe podem influenciar o grupo positivamente ou negativamente e que também os líderes devem aprimorar seus conhecimentos, frequentando cursos, treinamentos, pois são eles os grandes motivadores para seus subordinados. E se possuir uma equipe motivada e valorizada permite o crescimento da empresa deixando-a sempre a frente das outras. A chave está nas mãos dos líderes que devem ser eficazes nas funções que exercem, cumprindo suas missões para o sucesso da organização.

2.2.2. Influência da Motivação no Desempenho do controlo de gestão

De acordo com o pensamento de Tavares (1996), Se as necessidades fisiológicas não estiverem satisfeitas, um indivíduo não terá estímulo para agir e alcançar as

necessidades de níveis acima. Porém, caso as necessidades de um determinado nível estiverem satisfeitas, surgem automaticamente o estímulo para satisfação das necessidades posteriores, deixando as de nível inferior de serem motivadoras.

Segundo Moscovici (2004), o maior desafio da motivação consiste em liberar as energias das potencialidades para a auto-realização, o crescimento como pessoa, a individualização e a integridade do ser.

Segundo Dutra, (2006), a valorização ocorre quando são aplicados critérios de recompensa que permitam atrair e reter pessoas. Essa valorização profissional pode tornar-se, de acordo com os critérios de cada indivíduo, um fator de grande relevância no aspecto motivacional.

Segundo Maximiano (2002), A Influencia da motivação no desempenho do controlo de gestão, ela indica a motivação as causas, os motivos que produzem determinados comportamentos, seja ela qual for. A motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento e que tem três propriedades. A primeira delas é a direção, referindo-se ao objetivo do comportamento motivado ou a direção para a qual a motivação leva o comportamento. A segunda, intensidade, representa a magnitude (grandeza) da motivação. Por último a permanência, identificando a duração da motivação.

Segundo Robbins (2005), a influência da motivação no desempenho do controlo de gestão apresenta três relações. Que são: relação esforço desempenho, relação desempenho-recompensa e recompensa metas pessoais. A primeira implica na probabilidade, percebida pelo indivíduo, de que uma certa quantidade de esforço levará ao desempenho. A segunda mostra o grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho levará o resultado desejado, e a última o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele.

Segundo Jesus (2014) O desempenho e a produtividade são influenciados pelo comportamento dos empregados: pelas suas capacidades, níveis de competência, motivação e esforço. Capacidades e competências podem ser desenvolvidas através da

formação e educação, mas os trabalhadores devem estar motivados para melhorar o seu desempenho.

Para os autores Oliveira e Campello, (2006), o clima organizacional influencia a motivação, a performance e a satisfação individual.

Segundo Hilion (2011), uma eficiente gestão incide, entre outros aspectos, em motivar as pessoas, em induzir uma pessoa ou um grupo a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais.

Nesta dissertação vamos adotar a teoria dos autores Oliveira e Campello, (2006), o clima organizacional influencia e é determinante na motivação e desempenho profissional, não podendo ser dispensados por qualquer empresa independente do setor, na busca de melhorar a performance das organizações.

2.2.3. Influência da Competência no Desempenho do controle de gestão

Segundo Leboyer (1997) considera a competências como repertórios de comportamentos que algumas pessoas ou organizações dominam, é importante ressaltar que o conceito destaca a excelência, o que torna necessário estabelecer um processo sistematizado, com metodologias específicas, passível de mensuração e comparação de performances entre os vários colaboradores de uma instituição, quando se deseja identificar pessoas dentro do perfil desejado.

Segundo Gramignia (2002), refere a competência como capacidades, o conhecimento e características pessoais que distinguem os profissionais de alto desempenho daqueles de desempenho regular em determinada função.

Segundo Prahalad (1997) afirma que na maior parte das vezes, é a percepção do gestor sobre o funcionário que define a competência do mesmo.

Segundo autor Chiavenato (1981), considera a competências como influenciador nas características das pessoas que dão a sustentação de vantagens competitivas,

relacionadas ao trabalho gerencial e profissional, elas ajudam na organização e no objetivo estratégico do negócio.

Segundo Zarifian, (1996, p. 5), ``competência significa assumir responsabilidades frente a situações de trabalhos complexas aliado ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho.``

Segundo os autores, Sparrow e Bognanno (1994), competências influencia nas atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa.

Existem, ainda, autores como Dutra, Hipólito e Silva (1998), que esclarecem que competência não sou influência um conjunto de qualificações do indivíduo como também coloca em prática o que se sabe, ou seja, mobilizar e aplicar tais qualificações em um contexto específico.

2.2.4. Influência das Regras de Trabalho no Desempenho do controle de Gestão

Segundo Ascensão (1984, p. 11) ``considera que regra ou norma não é um fenómeno da natureza, de ocorrência espontânea, como a chuva ou os desastres naturais. Trata-se, antes, de uma construção da mente humana. Não é, contudo, construção do homem isoladamente, mas uma construção social, vez que regra ou norma, enquanto prescrição de comportamento, é manifestada exteriormente, buscando criar e manter uma determinada ordem social, necessária à formação e sobrevivência da sociedade.``

Segundo o autor Ascensão, (1984, p. 425). ``Toda regra prevê um acontecimento ou estado de coisas, (de onde a previsão), que constitui aquilo que o autor designa *facti species*, conceito não muito distante do que, no direito pátrio, usualmente se designa por suporte fático, podendo incluir situações ou fatos. Nesse sentido, apenas, se pode dizer que a regra é hipotética, pois sua aplicação só se verifica quando se produz um fato que corresponda à sua própria previsão.``

Segundo autor Taylor (1965), define o princípio de que o desempenho das pessoas podia ser controlado por padrões e regras de trabalho.

Segundo Maslow (1954), explica as necessidades humanas nas suas diferentes intensidades. Este autor acreditava, que satisfazendo as necessidades humanas, estaria a favorecer o desenvolvimento e a utilização do potencial mental do homem, a sua capacidade de pensar, de criar, de interagir, ficando em segundo plano a força física.

Segundo Taylor (1995), a administração necessita de um sistema de regras que influenciam desempenho e o controlo que permita a identificação imediata de fator interno e externo que possam afetar os negócios da empresa, para que sejam feita uma análise e avaliação do impacto que poderão ocasionar na operação, na lucratividade, no ativo e passivo e no seu futuro.

Segundo Nedelko (2008), a construção de uma equipa é constituída por quatro processos. São eles o processo de desenvolvimento da equipa, o processo de coesão, processo de criação de normas e o processo de negociação de conflitos. Em todos eles, a capacidade para tomar boas decisões por parte de quem decide e gere mas também por parte do indivíduo que ocupa as posições mais inferiores da estrutura hierárquica, colocam em cima do processo de tomada de decisão, toda uma responsabilidade central.

Segundo Guzo, (1996) as normas numa equipa vão ajudar a determinar se esta terá um elevado desempenho ou não no desempenho do controlo de gestão.

Nesta dissertação nos vamos seguir a teoria de Taylor (1995), que as administrações das organizações devem aplicar regra de trabalho que influenciam o bom desempenho do colaborador no controlo de gestão, identificando medidas de fatores interno e externo que possam criar melhoria no ativos e passivos da empresa.

2.2.5. Influência do Desempenho no controlo de Gestão

Segundo os autores Kaplan e Norton (1997, p.21) afirmam que "se o desempenho não se mede, ele influencia o desempenho do controlo de gestão". Esses autores acrescentam ainda que se a organização anseia sobreviver e prosperar na Era do

conhecimento, ela deve se utilizar de um sistema de gestão do desempenho alinhado com sua estratégia''.

Segundo os autores Sink e Tuttle (1993), a influência do desempenho no controle de gestão organizacional é geralmente analisado em função de três dimensões: eficiência, eficácia e efetividade.

Segundo Sousa (2002) salienta que a influencia do desempenho no controle de gestão esta paralelamente competitivo, com a humanização do trabalho, buscando substituir a ruptura entre a organização e os homens, provocada pela lógica mecanicista.

Segundo outros autores como Lawler (1995), a influência do desempenho no controle de gestão resulta dos seres humanos, centrados no controle, para outros, que privilegiam o envolvimento das pessoas, requerer sensibilidade e competência da liderança para gerir mudanças necessárias.

O envolvimento só é possível nas organizações em que, além da busca do desempenho competitivo, há uma verdadeira demonstração de interesse pelo bem-estar das pessoas.

Sousa (2002), o desempenho influencia o controle de gestão através do aliamto dos novos paradigmas, que requer tanto a busca da excelência de resultado atendendo aos pressupostos da orientação para o mercado, quanto a atenção aos impactos do comportamento ético na motivação para o trabalho.

Segundo Jesus, (2014), o desempenho são influenciados pelo comportamento dos empregados: pelas suas capacidades, níveis de competência, motivação e esforço.

Capacidades e competências podem ser desenvolvidas através da formação e educação, mas os trabalhadores devem estar motivados para melhorar o seu desempenho.

Segundo Davenport (1998),a influência da competência une o conhecimento real, a habilidade, a experiência, os julgamentos de valor e redes sociais. E conecta o conhecimento com a estratégia, definindo quais são as qualificações necessárias para que o indivíduo possa executar com ótima performance de um trabalho.

Segundo Dutra (2002) sugere uma separação entre organização e pessoas no intuito de explicar que a competência influencia a gestão da organização inerente ao seu perfil de negócio e as pessoas têm competências que, ociosas ou não, podem gerar produção e lucro para a organização. Nesse contexto, há uma transferência de competências entre ambas.

2.2.6.O Controle de Gestão e o Conhecimento

Segundo o pensamento de Rebouças (2012). O controle de gestão e o conhecimento é necessária em virtude da existência do conhecimento na empresa, na mente das pessoas, nos departamentos e nos processos executados. Todos esses elementos são fundamentais e presentes a uma empresa. Esse tipo de gestão consiste numa modelagem de processo corporativo por meio de conhecimento gerado, uma maneira de estruturar a atividade organizacional no ambiente interno e externo, trata-se de um gerenciamento corporativo.

A gestão do conhecimento, antes de ser uma metodologia ou uma outra maneira de gerenciar, é um movimento coletivo de inserção da organização na chamada “Era do Conhecimento”. Visa, essencialmente, ajustar a organização a uma forma de produção pós-industrial, em que o conhecimento, ao despontar como importante diferencial competitivo, leva a uma diferente maneira de perceber a produção humana.

Segundo Drucker (1999), afirma que o conhecimento se tornou o fator decisivo de produção, coexistindo, mas suplantando os fatores clássicos: trabalho, capital e terra.

Segundo Sveiby (1998), o conhecimento sempre ocupou a mente dos filósofos sem que se alcançar qualquer consenso, a palavra conhecimento pode possuir vários significados, tais como informação, conscientização, saber, cognição, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, discernimento, competência, habilidade prática, capacidade de aprendizado, sabedoria e certeza.

Segundo Davenport e Prusak (1998), conhecimento é a fonte que concebe competitividade sustentabilidade e atividade baseada no conhecimento, como o desenvolvimento de novo processo e produto, se torna primordial para a empresa uma vez que as corporações estão se diferenciando uma das outras pelo que sabem.

Segundo Drucker (1993) declara que o conhecimento, em detrimento dos fatores de produção capital e trabalho, é o recurso significativo na sociedade pós capitalista.

Os autores Nonaka e Takeuchi (1997) classificam o conhecimento humano em tácito e explícito. É explícito quando pode ser articulado na linguagem formal, facilmente transmitido, sistematizado e comunicado. É tácito quando está incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como crenças pessoais, perspectivas, valores, intuições, emoções e habilidades. Para eles, o controlo de gestão e o conhecimento são fundamental para qualquer organização.

Segundo Chiavenato (2000), as teorias de controlo de gestão e o conhecimento sempre trouxeram abordagens diferentes para o mundo dos negócios dada à sua imprescindibilidade para a existências, sobrevivências e sucessos das organizações.

Segundo Angeloni (2003), Controlo de gestão e o conhecimento, tem uma real importância na tomada de decisão nas organizações, que exigirá cada vez mais trabalho em equipa, envolvimento das pessoas maduras e uma comunicação estreita. No entanto, se por um lado nos afastamos das distorções da visão individualizada, aumentamos o conhecimento sobre a situação em causa e obtemos um resultado final mais avalizado, tudo isto por envolvermos mais pessoais na tomada de decisão, por outro lado temos um processo mais alongado temporalmente, crítico nos tempos que correm e passível de sofrer da síndrome de pensamento grupal (a decisão do grupo não será necessariamente a melhor face à individualizada).

De acordo com o apresentado ao longo deste capítulo são diversas as implicações que as estruturas de apoio têm nas dimensões como condicionantes do controlo de gestão nas organizações.

Podemos portanto considerar como hipótese H1: A liderança influencia o desempenho do controlo de gestão é um ponto de partida essencial para a criação de uma organização de excelência (EFQM, 2014).

Hipótese H2: A Motivação Influência no Desempenho do Controlo de Gestão a valorização ocorre quando são aplicados critérios de recompensa que permitam atrair e

reter pessoas. Essa valorização profissional pode tornar-se, de acordo com os critérios de cada indivíduo, um fator de grande relevância no aspeto motivacional, DUTRA, (2006).

Hipótese H3: A Competências Influencia no Desempenho do Controlo de Gestão, sua adoção implica em redirecionamento das ações tradicionais da área de gestão de pessoas, tais como: recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e avaliação de desempenho. Também implica na formalização de aliança estratégica para capacitação e desenvolvimento das competências necessárias ao alcance de seus objetivos. Segundo os autores Lana e Ferreira (2007).

Hipótese H4: A Regra de Trabalho influencia no controlo de gestão, `` as instituições se apresentam como restrições informais (informal constraints) e regras formais (formal rules) que conduzem à evolução política, social e económica´´. Segundo North, (1991,p.97).

Hipótese H5: O Desempenho influencia o controlo de gestão, “no desdobramento do componente do modelo causal que levam ao alcance do objetivo declarado, dentro das restrições específicas para os responsáveis das tomadas de decisões´´. Segundo Lebas (1995, p. 28).

Hipótese H6: O Conhecimento influencia no controlo de gestão, Para Sveiby (1997), o conhecimento é um recurso ilimitado se as organizações conseguirem o avaliar, organizar e aplicar. Como o processo através do qual é concebido, multiplicado e assimilado aos produtos, serviços ou sistemas de uma organização. É um processo dinâmico que envolve socialização, externalização, combinação e internalização dos conhecimentos gerados na organização, Segundo Nonaka e Takeuchi (1997).

3.- METODOLOGIA

Ao nível da metodologia científica desenvolveremos um estudo empírico seguido da análise um caso de estudo, assente em variáveis de natureza qualitativa.

A estrutura da metodologia seguida na investigação assenta-se em quatro pontos fundamentais:

1 – A elaboração de um questionário;

2 – O desenho da amostra;

3 – A recolha e a análise de dados;

4 – A discussão de resultados.

O método de recolha de dados é feito a partir de documentação, entrevista, observação.

Seguidamente vem modelo de investigação e sua apresentação explicativa que suportam a definição de hipótese de investigação e a fundamentação teórica.

O presente problema de investigação procura responder às questões:

O que influencia um bom desempenho do controlo de gestão?

Como avaliar a performance das organizações financeiras?

Qual é o objetivo futuro da organização?

Com base neste objetivo e na revisão de literatura efetuada, estrutura-mo um conjunto de hipótese de investigação.

Compreender que a qualidade da liderança é fundamental para um bom desempenho no processo de controlo de gestão;

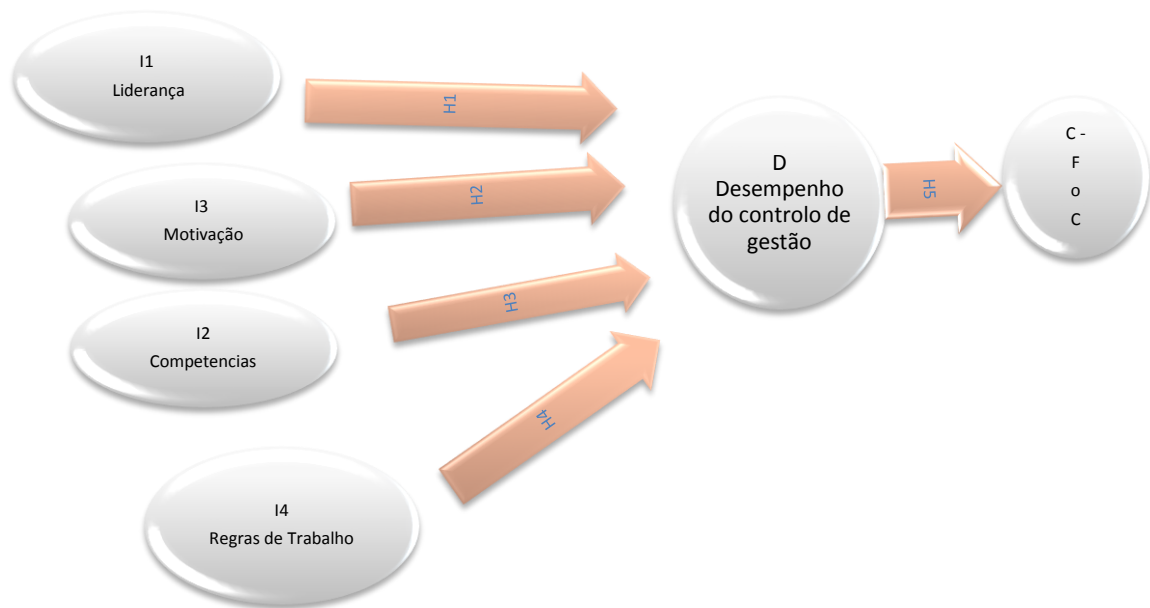
2) Analisar o comportamento das variáveis competência e motivação como elementos do controlo de gestão;

3) Selecionar os principais indicadores do controlo de gestão na evolução das organizações financeiras.

Nestes termos, esta investigação centra-se na importância do controlo de gestão na produção de informação para avaliar o desempenho de uma organização nas suas diversas vertentes, em especial humana, financeira, comercial.

Iniciamos o nosso raciocínio postulando um pressuposto geral de que um gestor que apresente maior expressividade, equilíbrio e coerência de competência no papel de gestão (em relação a outro que apresente um perfil oposto), obterá um maior índice de confiança.

Figura Nº 1 Modelo Concept



Fonte: Elaboração própria

Foram cinco hipóteses de investigação equacionadas:

H1: A liderança conduz a melhor controlo de gestão;

H2: A motivação contribui para melhorar o controlo de gestão;

H3: A competência contribui para a melhoria do controlo de gestão da organização;

H4: A forma e a regra de trabalho contribuem para melhoria do controlo de gestão;

H5: A performance do controlo de gestão contribui para maior intensidade do conhecimento.

3.1. Hipóteses a Estudar

Em seguida, vão introduzir-se cada uma da hipótese do modelo em estudo através de algumas das vertentes teóricas com elas relacionadas.

A teoria baseada na condicionante do controlo de gestão na organização que a heterogeneidade entre a performance da organização diferença na eficácia da organização financeira. No entanto, apenas a liderança conduz a melhor controlo de gestão que são valiosos, raros, excepcionais e insubstituíveis podem originar uma vantagem competitiva sustentada na empresa. Assim, a motivação contribui para melhorar o controlo de gestão ao objetivo e à estratégia do controlo da organização e que contribuem para minimizar os custos e maximizar os lucros (Barney & Wright, 1998). De acordo com esta mesma teoria, a motivação é um recurso crítico deve criar valor para a empresa, deve ser raro, inimitável e não deve ser facilmente substituído por um recurso alternativo (Barney, 1991).

Becker (1964) propõe a existência de dois tipos de capital humano, o capital humano específico, que se refere ao conhecimento, competência e habilidade do colaborador de uma determinada organização que são úteis apenas para a mesma, ou seja, têm aplicação limitada fora da organização. O outro é o capital humano geral, que se refere ao

conhecimento, competência e habilidade do colaborador que são facilmente aplicada fora da organização.

Posto isto, pesquisas recentes sugerem que o valor do controlo de gestão na organização aumenta à medida que este se torna cada vez mais específico (Dutta, Narasimhan & Rajiv, 2005). Por exemplo, Kor & Mahoney (2005) referem que o facto do gestor ter um conhecimento tácito da competência e interesse do seu colaborador, tal contribui para a melhoria da performance da organização e também para a melhoria do desempenho do mesmo, possibilitando assim a qualificação e certificação do colaborador, o que, por sua vez, resulta num melhor desempenho económico da organização. Desta forma, quando a condicionante do controlo de gestão específico de uma organização aumenta, o gestor poderá alocar melhor o recurso efetivo dentro da organização, permitindo assim uma melhor tomada de decisão e um melhor desempenho não só individual, mas também, conseqüentemente, organizacional.

3.2.1 – Amostra, população e participantes

A análise da informação recebida a partir do procedimento do questionário, irá permitir a realização da explicação do fato, abrindo espaço para o melhoramento ou revisão da Hipótese do Estudo recomendado, à qual a confirmação empírica facilitará também alguma contribuição.

Igualmente serão mostradas as descrições e as preparações dos dados, e as análises das relações entre as variáveis. Enfim serão realizadas as comparações dos resultados presenciados com os resultados esperados, recorrendo às análises estatísticas dos dados.

3.2.2 Amostra e recolha de dados

Conforme Guéguen, (1999) nesta fase do processo de investigação procedeu-se à escolha de uma amostragem empírica, mais especificamente, por unidades-padrão, o objetivo desta etapa é generalizar os dados numéricos obtidos a partir de uma amostra de indivíduos para descrever a população do estudo. Neste sentido o objetivo é elaborar uma amostra cuja característica a tornem susceptível de facultar a informação pertinente.

O estudo empírico foi aplicado a 42 indivíduos, funcionários bancários durante os dias dois e vinte de Julho de 2014, e entrevistado dois diretores, para avaliar a resposta dos técnicos em função das entrevistas dos líderes tendo-lhes sido solicitado por um entrevistador que participassem num estudo e que preenchessem o questionário em questão.

3.2.3 Medidas e instrumentos de recolha de dados e variáveis

Tendo em consideração o tipo de investigação elaborada e numa perspetiva de análise causal, foi utilizado o método de abordagem hipotético-dedutivo com o tratamento estatístico de dados colhidos através de elaboração de inquéritos ou seja documentação direta. Para Quivy e Campenhoudt (2008) esta tipologia de documentação possibilita uma análise devidamente aprofundada dada a sua natureza e possibilidade de padronização dos dados obtidos.

De forma a recolher os dados foi elaborado pelo investigador um questionário e uma entrevista para os líderes (anexo 1,2), com base em seis escalas distintas, de forma a analisar toda a variável do estudo.

Para a medição da hipótese foi utilizada a *Revised Leadership Scale for Sport* de Zhang, Jensen e Mann (1997), numa escala ordinal tipo *Likert* de cinco ponto.

O sistema de recompensa foi medido usando os itens do *Minnesota Satisfaction Questionnaire de Blake, Kester e Stoller*, (2004), numa escala tipo *Likert* de 5 ponto, totalizando 6 itens respetivamente.

Utilizando o mesmo tipo de escala, mas de 5 ponto, o objetivo do controlo de gestão na organização: uma análise das performances das organizações financeiras fora avaliada segundo o *Goal Achievement Inventory*, conservando os 6 itens originais da escala.

3.2.4 Procedimento de análise de dados

O «Questionário sobre Condicionantes do Controlo de Gestão nas Organizações: uma análise da Performance das Organizações Financeiras» foi respondida por 42. A idade dos respondentes varia entre os 19 e os 52 anos. Dos 42 inquiridos, dois são diretores

que responderam a entrevista, género, 27 (64.3%) eram do género masculino e 15 (35.7%) eram do género feminino.

Na tabela 1 encontram-se informações relativamente ao setor de atividade em que os participantes se encontram integrado.

Tabela 1 – Setor de atividade dos respondentes (N=42)

Setor de Atividade	Frequência	Percentagem (%)
Banca	32	76.2
Seguro	10	23.8

4. Análise dos dados obtidos e discussão

4.1. O BCA

Em 24 de Janeiro de 1956, num ambiente de grande fragilidade económica nasce o Banco Comercial de Angola, SARL, (BCA), com um capital social detido em 50% pelo Banco Português do Atlântico, e o restante por outros fundadores. A sua criação teve como fundamentos a realização de operações bancárias, que concentrar-se-iam no crédito agrícola e industrial.

Em 1966, regista-se uma alteração na estrutura económica de Angola e o BCA é colocado perante o desafio de passar a intermediar com maior acutilância as importações maciças de bens de equipamentos destinados às indústrias extractivas.

Perante uma maior dinâmica económica, o BCA teve de acompanhar a evolução do mercado, tendo enveredado para a concessão de facilidades ao crédito ao consumo, impostas por um ritmo expansivo da procura interna.

Em 28 de Janeiro de 1967, é inaugurada a nova sede do Banco, no Largo Saydi Mingas, Marginal de Luanda.

As alterações no cenário político em Portugal culminaram, no dia 25 de Abril de 1974, com a queda do regime de Salazar, produzindo mudanças significativas nas colónias portuguesas.

A 14 de Agosto de 1975, foi criada por Despacho Conjunto dos Ministérios do Planeamento, das Finanças e da Economia, a Comissão Coordenadora da Actividade Bancária, CCAB, passando os bancos comerciais a ser geridos por Comissões de Gestão, num acto que se designou por "Tomada da Banca".

Em 11 de Novembro de 1975, Angola torna-se num país independente.

A CCAB dirigiu os destinos da banca até que foram confiscados os activos e passivos do Banco de Angola (BA) e criado o Banco Nacional de Angola, através da Lei nº 69/76, de 5 de Novembro.

A Lei nº 70/76, de 10 de Novembro, criou o Banco Popular de Angola (BPA), com funções exclusivas de captação de poupanças, tendo toda a actividade comercial passado a ser desempenhada pelo Banco Nacional de Angola.

Em 1991, o Governo iniciou a implementação da reforma do sector financeiro e aprovou uma nova legislação, criando um sistema bancário de dois níveis, nomeadamente através das Leis nº 4/91 – Lei Orgânica do Banco Nacional de Angola - e nº 5/91 – Lei das Instituições Financeiras - que pôs fim ao monopólio do Estado no sector financeiro.

O sistema bancário nacional passou então a ser composto, para além do BNA, por mais dois bancos comerciais constituídos sob a forma de sociedades anónimas de capitais públicos – o Banco de Poupança e Crédito (BPC) e o Banco de Comércio e Indústria (BCI).

O BPA passou a designar-se Banco de Poupança e Crédito, SARL, e a desempenhar todas as funções universais da banca comercial, através do Decreto nº 47/91, de 16 de Agosto, do Conselho de Ministros da República de Angola.

A 12 de Agosto de 1992 tomaram posse os primeiros membros dos órgãos sociais do Banco, que tinha como únicos accionistas, o Estado Angolano e o Instituto Nacional de Segurança Social.

Em 29 de Maio de 2000, são integrados na rede do BPC os balcões da extinta Caixa de Crédito Agro-Pecuária (CAP).

Em 16 de Junho de 2001, o BPC criou o serviço "Rede Azul", com agências próprias, destinado ao atendimento das pequenas e médias empresas.

Ainda em 2001, surge em Angola a banca electrónica, com o BPC entre os fundadores.

A 14 de Janeiro de 2002, o BPC faz o lançamento da sua página web com o endereço "www.bpc.ao".

No dia 20 de Abril de 2006, o Banco procedeu ao lançamento oficial do Fundo de Pensões dos Trabalhadores do BPC, sistema complementar ao da Segurança Social do Estado.

Em 11 de Agosto também de 2006, no âmbito da adequação funcional do BPC, é criada a Direcção de Serviços Electrónicos com o objectivo de assegurar a gestão dos serviços e meios de pagamento electrónicos.

A 23 de Abril de 2008, o BPC inaugurou o seu primeiro Centro de Empresas, um serviço destinado ao atendimento diferenciado das pequenas e médias empresas.

A 16 de Julho de 2010, o Banco inaugurou o Centro de Negócios Kwame Nkrumah, para o atendimento personalizado das grandes empresas e dos clientes institucionais.

A 6 de Agosto ainda de 2010, a Assembleia Geral de Accionistas aprovou a reestruturação do capital e a alteração da estrutura accionista do BPC, nomeadamente, o aumento da participação do Instituto Nacional de Segurança Social para 15% e a entrada da Caixa de Segurança Social das FAA, com uma participação de 10% no capital social.

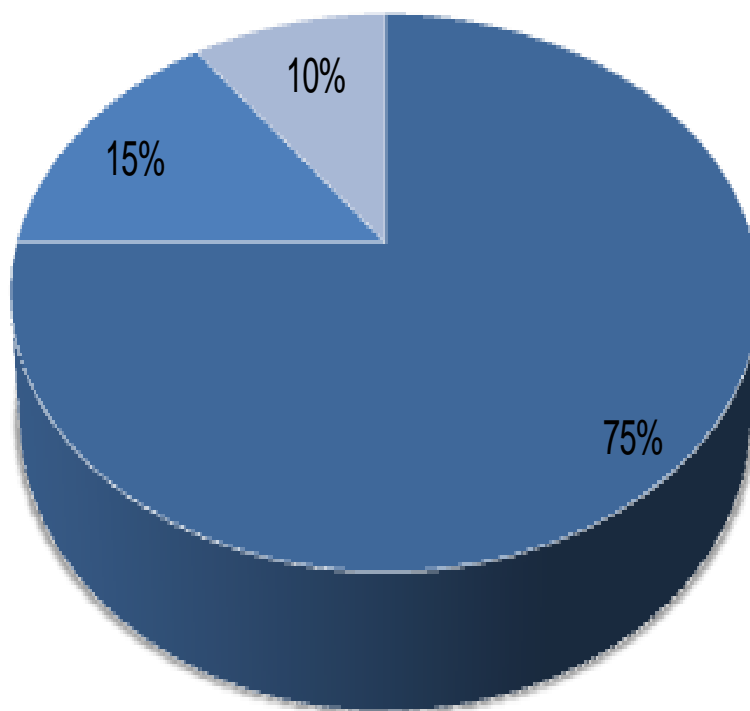
A 28 de Julho de 2011, foi inaugurado o Centro Private "Muata Premier", em Luanda, para clientes particulares de alto rendimento.

O Modelo Societário do Banco de Poupança e Crédito, S.A. está estabelecido nos seus Estatutos revistos e aprovados em Assembleia Geral de Accionistas, realizada no dia 4 de Maio de 2012, e publicados no Diário da República da II série nº 109, de 14 de Novembro de 2012.

Estrutura Acionista

Em 31 de Dezembro de 2013, o Capital Social do Banco de Poupança e Crédito, no valor de 31,7 mil milhões de Kwanzas, equivalente a 324,4 milhões de Dólares Americanos, era detido na sua totalidade pelo Estado e por instituições estatais, conforme a seguinte estrutura:

Composição da Estrutura Acionista



■ Estado Angolano ■ I.N.S.S. ■ Caixa de Segurança Social das FAA

Órgãos Sociais

Os Órgãos Sociais, como sendo a Mesa da Assembleia-geral, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal, apresentavam a seguinte composição:

Mesa da Assembleia-geral

Presidente	Abílio Augusto Ferreira de Almeida Gomes
Vice-Presidente	José Manuel Chivala
Secretário	Daniel Fio

Conselho de Administração

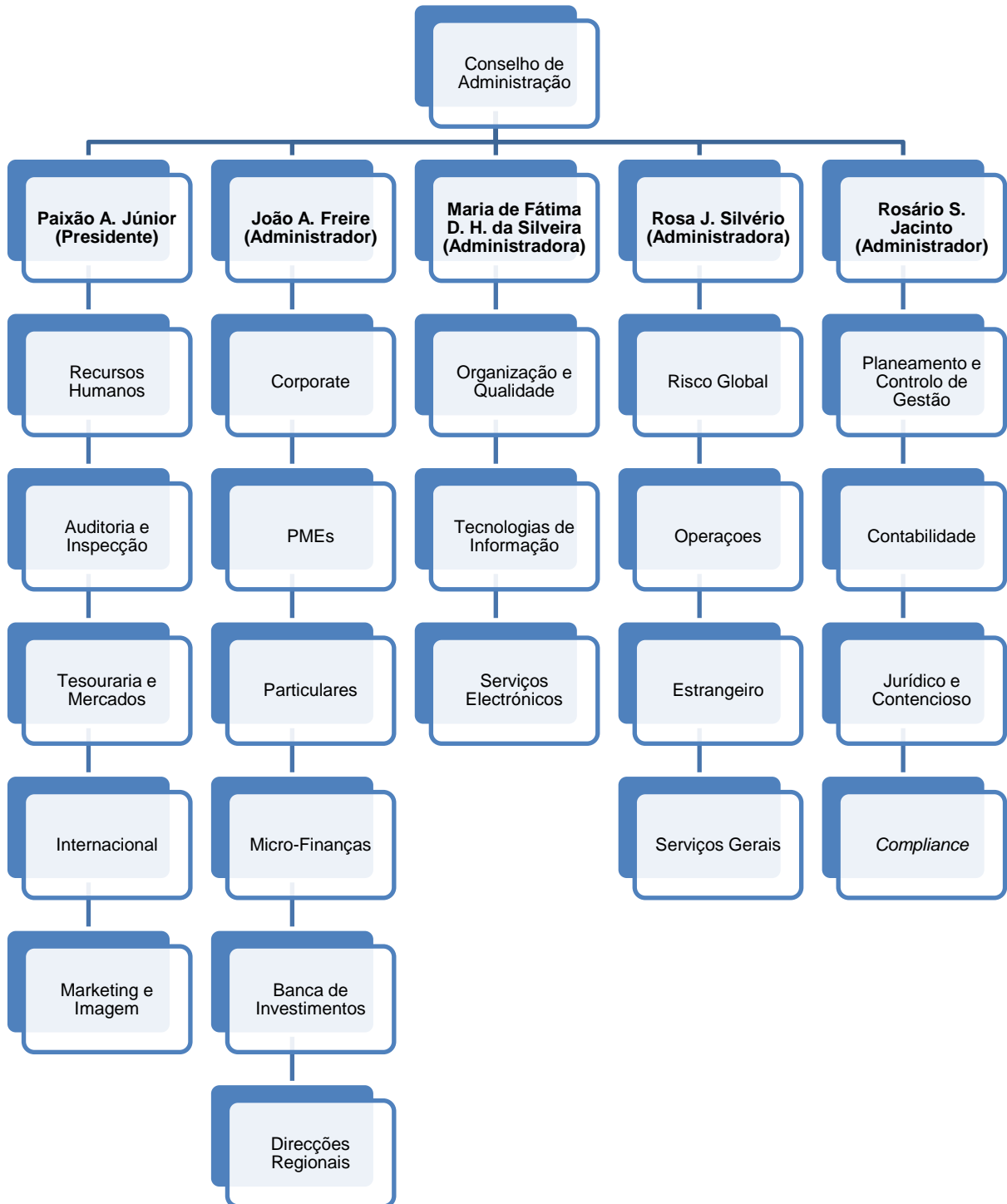
Presidente	Paixão António Júnior
Administradores	João António Freire
	Maria de Fátima Dias Henriques da Silveira
	Rosa José Silvério Corrêa Victor
	Rosário Simão Jacinto

Conselho Fiscal

Presidente	Jorge Pedro de Carvalho Figueira
Vogais	Licínio de Freitas Vaz Contreiras
	Miguel António dos Santos Pacavira

Organigrama

A Estrutura Orgânica do BPC e a afetação de pelouros estão descritas no organigrama abaixo:



Missão e Valores

Melhorar a qualidade de gestão e da orientação, tendo em conta as necessidades do mercado

Nos resultados da atividade do BPC, figuram tanto as conquistas do mercado, como a capacidade de manter vigentes os princípios da boa prática bancária. A interação entre a modernização operacional e a utilização das ferramentas mais modernas de apoio à gestão bancária e a consolidação de uma forte cultura corporativa, tem permitido melhorar a eficiência dos serviços aos clientes.

Neste quadro, a atuação do Banco rege-se pelos seguintes Valores:

Respeitar, compreender e antecipar as necessidades dos clientes;

Relevar o valor económico e social dos projetos financiados pelo Banco;

Preservar a higiene e segurança no trabalho;

Valorizar os recursos humanos.

Visão

Ser líder na oferta de produtos e serviços financeiros que contribuam para o desenvolvimento do país

Como maior banco comercial de capitais públicos, o BPC vem desempenhando o papel de líder na expansão dos serviços bancários. Assim, ao disponibilizar os seus serviços de forma responsável aos clientes institucionais, empresariais e particulares, o BPC assume-se como parceiro social do Estado, nos programas de aumento das capacidades produtivas, da regulação da vida económica e da melhoria da qualidade de vida dos Angolanos.

Linhas de Orientação Estratégica

Para garantir a sustentabilidade da sua Missão e o alcance da Visão do Futuro, o BPC aprovou, no seu 3º Encontro de Quadros, as seguintes Linhas de Orientação Estratégica para o quadriénio 2011-2014:

- ✓ Consolidar a evolução de crescimento rentável assente numa base de capital sólida;
- ✓ Alinhar a Cultura e os Valores do Banco com as melhores práticas em eficiência operativa e qualidade de serviço;
- ✓ Reforçar as capacidades e mecanismos de controlo e gestão de risco;
- ✓ Desenvolver uma política de recursos humanos assente em pilares de Valores e Cultura Empresarial fortes;
- ✓ Apoiar o desenvolvimento cultural e social do País e ser uma referência de boas práticas de gestão em Angola;
- ✓ Obter um rating para a emissão de dívida nos mercados financeiros.

O Banco definiu, igualmente, como principais eixos da sua estratégia de actuação no mercado:

O sector empresarial, e em particular as Pequenas e Médias Empresas, pois entende que estas são o vector de desenvolvimento da economia;

Os Particulares, porque representam 95% da sua base de clientes;

O Estado Angolano, apoiando a concretização da política económica e social (participação no financiamento de projetos com impacto na diversificação da economia e fomento da atividade de microcrédito).

Para adaptar a sua estratégia aos novos desafios proporcionados pelo crescimento económico de Angola e possibilitar o alcance dos seus objetivos de médio e longo prazo, o BPC criou, em Janeiro de 2012, o "Programa de Iniciativas Estratégicas - Rumo à Liderança 2012-2014", com o objetivo de melhorar o serviço prestado ao cliente, a gestão do risco e a eficiência e produtividade dos recursos humanos e dos processos instituídos.

No ano de 2013, o "Programa de Iniciativas Estratégicas - Rumo à Liderança 2012-2014" foi reformulado, de forma a refletir as recomendações do IV Encontro de Quadros do BPC, realizado de 16 à 18 de Janeiro de 2013, na cidade de Saurimo, província da Lunda-Sul.

4.2. Análise do questionário descritivos:

Variável/Liderança

Variável 1 (Análise da variável Liderança): Um gestor que apresente maior expressividade, equilíbrio e coerência de competências nos papéis de gestão (em relação a outro de perfil oposto), conseguirá obter maior nível de confiança por parte dos colaboradores.

Tabela 3 – Análise da frequência de respostas relativas ao primeiro grupo de afirmações da escala «Variável/Liderança» (N=42)

Alínea	Frequência	%
- Na empresa onde trabalha, qual é o cargo que ocupa;	42	100
- Qual é o nível de liderança existente no teu local de trabalho;	9	21.4
- Como avalias a liderança no seu local de trabalho;	10	23.8
- Qual é o relacionamento existente entre os técnicos e os líderes na sua instituição;	7	16.7
- Qual é análise do tipo de liderança existente na tua instituição;	9	21.4
- Qual é os estilos de liderança tendo em conta o clima de trabalho e o desempenho na sua instituição.	7	16.7

Na **Variável 2 (Motivação)** verifica-se que a afirmação com maior frequência de respostas foi «A motivação influencia no teu desempenho quando esta relacionada, relação esforço desempenho; relação desempenho – recompensa; relação recompensa metas pessoais» (30.9%). Das 42 possíveis 13 concordam totalmente com esta afirmação. Na tabela 3 encontram-se mais alguns dados sobre este grupo.

Tabela 4 – Análise da frequência de respostas relativas a segunda Variável «Motivação» (N=42)

Alínea	Frequência	%
- A motivação influencia no desempenho quando está relacionado, relação esforço desempenho; relação desempenho – recompensa; relação recompensa metas pessoais;	13	30,9
- Assinale com um traço o n ^a que melhor representa o ambiente no seu local de trabalho e se tem as ferramentas necessárias e são tratados como seres humanos;	6	14,3
- Os objetivos são bem selecionados, criando uma força motivadora no desenvolvimento dos técnicos;	8	12,0
- Qual é a valorização pelas suas capacidades técnicas e conhecimento na sua direção;	5	12,0
- A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligado a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém, o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa;	6	14,0
- Não haverá nunca uma empresa onde todos os funcionários são constantemente autos- motivados.	4	10,0

Na terceira Variável (**Competência**) a afirmação que pontificou com um maior número de respostas foi «A competência pode ser articulada em torno das três dimensões: 1 – Conhecimento; 2- Prática; 3- Atitude» (43,0%). Observe-se a tabela 5 para uma análise mais pormenorizada dos dados obtidos.

Tabela 5 – Análise da frequência de respostas relativas ao terceiro grupo de afirmações da escala «Variável/Competência» (N=42)

Alínea	Frequência	%
- Competência é característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de tarefa ou em determinada situação;	9	21,0
- A competência é a capacidade de identificar as informações as formas e regras de ações com a segurança de um especialista.	3	7,0
- A competência está associada a equipa de trabalho ou mesmo à organização como um todo.	5	12,0
- A competência coletiva se forma a partir da sinergia das competências individuais que o grupo de trabalho possui.	4	10,0
- No seu local de trabalho se manifesta uma competência coletiva, que é mais do que a simples soma das competências de seus membros.	3	7,0
- A competência pode ser articulada em torno das três dimensões; 1- Conhecimento,2-Pratica;3-Atitude.	18	43,0

Na quarta Variável (**Regras de trabalho**) a afirmações que possui maior relevância «Cabe ao empregado acatar os regulamentos, as normas usuais, as instruções de serviço e as ordens, legais, emanadas pelos representantes da empresa» (40.0%) é aquela com maior número de respostas. Na tabela 5 encontram-se outros resultados referentes a este grupo de afirmações.

Tabela 6 – Análise da frequência de respostas relativas a quarta Variável de afirmações da escala «Variável/Regras de Trabalho» (N=42)

Alínea	Frequência	%
- As normas e regras de trabalho da empresa numa foram definidas nem clarificadas ou aceites por todos os membros da empresa;	0	0
- Regra é tida, pela teoria clássica, como norma, a regra é editada para ser aplicada a uma situação jurídica determinada;	8	19.0
- O trabalho a ser realizado numa organização não pode ser traduzido apenas em regras, leis e na divisão das tarefas para a obtenção eficaz dos objetivos da organização;	7	16.6
- O excesso de regras no trabalho, ou ausência delas, bem como o sistema autoritário acabam por bloquear a potencialidade criativa dos funcionários;	4	9.5
- Regras no local de trabalho garante a produtividade e a boa convivência no dia-dia;	6	14.2
- Cabe ao empregado acatar os regulamentos, as normas usuais, as instruções de serviço e as ordens, legais, emanadas pelos representantes da empresa.	17	40.0

A Variável «**Desempenho**» possui 6 grupos de afirmações cada um possuindo 5 alíneas possíveis de resposta.

A variável que obteve maior frequência de respostas no número 4 «A influência do desempenho no controlo de gestão organizacional é geralmente analisado em função de três dimensões: eficiência, eficácia e efetividade» (33.3%). Vejamos agora, na tabela 6, os restantes resultados deste grupo.

Tabela 7 – Análise da frequência de respostas relativas a Variável «Desempenho» (N=42)

Alínea	Frequência	%
- O desempenho e a produtividade são influenciados pelo comportamento dos empregados;	8	19,0
- O desempenho dos trabalhadores pode ser controlado por padrões e regras de trabalho;	2	4,7
- O desempenho é influenciado pelo comportamento dos trabalhadores;	9	21,4
- A influência do desempenho no controlo de gestão organizacional é geralmente analisado em função de três dimensões: eficiência, eficácia e efetividade;	14	33,3
- O desempenho no controlo de gestão esta paralelamente competitivo, com a humanização do trabalho;	5	11,9
- O desempenho influencia o controlo de gestão através do aliamto dos novos paradigmas, que requer tanto a busca da excelência de resultado atendendo aos pressupostos da orientação para o mercado, quando a atenção aos impactos do comportamento ético na motivação para o trabalhador	4	9,5

No caso da Variável «conhecimento» afirmações a alínea que obteve uma maior frequência (28,6%) foi «O conhecimento advém do uso da informação em resultado da experiência adquirida e de relacionamentos estabelecidos, permitindo interpretar factos, conceitos e ideias que levam à ação e à inclusão de novo conhecimento». Na tabela 7 encontram-se outros dados referentes a esta hipótese.

Tabela 8 – Análise da frequência de respostas relativas a Variável em estudo (N=42)

Alínea	Frequência	%
- O conhecimento é um recurso ilimitado se as organizações conseguem avaliar, organizar e aplicar;	9	21,4
. Conhecimento é a fonte que concebe competitividade sustentabilidade da organização;	5	11,9
- O conhecimento sempre trouxe abordagens diferentes para o mundo dos negócios dada à sua imprescindibilidade para a existência, sobrevivência e sucesso nas organizações;	7	16,6
- O conhecimento advém do uso da informação em resultado da experiência adquirida e de relacionamentos estabelecidos, permitindo interpretar factos conceitos ideias que levam á inclusão de novo conhecimento;	12	28,5
- O conhecimento pode ser descrito como sendo uma combinação de dados e informação.	5	11,9

4.2.2. Teste das hipóteses

No sentido de se proceder à validação das hipóteses, procurou-se perceber as correlações entre as hipóteses e a documentação do estudo de caso e o inquérito.

A hipótese Liderança /Motivação

Em relação à primeira hipótese os cálculos permitem reconhecer uma correlação positiva forte entre as escalas «Liderança» e «Motivação» ($r=.807$; $p <.01$), pelo que é validada. Analisando as respostas no inquérito a liderança e a motivação são factores que influenciam no controlo de gestão na organização, conforme consta no anexo 4.

Motivação/Competências

Testando agora a hipótese 2. Em que se reconhece que a motivação é uma ferramenta que influencia o engrandecimento da competência no controlo de gestão na organização, também se verifica a existência uma correlação positiva forte entre esta hipótese ($r=.732$; $p <.01$), pelo que também é validada.

Competência/Regras de Trabalho

Relativamente à terceira hipótese, observa-se que existe uma correlação positiva moderada ($r=.497$; $p <.01$) entre as hipóteses «Competência» e «Regra de Trabalho». A hipótese também é validada.

Regras de Trabalho/Conhecimento

Por fim, surge-nos a relação entre as hipóteses «Regras de Trabalho» e «Conhecimento», verificando-se que existe uma correlação positiva forte ($r=.765$; $p <.01$) entre ambas. A hipótese é validada. Analisando as respostas do questionário (28,5%) responderam que o conhecimento pode ser descrito como sendo uma combinação de dado e informação, ao qual a opinião de experts, habilidade e experiência são acrescentada para resultar num ativo mais valioso que poderá ser utilizado para apoiar o processo de tomada de decisão.

Em termo da análise correlacional, e reportando ao modelo em análise, podemos dizer que se estabelece uma relação mais forte entre a «Estrutura/Apoio Organizacionais» e as «Regra e Normas da organização» e «Liderança», e mais fraca entre a «Performance/controlo de gestão» e os «Conhecimento».

Segundo a Norma de Serviço N: 100/14 Política de Avaliação de Desempenho (anexo 1), valida que a liderança conduz a melhor controlo de gestão e a motivação contribui para melhorar o controlo de gestão.

A liderança facilita a relação da pessoa na organização e que orienta o grupo no alcance do «objetivo organizacional».

Quando a norma de serviço cria motivação influencia e liberta a energia da potencialidade para auto- realização.

A competência influencia a capacidade, o conhecimento e a característica pessoal que distinguem o colaborador do alto desempenho.

A regra de trabalho contribuem para melhoria do controlo de gestão. Toda regra ou norma tem uma influência hipotética, após a sua aplicação.

Segundo a Norma de Serviço N: 411/13 Manual e Procedimento da Direção de Planeamento e Controlo (Anexo 2), confirma que a hipótese Regra de Trabalho, contribui para performance do controlo de gestão, e contribui para maior intensidade do conhecimento.

O desempenho do colaborador numa organização pode ser visto através de duas perspectivas: enquanto comportamento (meios) ou enquanto resultados (fins).

Segundo a Norma de serviço N: 01/08 (Anexo3) Sistema de Gestão da qualidade Ações Corretivas e Preventivas o Desempenho e a produtividade são influenciados pelas regras e normas e comportamentos dos empregados e o desempenho dos trabalhadores podem ser controlado por padrões e regra de trabalho.

A competência influencia no controlo de gestão como repertório de comportamento que o colaborador apresenta numa organização.

Analisando a norma de serviço N^a 269/14 (Anexo 4), Vinculação do banco na relação externa, demonstra que a norma e regra de Trabalho influenciam na competência de cada colaborador segundo o cargo que exerce.

Pode assim construir-se o seguinte quadro relativamente à validação das hipóteses:

Tabela 9. Validação das hipóteses

	<i>Descritivo</i>	<i>Validação</i>
H1	A liderança conduz a melhor controlo de gestão	Sim
H2	A motivação contribui para melhorar o controlo de gestão	Sim
H3	As competências contribuem para a melhoria do controlo de gestão da organização	Sim
H4	A forma e a regra de trabalho contribuem para melhoria do controlo de gestão	Sim
H5	A performance do controlo de gestão contribui para maior intensidade do conhecimento	Sim

Fonte: Elaboração própria

5.CONCLUSÃO

Podemos verificar e concluir que a motivação estabelece uma relação mais forte com o objetivo e a regra de trabalho, em detrimento das outras variáveis em estudo (estilos de liderança organizacional, liderança, sistema de recompensa e objetivo organizacional). Neste sentido podemos averiguar que liderança conduz a melhor controlo de gestão os objetivos regras de trabalho contribuem para melhoria do controlo de gestão, variável do modelo teórico em análise que influencia, de forma mais estatisticamente significativa, a motivação contribui para melhorar o controlo de gestão. Todas as outras variáveis têm impacto suficiente no contexto Condicionante do Controlo de Gestão na Organização. O impacto destas variáveis confirma a revisão bibliográfica e uma das causas do elevado impacto poderá ser o facto da realização do questionário ter sido realizado pelos funcionários de varias instituições financeiras e líderes com elevada responsabilidade que responderam uma entrevista formal. Ou seja ficou confirmado que quanto maior e mais clara for a definição de regras e de objetivos de trabalho, maior

será o nível motivacional dos funcionários e por conseguinte maior será a competência e conhecimento aplicado na performance do controlo de gestão.

5.1.- Conclusões Teóricas

O resultado deste estudo indica que a variável estilo de liderança organizacional é a que possui maior impacto na motivação do funcionário, segundo dado obtido através do questionário.

Existe uma correlação no estudo, entre a motivação e a liderança organizacional, ainda que o resultado seja diferente no que toca à motivação intrínseca e à motivação extrínseca. Ou seja, a liderança bem definida aumenta a motivação dos colaboradores. Por seu lado, a liderança deve sempre estar alinhada com os objetivos individuais de cada funcionário, devendo este último dar um contributo para a definição da competência e conhecimento do funcionário fazendo cumprir as normas e regras da instituição.

Os colaboradores intrinsecamente motivados são aqueles que se encontram mais alinhados com as normas e regra da organização.

Estes resultados reforçam, de certa forma, a ideia de que os colaboradores se sentem mais motivados quando têm diretivas e orientações específicas e objetivos a alcançar definidos pela liderança. Por outro lado, fatores como normas e regras de trabalho, autonomia para trabalhar e programa de reconhecimento, são, a considerar pela elevada frequência obtida, fatores satisfatórios, embora eles não estejam no topo da lista dos fatores motivacionais.

Com base no processo de investigação e em concordância com a pesquisa teórica efetuada, foi possível averiguar que existem um conjunto de fatores que influenciam a orientação das hipóteses. Estes situam-se ao nível do indivíduo e da organização, criando uma envolvente bastante dinâmica e abrangente em torno de todo o processo de controlo de gestão da organização.

De realçar que o papel da liderança, quer ao nível de organização, se encontra enquadrado nos resultados que confirmam a primeira hipótese do estudo. Permitem

reconhecer uma correlação positiva forte entre a escala Liderança e Motivação, é o que seria de esperar com base na literatura existente.

A relação entre a Motivação/Competência envolvida no estudo, pode ser explicada por um conjunto de fatores relacionados com a própria dinâmica do estudo, estratégias adoptadas pelo facilitador da acção, reconhece que a motivação é uma ferramenta que influencia o engrandecimento da competência no controlo de gestão na organização. Também se verificou a existência de uma correlação positiva forte entre estas hipóteses. O choque cultural entre as realidades diferentes, o fato de os colaboradores terem os seus contextos de trabalho e por fim à dificuldade de aplicação das Regras de Trabalho instrumentos de avaliações e consequências práticas que daí advêm, Segundo Ascensão (1984, p. 11) ``considera que regra ou norma não é um fenómeno da natureza, de ocorrência espontânea, como a chuva ou os desastres naturais. Trata-se, antes, de uma construção da mente humana.

Relativamente as Hipóteses Competência/Regras de Trabalho, estes resultados demonstram que a construção do homem não é isolada, mas uma construção social, pois, a regra e a norma também influenciam na competência do homem.

Podemos concluir que existindo relação entre as hipóteses Desempenho/ Conhecimento a influência destas no controlo de gestão organizacional é analisado em função de três dimensões: eficiência, eficácia e efectividade. Portanto, a competência e a regra de trabalho contribuem para a melhoria do controlo de gestão da organização e influenciam a motivação. No entanto, existe uma panóplia de fatores dentro da organização que são influenciadas pelas hipóteses em estudo. Através das análises de diversos estudos chegamos também à conclusão de que existe um consenso relativamente a este tema. Conclui-se assim que as hipóteses são validas e são componente importante, na Condicionante do Controlo de Gestão nas Organizações.

5.2.- Conclusões para Gestão

Tendo em consideração a hodierna situação económico financiara das organizações, a liderança conduz a melhor controlo de gestão é um fenómeno deverá importante porque está intimamente ligado ao aumento de produtividade. As informações contidas nestas investigações são de extrema utilidade, já que dão pistas claras das principais variáveis

organizacionais que tem impacto direto no controlo de gestão numa organização financeira.

De realçar também o fato da importância demonstrada do controlo de gestão na produção de informação para avaliar o desempenho de uma organização nas suas diversas vertentes, como a liderança, Motivação, a competência e a regra de trabalho.

Ficou bem patente que quando estas hipóteses estão bem definidas, as condicionantes do controlo de gestão nas organizações, eficiência e eficácia no controlo de gestão, pois são componentes essenciais para que as organizações se mantenham em bom porto.

De acordo com os resultados deste estudo, podem tirar-se algumas ilações importantes para as práticas de gestão nas empresas. Os gestores devem prestar particular atenção às implicações que a estrutura e os apoios organizacionais têm em diversos aspetos da atuação dos recursos humanos, designadamente:

- A definição de objetivo claro e a formalização da Regra e Norma de Trabalho;
- O desenvolvimento de característica de liderança forte nos responsáveis pela definição dos processos organizacionais;
- O desenvolvimento de competência ao nível do processo de tomada de decisão.

Com esta investigação ficou saliente a importância da Liderança, da Motivação, competência e regra de trabalho para uma performance do controlo de gestão e contribuir para maior intensidade do conhecimento.

Também realçamos a importância do ambiente de confiança e clima organizacional para a prosperidade motivacional dos funcionários nas organizações.

Gostaríamos também de salientar que conforme o estudo o impacto só por si de um bom sistema de recompensa e incentivo é limitativo em relação à liderança

organizacional, o mesmo sistema deverá ser integrado num conjunto de boa prática organizacional.

5.3.- Limitações e futuras investigações

Devido à especificidade de aplicação e campo da nossa investigação, de seguida apresentamos algumas limitações e sugestões de desenvolvimento de futuras investigações.

De forma a possibilitar uma melhor caracterização da amostra, sugere-se que em futuras investigações se insiram questões no questionário tais como género, idade, estado civil, habilitações literárias, agregado familiar e a situação profissional, departamento. Desta forma obter-se-á uma melhor caracterização social dos participantes. Também seria desejável que o mesmo questionário fosse preenchido em ambiente organizacional para que o seu preenchimento fosse em contexto real.

Parece-nos que de acordo com a tendência do questionário apresentado, poder-se-ia desenvolver e averiguar o porquê da fraca influência dos estilos de liderança na motivação.

Relativamente aos objetivos organizacionais, e tendo em conta a diferença encontrada entre os vários estudos que estabelecem a distinção entre a liderança como a chave do controlo de gestão e o estudo principal, em que essa distinção abrange a motivação como contributo para melhoria do controlo de gestão. Sugere-se neste sentido a replicação do estudo, com a distinção entre motivação intrínseca e motivação extrínseca. Avaliando pela amplitude de resultados encontrados em outros estudos em que essa distinção foi feita, o estudo poderia tornar-se bastante mais rico.

Devido à complexidade da natureza humana e dada a limitação dos elementos fornecidos, consideramos aconselhável a realização de outros estudos, com maior abrangência, que englobem os aspetos comportamentais e que abordem outros temas como a produtividade, o *empowerment* e o clima organizacional.

6.- FONTES E BIBLIOGRAFIA

Adair, John (2010). Liderança e Motivação; a regra do meio a meio e os oitos princípios fundamentais para motivar os outros. Tradução de Henriques Amatrêgo Monteiro. São Paulo: Clio Editora, p. 10 e 24.

Almeida, Leonor (2013). Liderança Organizacional. In Excelência organizacional. Lisboa: Horácio Piriquita. Cap.2, pp. 35 e 46.

Amat, John M; Gomes, J. Simeone (1995). Controlo de Gestão e sua Perspectiva Global. Disponível em www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=35, (consultado em 17/03/2014).

Azevedo, Belmiro (2013). Liderança Organizacional. Prefácio. In Excelência organizacional. Lisboa: Horácio Piriquito. Cap.2,pp.33-34.

Chiavenato, Adalberto (1999). Administração nos novos Tempos. 2ª. ed.. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Chiavenato, I. (2000). Introdução a Teoria Geral da Administração. Campus, 6 Ed.: Rio de Janeiro;

Convey, Steven – Performance measurement in cross-functional teams. CMA Magazine. Vol. 68, nº 8 (Out. 1994), p. 13-15.

Davenport, T. H., Prusak, L. Conhecimento Empresarial: como asb. organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Davenport, Thomas H.: Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

Dias, A. Lopes (2005). Planeamento e Controlo de Gestão. Lisboa: Edição CECO.A. p.p.13 e 33.

Drucker, P. (2000). *O líder do futuro – visões, estratégias e práticas para uma nova era*. 8ª edição, São Paulo, Futura.

Drucker, Peter (1954). *The Practice of Management*, New York: Harper Collins Publishers.

EFQM (2014). Recuperado em 17 de janeiro 2014, de www.efqm.org.

Ekman, B. & Giangregorio, E. (2003). Establishing truly peak performing teams: beyond Metaphoric challenges. Human resource management international digest, 11 (3), 2-4.

Fernandes, Furtado (1992). Projecto de Empresa. Nota Introdutória. Lisboa: Ibercussult, p.8.

Guion, Robert M. (1991). *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*. Editor: Arne Evers, Neil Anderson, Olga Smit – Voskuijl, p. 335.

Hersey, P. & Blanchard, K. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria da liderança situacional*. São Paulo, EPU.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Kur, E. (1996). The faces model of high performing team development. *Leadership & organization development journal*, 17 (1), 32-38.

Lana, M.S.; Ferreira, V.C.P. *Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas*. Revista Estação Científica. Num. 4, maio 2007. Juiz de Fora: Faculdade Estácio de Sá.

Mcchesney, Harvey III – The facilitator: as teams battle to be effective. *Hospital Materiel Management Quarterly*. Vol. 16, nº 4 (Mai. 1995), p. 6-9.

Mcgreevy, Malcom – Team working: part I – an evaluation of current thinking. *Industrial and Commercial Training*. ISSN 0016-7858. Vol. 35, nº 5 (2006), p. 259-264.

Neves, J. Carvalho; Jordan, Huques; Rodrigues, J. Azevedo (2011). *O Controle de Gestão ao serviço da Estratégia e dos Gestores, Administração e Gestão*. 9ª ed. Lisboa: Editora área.

Nogueira, Nuno (2013). *O que é o controlo de gestão*. Disponível <http://www.portal-gestao.com/item/6323-o-que-%C3%A9-o-controlo-de-gest%C3%A3o.html> (consultado em 19/03/2014). Paulo: Editora Atlas, 2000.

Porter, Michael E. (1980). *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. Nova Iorque: The Free Press.

Real, Alexandre (2014). *Objectivo Organizacional*, *Jornal de Negócios*. Disponível em www.jornaldenegocios.pt/opiniao/.../objetivos_organizacionais.html. (consultado em 19/03/2014).

Renesch, John. (1994). *Leadership in a New Era, visionary approaches to the biggest crisis of our time*. San Francisco: Editor New Leaders Press, p. 30.

Sangvai, Devdutta, LYN, Michelle, MICHENER, Lloyd – *Defining High-Performance Teams and Physician Leadership*. *The Physician Executive*. (Mar/Abr 2008), p.44-51.

Silva, M. (2008). *As práticas de recompensas: consequências na percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores*. Tese de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos. Lisboa, ISCTE. 93pp.

Sveiby, K. E. *A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Tomasi, António (2004). Da qualificação à competência. São Paulo: Editora Campinas. p. 96.

Vergara, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São

Zarifian, P. A gestão da e pela competência. Centro Internacional para Educação e Transferência de Tecnologia, Rio de Janeiro, 1996.

Pfeffer, J. (2008). Competitive Advantage through People: Unlashing the Power of the Work Force. Harvard Business School Press, Boston;

Probst, G. & Búchel, B. (1995). La Pratique de Ventreprise Apprenante. Paris: Les Éditions d'Organisation;

Tavares, Fernando P. A Cultura Organizacional como um instrumento de Poder. São Paulo: Caderno de Pesquisa em Administração, V.1, n 3. 2º Semestre/1996.

Anexo – Questionário

Questionário sobre Condicionantes do Controlo de Gestão nas Organizações: uma análise da Performance das Organizações Financeiras.

O objetivo deste questionário é de obter informações sobre as condicionantes do controlo de gestão nas organizações: **Analisando a Performance das Organizações Financeiras**. A informação extraída deste questionário permitirá ao entrevistador obter uma representação precisa das condicionantes do controlo de gestão nas organizações.

Todas as informações prestadas no âmbito deste questionário são estritamente confidenciais.

Os dados recolhidos serão utilizados apenas para fins académicos e serão objeto de tratamento estatístico e apresentados de forma agregada. A sua colaboração é determinante para a qualidade final do trabalho.

O sucesso desta entrevista depende da sua participação, sem exceção. A veracidade dos dados recolhidos é crucial para a validade deste estudo.

O questionário deve ser preenchido por funcionários das organizações financeiras que trabalham a mais de um ano na instituição.

Neste questionário não há respostas certas ou erradas. A sua experiência é importante.

Obrigada pela sua colaboração.

Os seus dados:

Idade: _____ Sexo: _____

Setor de atividade da empresa:

Liderança

1. Na empresa onde você trabalha, qual é o cargo que ocupa?

[1] Administrador

[2] Diretor

[3] Chefe de departamento

[4] Técnico

[5] Operário

2. Qual é o nível de liderança existente no teu local de trabalho?

- [1] Diretor de crise
- [2] Comunicador
- [3] Organizador
- [4] Influenciador
- [5] Inspirador
- [6] Parceiro
- [7] Visionário

3. Como avalias a liderança no seu local de trabalho?

- [1] Muito Bom
- [2] Bom
- [3] Razoável
- [4] Mau
- [5] Muito Mau

4. Qual é o relacionamento existente entre os técnicos e os líderes na sua instituição?

- [1] Muito Bom
- [2] Bom
- [3] Razoável
- [4] Mau
- [5] Muito Mau

5. Qual é análise do tipo de liderança existente na tua instituição?

- [1] Liderança Autocrática
- [2] Liderança Democrática
- [3] Liderança Liberal
- [4] Liderança Paternalista
- [5] Liderança Ideal

6. Qual é os estilos de liderança tendo em conta o clima de trabalho e o desempenho na sua instituição?

- [1] Estilo Visionário
- [2] Estilo Conselheiro
- [3] Estilo Relacional

- [4] Estilo Presionador
- [5] Dirigista

Motivação

1. A motivação influencia no teu desempenho quando está relacionada, relação esforço desempenho; relação desempenho – recompensa; relação recompensa metas pessoais?

- [1] Concordo Totalmente
- [2] Concordo
- [3] Não Concordo Nem Discordo
- [4] Discordo
- [5] Discordo Totalmente

2. Utilizando uma escala de 1 a 5, assinale com um traço o nº que melhor representa o ambiente no seu local de trabalho e se tem as ferramentas necessárias e são tratados como seres humanos.

- [1]
- [2]
- [3]
- [4]
- [5]

3. Assinale na escala de 1 a 5 com um traço se os objetivos são bem selecionados, criando uma força motivadora no desenvolvimento dos técnicos.

- [1]
- [2]
- [3]
- [4]
- [5]

4. Utilizando a escala de 1 a 5 assinale o nº que representa a valorização pelas suas capacidades técnicas e conhecimento na sua direção.

- [1]
- [2]
- [3]
- [4]
- [5]

5. A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligado a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém, o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa.

- [1] Concordo Totalmente
- [2] Concordo
- [3] Não Concordo Nem Discordo
- [4] Discordo
- [5] Discordo Totalmente

6. Não haverá nunca uma empresa onde todos os funcionários são constantemente autos – motivados.

- [1] Concordo Totalmente
- [2] Concordo
- [3] Não Concordo Nem Discordo
- [4] Discordo
- [5] Discordo Totalmente

Competências

1. Competência é característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de tarefa ou em determinada situação.

- [1] Concordo Totalmente
- [2] Concordo
- [3] Não Concordo Nem Discordo
- [4] Discordo
- [5] Discordo Totalmente

2. A competência é a capacidade de identificar as informações as formas e regras de ações com a segurança de um especialista.

- [1] Concordo Totalmente
- [2] Concordo
- [3] Não Concordo Nem Discordo
- [4] Discordo
- [5] Discordo Totalmente

3. A competência está associado a equipe de trabalho ou mesmo à organização como um todo.

- [1] Concordo Totalmente

- [2] Concordo
- [3] Não Concordo Nem Discordo
- [4] Discordo
- [5] Discordo Totalmente

4. A competência coletiva se forma a partir da sinergia das competências individuais que o grupo de trabalho possui.

- [1] Concordo Totalmente
- [2] Concordo
- [3] Não Concordo Nem Discordo
- [4] Discordo
- [5] Discordo Totalmente

5. Numa escala de 1 a 5 assinale o número que representa no seu local de trabalho, se manifesta uma competência coletiva, que é mais do que a simples soma das competências de seus membros.

- [1]
- [2]
- [3]
- [4]
- [5]

6.A competência pode ser articulada em torno das três dimensões: 1) Conhecimento, 2) Prática, 3) Atitude.

- [1] Concordo Totalmente
- [2] Concordo
- [3] Não Concordo Nem Discordo
- [4] Discordo
- [5] Discordo Totalmente

Regras de Trabalho

1. As normas e regras de trabalho da empresa nunca foram definidas nem clarificadas ou aceites por todos os membros da empresa.

- [1] Concordo Totalmente
- [2] Concordo

- [3] Não Concordo Nem Discordo
- [4] Discordo
- [5] Discordo Totalmente

2. Regra é tida, pela teoria clássica, como norma, a regra é editada para ser aplicada a uma situação jurídica determinada.

- [1] Concordo Totalmente
- [2] Concordo
- [3] Não Concordo Nem Discordo
- [4] Discordo
- [5] Discordo Totalmente

3. O trabalho a ser realizado numa organização não pode ser traduzido apenas em regras, leis e na divisão das tarefas para a obtenção eficaz dos objetivos da organização.

- [1] Concordo Totalmente
- [2] Concordo
- [3] Não Concordo Nem Discordo
- [4] Discordo
- [5] Discordo Totalmente

4. O excesso de regras no trabalho, ou ausência delas, bem como o sistema autoritário acabam por bloquear a potencialidade criativa dos funcionários.

- [1] Concordo Totalmente
- [2] Concordo
- [3] Não Concordo Nem Discordo
- [4] Discordo
- [5] Discordo Totalmente

5. Regras no local de trabalho garante a produtividade e a boa convivência no dia-a-dia.

- [1] Concordo Totalmente
- [2] Concordo
- [3] Não Concordo Nem Discordo
- [4] Discordo

- [5] Discordo Totalmente

6. Cabe ao empregado acatar os regulamentos, as normas usuais, as instruções de serviço e as ordens, legais, emanadas pelos representantes da empresa.

- [1] Concordo Totalmente
- [2] Concordo
- [3] Não Concordo Nem Discordo
- [4] Discordo
- [5] Discordo Totalmente

Desempenho

1. O desempenho e a produtividade são influenciados pelo comportamento dos empregados?

- [1] Concordo Totalmente
- [2] Concordo
- [3] Não Concordo Nem Discordo
- [4] Discordo
- [5] Discordo Totalmente

2. O desempenho dos trabalhadores pode ser controlado por padrões e regras de trabalho.

- [1] Concordo Totalmente
- [2] Concordo
- [3] Não Concordo Nem Discordo
- [4] Discordo
- [5] Discordo Totalmente

3. O desempenho é influenciado pelo comportamento dos trabalhadores.

- [1] Concordo Totalmente
- [2] Concordo
- [3] Não Concordo Nem Discordo
- [4] Discordo
- [5] Discordo Totalmente

4. A influência do desempenho no controlo de gestão organizacional é geralmente analisado em função de três dimensões: eficiência, eficácia e efetividade.

- [1] Concordo Totalmente
- [2] Concordo
- [3] Não Concordo Nem Discordo
- [4] Discordo
- [5] Discordo Totalmente

5. O desempenho no controlo de gestão esta paralelamente competitivo, com a humanização do trabalho.

- [1] Concordo Totalmente
- [2] Concordo
- [3] Não Concordo Nem Discordo
- [4] Discordo
- [5] Discordo Totalmente

6. O desempenho influencia o controlo de gestão através do aliamento dos novos paradigmas, que requer tanto a busca da excelência de resultado atendendo aos pressupostos da orientação para o mercado, quanto a atenção aos impactos do comportamento ético na motivação para o trabalho.

- [1] Concordo Totalmente
- [2] Concordo
- [3] Não Concordo Nem Discordo
- [4] Discordo
- [5] Discordo Totalmente

Conhecimento

1. O conhecimento é um recurso ilimitado se as organizações conseguem avaliar, organizar e aplicar.

- [1] Concordo Totalmente
- [2] Concordo
- [3] Não Concordo Nem Discordo
- [4] Discordo
- [5] Discordo Totalmente

2. Conhecimento é a fonte que concebe competitividade sustentabilidade da organização.

- [1] Concordo Totalmente
- [2] Concordo
- [3] Não Concordo Nem Discordo
- [4] Discordo
- [5] Discordo Totalmente

3. O conhecimento sempre trouxe abordagens diferentes para o mundo dos negócios dada à sua imprescindibilidade para a existência, sobrevivência e sucesso nas organizações.

- [1] Concordo Totalmente
- [2] Concordo
- [3] Não Concordo Nem Discordo
- [4] Discordo
- [5] Discordo Totalmente

4. O conhecimento advém do uso da informação em resultado da experiência adquirida e de relacionamentos estabelecidos, permitindo interpretar factos, conceitos e ideias que levam à Ação e à inclusão de novo conhecimento.

- [1] Concordo Totalmente
- [2] Concordo
- [3] Não Concordo Nem Discordo
- [4] Discordo
- [5] Discordo Totalmente

5. O conhecimento pode ser descrito como sendo uma combinação de dados e informação, aos quais a opinião de experts, habilidades e experiência são acrescentadas para resultar num ativo mais valioso que poderá ser utilizado para apoiar o processo de tomada de decisões.

- [1] Concordo Totalmente
- [2] Concordo
- [3] Não Concordo Nem Discordo
- [4] Discordo
- [5] Discordo Totalmente

6. O conhecimento advém do uso da informação em resultado da experiência adquirida e de relacionamentos estabelecidos.

- [1] Concordo Totalmente
- [2] Concordo
- [3] Não Concordo Nem Discordo
- [4] Discordo
- [5] Discordo Totalmente

Anexo-2

Entrevista sobre Condicionantes do Controlo de Gestão nas Organizações: uma análise da Performance das Organizações Financeiras.

O objetivo desta entrevista é de obter informações sobre as condicionantes do controlo de gestão nas organizações: **Analisando a Performance das Organizações Financeiras**. A informação extraída da entrevista permitirá ao entrevistador obter uma representação precisa das condicionantes do controlo de gestão nas organizações.

Todas as informações prestadas no âmbito desta entrevista são estritamente confidenciais.

Os dados recolhidos serão utilizados apenas para fins académicos e serão objeto de tratamento estatístico e apresentados de forma agregada. A sua colaboração é determinante para a qualidade final do trabalho.

O sucesso desta entrevista depende da sua participação, sem exceção. A veracidade dos dados recolhidos é crucial para a validade deste estudo.

A entrevista deve ser preenchida por Líderes (Gestores) das organizações financeiras que trabalham a mais de um ano na instituição na área de controlo e direção.

Neste questionário não há respostas certas ou erradas. A sua experiência é importante.

Obrigada pela sua colaboração.

Os seus dados:

Idade: _____ Sexo: _____

Setor de atividade da empresa:

Liderança

1. Na empresa onde você trabalha, qual é o cargo que ocupa?
2. Qual é o nível de liderança existente no teu local de trabalho?
3. Como avalia a liderança no seu local de trabalho?
4. Qual é o relacionamento existente entre os técnicos e os líderes na sua instituição?

5. Qual é análise do tipo de liderança existente na tua instituição?

6. Qual é o estilo de liderança tendo em conta o clima de trabalho e o desempenho na sua instituição?

Motivação

1. A motivação influencia no teu desempenho quando esta relacionada- relação esforço desempenho; relação desempenho – recompensa; relação recompensa metas pessoais?

2. Qual é o ambiente no seu local de trabalho e se tem as ferramentas necessárias e os técnicos são tratados como seres humanos?

3. Os objetivos são bem seleccionados, criando uma força motivadora no desenvolvimento dos técnicos?

4. Os seus colaboradores são valorizados pelas suas capacidades técnicas e conhecimento na sua direção?

5. Comente esta afirmação na sua opinião como líder a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligado a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém, o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa.

6. Explique se não haverá jamais uma empresa onde todos os funcionários são constantemente auto – motivados?

Competências - Comente a cada afirmação segundo a experiência da sua liderança.

1. Competência é característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de tarefa ou em determinada situação.

2. A competência é a capacidade de identificar as informações as formas e regras de ações com a segurança de um especialista.

3. A competência está associado a equipe de trabalho ou mesmo à organização como um todo.

4. A competência coletiva se forma a partir da sinergia das competências individuais que o grupo de trabalho possui.

5. Numa escala de 1 a 5 assinale o número que representa no seu local de trabalho, se manifesta uma competência coletiva, que é mais do que a simples soma das competências de seus membros.

6. A competência pode ser articulada em torno das três dimensões: 1) Conhecimento, 2) Prática, 3) Atitude.

Regras de Trabalho

1. As normas e regras de trabalho da empresa nunca foram definidas nem clarificadas ou aceites por todos os membros da empresa?

2. Regra é tida, pela teoria clássica, como norma, a regra é editada para ser aplicada a uma situação jurídica determinada?

3. O trabalho a ser realizado numa organização não pode ser traduzido apenas em regras, leis e na divisão das tarefas para a obtenção eficaz dos objetivos da organização?

4. O excesso de regras no trabalho, ou ausência delas, bem como o sistema autoritário acabam por bloquear a potencialidade criativa dos funcionários?

5. Regras no local de trabalho garante a produtividade e a boa convivência no dia-a-dia?

6. Cabe ao empregado acatar os regulamentos, as normas usuais, as instruções de serviço e as ordens, legais, emanadas pelos representantes da empresa?

Desempenho

1. O desempenho e a produtividade são influenciados pelo comportamento dos empregados?

2. O desempenho dos trabalhadores pode ser controlado por padrões e regras de trabalho?

3. O desempenho é influenciado pelo comportamento dos trabalhadores?

4. A influência do desempenho no controlo de gestão organizacional é geralmente analisado em função de três dimensões: eficiência, eficácia e efetividade?

5. O desempenho no controlo de gestão esta paralelamente competitivo, com a humanização do trabalho?

6. O desempenho influencia o controlo de gestão através do aliamento dos novos paradigmas, que requer tanto a busca da excelência de resultado atendendo aos pressupostos da orientação para o mercado, quanto a atenção aos impactos do comportamento ético na motivação para o trabalho?

Conhecimento

1. O conhecimento é um recurso ilimitado se as organizações conseguem avaliar, organizar e aplicar?

2. Conhecimento é a fonte que concebe competitividade sustentabilidade da organização?

3. O conhecimento sempre trouxe abordagens diferentes para o mundo dos negócios dada à sua imprescindibilidade para a existência, sobrevivência e sucesso nas organizações?

4. O conhecimento advém do uso da informação em resultado da experiência adquirida e de relacionamentos estabelecidos, permitindo interpretar factos, conceitos e ideias que levam à Ação e à inclusão de novo conhecimento?

5. O conhecimento pode ser descrito como sendo uma combinação de dados e informação, aos quais a opinião de experts, habilidades e experiência são acrescentadas para resultar num ativo mais valioso que poderá ser utilizado para apoiar o processo de tomada de decisões?

6. O conhecimento advém do uso da informação em resultado da experiência adquirida e de relacionamentos estabelecidos?

Anexo- 3 Ordem de serviço