



Munich Personal RePEc Archive

Management Systems. Accounting and finance: Public Management

Martins, J. Albuquerque

Instituto Nacional de Administração

1 November 2005

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/11009/>
MPRA Paper No. 11009, posted 11 Oct 2008 09:51 UTC

SISTEMAS DE GESTÃO. CONTABILIDADE E FINANÇAS: GESTÃO PÚBLICA¹

José Albuquerque Martins

Tradicionalmente aponta-se da existência de diferenças entre as organizações do sector de propriedade pública das do sector privado. Para lá das clássicas falhas de ambos os sectores da sociedade, partindo-se do grupo das organizações “500 Maiores e Melhores” a operar em Portugal e que entre si divergem na dotação de recursos, no presente trabalho não foram encontradas diferenças substanciais entre as organizações desses sectores. Isso, remetendo a questão para os modelos de gestão das organizações, o modelo de gestão pela qualidade na forma de certificação distinguindo-se, ou não, segundo a origem nacional ou estrangeira do detentor do capital social da organização, o mesmo evidencia uma rentabilidade (lucro) superior face às organizações não-certificadas.

O presente trabalho corrobora alguns princípios da certificação, mas valida a exploração da actividade que não pelo modelo burocrático, por objectivos ou administrativo-político. Os resultados apontam para a incorporação da Gestão dentro do sector público, económico ou administrativo, vendedor de produtos ou prestador de serviços.

A Gestão tem muitas definições. Porém, antes que uma definição epistemologicamente não neutra; estrutural, organicista ou primária; funcional e sistémica, importa uma sua definição menos superficial, unidimensional, e que o seja em termos da actividade de transformação material ou de serviços como sendo o conjunto sistemático de métodos, com pesquisa de (re)solução de problemas do negócio por forma a que a organização se relacione e efectue transacções com um meio envolvente desconhecido e incerto (Leontiades, 1982).

Assim, mais importante que um qualquer ideal hipotético como definição, descrito sobre condições imaginárias e/ou sem quaisquer dados empíricos de suporte, é o avanço organizacional para o designado “capitalismo gerencial” (Chandler, 1977) como condição do seu funcionamento significativo (o grau de cumprimento das suas missões), legitimador, e causa de desempenho.

No capítulo da complexidade da organização, marketing incluído, importa então reter que, mais do que regida por algum tipo de recurso em particular, por leis da tecnologia (Williamson, 1996), custos (Kaplan, 1984) ou motivação centrada nos funcionários (Mitchell, 1982), é a mesma um conjunto de pessoas (Ford e Schellenberg, 1982 e Chias, 1991) com a sua inteligência, criatividade.

Assim, nesta categoria de “organização”, encontram-se termos como os de empresa, serviços públicos, unidade económica ou administrativa do sector de propriedade

¹ Trabalho apresentado no 3º Congresso Nacional da Administração Pública, Instituto Nacional de Administração, Lisboa, Novembro, 2005.

privada ou as de propriedade pública, etc.. Certo, é que para lá desse plano da linguagem, todas essas entidades, por negociação explícita ou por imposição, transaccionam com o resto da sociedade(s) –produzindo; intervêm, regulam, contratam, repõem normalidades, enfim, satisfazem necessidades- com alguma forma de retorno (antecipado, imediato ou diferido).

Cada uma destas organizações partilha então o facto de que podem ser descritas em termos do seu negócio. O conjunto de necessidades ao qual a organização dá resposta, satisfação. O mercado (produto/serviço * consumidor-usuário) da organização (Woo, 1984 e Ansoff, 1965; p. 100).

Essa e, organizacionalmente, organizações uni ou multinegócios, nível *corporate* e o seu *portfólio*; linhas e meios de comunicação, a relação de e com cada uma das unidades estratégicas de negócio ou linhas de negócio explorada pela organização (Hamermesh e White, 1984) ou a estrutura em linha ou divisional da organização por produtos (Grinyer *et al.*, 1980), geográfica, etc., e, ao nível do SBU, por exemplo, detentor ou não de ampla autonomia e com maior ou menor enriquecimento e alargamento de funções, uma estruturação funcional.

As organizações partilham esses factos ou, competitivamente, o facto de que as mesmas encontram-se num meio envolvente cujas forças (não centradas na oferta, mas nos consumidores, fornecedores, produtos substitutos, Estado, ...), umas mais relevantes, outras mais controláveis, ou não, pela gestão, e, sempre em face às organizações suas concorrentes (rivais directas, entrantes, substitutas, fornecedores e compradores), que a obrigam a adaptar-se e a posicionarem-se estrategicamente (Porter, 1980; p. 22).

Aqui, planeamento e estratégia não são o mesmo. Aquele será a função ou os seus resultados, um plano, uma questão administrativa, enquanto que a estratégia, ainda que processo, será uma técnica analítica pela qual se (diagnostica e) formarão *políticas*, estratégias fundamentadas.

Ora, uma explicação das organizações a operar com base na tradicional e pretendida categoria de esclarecimento segundo o tipo de detentor do capital das organizações, parece, então, menor (Perry e Rainey, 1988). Esta classificação redutora será normativa por adesão ao princípio da autoridade com o seu correlato formal da titularidade legal ou a adesão a alguma fonte prescritiva.

Assim, parece prévio colocar-se a questão de saber se existirá diferença entre organizações do sector de propriedade pública das do sector privado.

Tradicionalmente, para lá das clássicas falhas ou deficiências de ambos os sectores da sociedade, das do mercado (ver Stiglitz, 1986; pp. 102-114) muitas delas decorrem das próprias concepções da disciplina económica. Esta disciplina fundamenta-se no sacrossanto postulado da racionalidade, tanto dos consumidores quanto por parte das empresas, os quais, entre alternativas, prosseguiriam objectivos de maximização de resultados/utilidades ou minimização de custos e actuando em mercado concorrencial (Blaug, 1980; p. 328); mercado, mas que segundo Drucker (1964, p. 41), cujas

anomalias não estarão entre situações de concorrência perfeita (independentes e múltiplos produtores e consumidores, livres para escolher, racionais, e perfeitamente informados –como propugna aquela disciplina) e como sua oposição o aparecimento de situações de monopólio mas, antes, as de oligopólio. Nisto, nessa criação de modelos pelo óptimo (ou objectivos ditos de rigor quantitativo) emergem, então, justificações que levarão o Estado (Providência, do Bem-Estar ou da eficiência) a intervir e/ou regular o mercado (sociedade); obrigam o Estado a produzir.

Por sua vez, das falhas públicas, Stiglitz (1986, pp. 7-9) aponta as seguintes: [1-] dificuldade de previsão dos efeitos de algumas das medidas públicas, [2-] dificuldade de controlo das consequências dessas medidas, [3-] escasso controlo sobre os programas e [4-] um funcionamento do princípio do interesse público, que, senão perverso, pelo menos, segundo inevitabilidades. A estas falhas, além das da crise de fundamento como seja a da garantia da liberdade (Garcia Cotarelo (1986; p.15), acresce como ameaça de existência do próprio Estado o *modus* do “decreto”, e conseqüente controlo-judicialização, o qual é instrumentalmente incapaz de assegurar as procuras sociais. Procuras ou prestações estabelecidas para as quais oficialmente se justifica cargas fiscais existentes e, agora (certamente também por razões de *óptimos* conceptuais e metodológicas) e actualmente, uma entrada num ciclo que tem sido vicioso de deficiências ou desperdícios públicos e bidirecionado entre crise fiscal – antes, crise das finanças públicas- do Estado e correlatos défices públicos (Serrano Triana, 1983; pp. 7, 40 e 43 e Martins, 2004; p. 107).

Certo, parece, é que sendo o Estado um Estado Social de Direito, a fronteira entre o público e o privado está diluída, Ojeda Marin (1996; p. 46).

Com efeito, a sociedade, que são pessoas, é um sistema cujas partes não o podem transcender e, no capítulo da gestão e aplicação das suas técnicas, existe abundante literatura, quer quanto ao sector público económico (*e.g.*, Lachman, 1985), quer quanto ao sector público administrativo (Martins, 2004), que evidencia tal situação. Isso, e em geral, importa igualmente não olvidar ou minimizar que o Estado na figura de sector público administrativo, além de recursos, já possui tanto os instrumentos definidores da sua produção como os da sua exploração, *v.g.*, Constituição, códigos de procedimentos administrativos e funcionais, POCPúblico.

Assim, uma categoria ineficaz aquela da distinção entre sector público e privado. Ineficaz, tanto que do seu carácter de prestação geral ou de utilidade pública, seja o seu negócio da área económica, prestacionista ou da regulação, com contractualização ou não, a própria história tem evidenciado bastantes contrários e disfuncionalismos.

Antes, mais valendo então a pedagogia da categoria do serviço público (Serrano Triana, 1983) que aquela divisão por sectores ou o apelo abstracto ao carácter universal e/ou social da prestação.

Então, salvo em termos ideológico-partidários, ou de alguma imposição legal –uma delimitação formal dos sectores, acesso à actividade, nacionalizações/privatizações-, não sendo suficientemente esclarecedora essa tradicional categoria da titularidade da propriedade das organizações, nem sendo diferentes as técnicas (conhecimento) de

gestão sobre os assuntos sobre os quais recaem quando, ainda assim, esteja subjacente essa enevoada ou ineficiente infra-estrutura categorial, é, então, objectivo deste trabalho avaliar a extensão e implicações da aplicação do modelo de gestão pela qualidade por parte das organizações. Isto, em virtude da informação disponível, ainda que o seja na forma de certificação e com base em rubricas contabilísticas.

Modelos de gestão envolvendo a Qualidade²

O modelo de gestão pela qualidade total (Total Quality Management, TQM) e técnicas de produção pela qualidade encontra-se abundantemente referido na literatura (Ishikawa, 1985; Deming, 1982; Schonberger, 1982; Crosby, 1979; Galgano, 1993; Garvin, 1987; Montgomery, 1985).

O seu percurso evolutivo passou da centralização da estrita actividade de fiscalização, inspecções, à da gestão da organização como um todo, TQM (Martins, 1995).

Aquela inicial forma desintegrada e parcelar de exploração dos negócios ainda se constata nas organizações. Organizações como um somatório de partes/departamentos ou, ao seu invés, ainda que compartimentada ou divisional em razão da dificuldade – complexidade ou especialidade- das tarefas e dos mercados (diversificação), como um todo, integrada. Isso, independentemente do sector de propriedade a que pertençam e transversal às indústrias em que as organizações operem.

Numa perspectiva sistémica, uma conquista determinada pelos estudos organizacionais e de gestão estratégica, e incorporada no TQM, passa este modelo por se descentralizar sobre os defeitos com uma mudança para um posicionamento em oportunidades (internas ou externas à organização e de espaço temporal variável) com exploração de pontos fortes e minimização de pontos fracos e reacção às ameaças.

Nesse sentido, tem havido igualmente deslocamentos de preponderâncias, tanto de natureza funcional: da produção ou finanças, ao marketing, à estratégia, como das variáveis manipuláveis: das clássicas “vendas” aos estudos do mercado, do consumidor, de novos produtos, etc., e inovação (investigação, desenvolvimento e diminuição do tempo de lançamento de novos produtos, processos, ...). Tudo isso dentro da cadeia de valor que a organização é para o mercado. Tudo isso, ainda, para uma garantia do desenvolvimento/adaptação ou da própria sobrevivência da organização. É também neste patamar onde a gestão dos recursos humanos tem todo o seu esplendor dentro do TQM.

Com efeito, o tempo presente, instável, descontínuo e glocal, não mais é modelizado por alguma simples (disciplina académica com) lei universal, conceptualmente pobre, pretensamente natural e em moldes estáticos, em que o futuro é previsível pelo passado (Ramanujam e Venkatraman, 1984 e Wensley, 1982), e

² Secção reduzida para efeitos de apresentação no Congresso INA, 2005. Concepção, metodologias, mecânicas da disciplina económica, processos do GPO e, quanto aos resultados, os desvios padrões e diversas análises bivariadas não se encontram aqui desenvolvidas.

fechado por fronteiras ainda que derivem da autoridade de algum tipo de autores (Schumpeter, 1936).

Nessa base, a estrutura organizacional não depende do orçamento, finanças, (Ford e Schellenberg, 1982; Fannin, 1982 ou Grinyer *et al.*, 1980), e pretender tornar equivalente e confundir estrutura organizacional com um qualquer mecanismo de implementação de e para uma qualquer contabilidade, sobretudo orçamental, das actividades ou para os serviços ou filiais de uma qualquer organização, modelo de Gestão por Objectivos (GPO), é criar entropia à organização. Dos disfuncionalismos desse modelo, os anos 70 foram pródigos na demonstração do seu insucesso conceptual, definicional, metodológico e operativo (Hampton, 1986, p. 152-153; Kaplan, 1984). Envolve uma gestão num automatismo pretensamente com estímulos mas sem missão: “gestão pelo retrovisor” (Blake e Mouton, 1987 e Ishikawa, 1985) num modelo de caixa negra da organização com custosos e desmesurados mecanismos e de controlo estruturalmente centrados (Castellano e Roehm, 2001).

Ora, a certificação da qualidade (Sistema de Gestão da Qualidade, SGQ) limitando-se ao sistema composto pelos processos ou actividades desde a concepção ao desenvolvimento-venda que podem afectar a qualidade do produto(s)/serviço(s) (qualidade, definida como sendo o fornecimento dos produtos/serviços com os requisitos ou especificações dos clientes; APCER, 2003), então, não se confunde nem com um modelo ou sistema de gestão nem com o TQM ou modelos de Excelência. Internamente à organização tal actividade pode ser um seu departamento, exteriormente, o SGQ constituiu-se na oferta de uma pública e formal garantia, Certificado de conformidade, de que a organização objecto da mesma no(s) seus produtos ou serviços cumpre com um conjunto de factores ou princípios explicativos daquele sistema.

No seu estágio actual (NP EN ISO 9001:2000), a certificação, a verificação do cumprimento dos factores operando-se pela opção de quais dentro deles a organização pública ou privada concorrente à certificação satisfaz, e disso se dando conta no Manual da Qualidade da organização (APCER, 2003; p. 11), ganhou, como já apontavam Porter e Parker (1993) e Martins (1995, p. 32), ao pretender diminuir a carga burocrática que o próprio processo de certificação encerrava enquanto processo de gestão para ele mesmo (!) –na casa da qualidade, é-se burocrata !-, bem como ao ter introduzido para si mesma a necessidade de a “qualidade” ser operada dentro de um método que até então não possuía. Neste capítulo, referencia agora o método PDCA (Deming, 1982). Estes factores, como já apontava o segundo daqueles autores, limitavam o modelo de qualidade certificada, criavam reservas e custos acrescidos a um processo de certificação.

A própria Administração Pública, no que respeita à qualidade total, tem no CAF (Common Assesment Framework) o quadro de referência de gestão e certificação, o qual, também, não se distingue dos seus congéneres “modelos privados” de excelência.

Ora, sabendo-se que nem todas as organizações públicas ou privadas se encontram certificadas e, ainda que com esta medida formal da qualidade, deste modo as

organizações socorrem-se então de outros modelos de gestão que aquele outro ou aquele mesmo mas sem a formalidade da certificação, pretende o presente trabalho a partir das rubricas das peças contabilísticas das organizações, Balanço e Demonstração de Resultados, na justa medida em que elas possam reflectir a organização, verificar do modelo de gestão que as mesmas possam ter envolvido.

Método

A partir dos dados secundários das rubricas das peças contabilísticas das organizações, Balanço e Demonstração de Resultados, pertencentes às organizações constantes na lista das “500 Maiores e Melhores”^{3,4 e 5}, na medida em que as mesmas reflectam resultados da gestão de cada uma das organizações, públicas e privadas, transformadoras ou de serviços, procura-se extrair por que modelo de gestão é conduzido o negócio das organizações certificadas⁶ e aquelas que não o são.

Essa base, paralelamente a outras, por ex., a PIMS na sua fase inicial, não é isenta de problemas, v.g., não cobre a organização, toda a gestão das organizações (Anderson e Paine, 1978). Isso, como igualmente o facto de a distribuição dos seus dados ser assimétrica e a amostra não ser representativa do universo organizacional. A lista absorvendo transversalmente diversos sectores e indústrias nacionais, colocando questões ao nível da generalização financeira dos seus resultados, já como medida de *benchmarking* e *input* na definição da “política” de gestão das organizações os resultados⁷ prestam-se validamente a análises e conclusões.

Amostra

O quadro 1 retrata o peso das “500 Maiores” (500) no tecido económico português, bem como o peso do número de certificados de qualidade existentes (dentro deles, existe certificação de organizações do poder local –Câmaras Municipais, etc., e central, Direcções-Gerais, Universidades, etc., em que uma mesma organização poderá ser detentora de mais do que um certificado).

Dos dados desse quadro retira-se o fraco peso que representam as 500 Maiores, tanto dentro das organizações nacionais (0,19%), como do volume de emprego que

³ Revista Exame, 2004, cujos dados reportam ao ano económico de 2003. O fraco desempenho revelado pelos rácios aí apresentados (Teste t e correlação) conduziu à análise segundo os valores monetários originais. Na sua obtenção contou-se com a disponibilidade da Dun & Bradstreet, Portugal, o que é factor do nosso agradecimento.

⁴ A lista de variáveis utilizadas no presente estudo pode ser obtida junto do autor: jalbmartins@netvisão.pt ou jommartins@dgaiec.min-financas.pt.

⁵ Empregar até 500 funcionários e não ultrapassar um volume de negócios anual superior a 11,9 milhões de euros são dois dos três requisitos para que uma organização seja PME (<http://www.iapmei.pt>). Por aqui, em face do que formalmente se entende como grandes empresas, as 500 Maiores são organizações maiores: volume de vendas superior a 31 milhões de euros e, em média, com 549 empregados, com moda 1 e uma mediana de 248 empregados. Dentro desta lista, a existência de *outliers* e valores extremos ocorre, por exemplo, na variável “volume de vendas”, a relação diferencial entre a primeira grande organização (privada) e a segunda (pública) mais do que duplica.

⁶ Disponível em <http://www.apcer.pt> e somente se considera a certificação emitida por essa entidade.

⁷ Análises por recurso ao *package* SPSS Base 11.0.

geram. Todavia, são responsáveis por 11,7% do PIB. Menos expressivo, e segundo bases temporais diferentes, é o papel da certificação (1% do total de organizações), em que, aproximadamente, 1/3 das 500 Maiores possui certificação da qualidade.

Quadro 1 - Dados Nacionais. 500 Maiores e Melhores. Número de Certificados.

	Unidade	Dados Nacionais	500 Maiores	Participação (%)
Empresas ¹ (2000)	Nº	268.701	500	0,19
Trabalhadores ² (2003)	Milhar (10 ³)	5.118,0	274,5	5,36
PIB _{pm} ² [VAB] (2003)	Milhões de euros	130.510,7	15.292,8	11,72
Certificados (ISO 9001 : 2000), Fev. 2005	Nº	2.816	172	-
Certificados sobre o Nº de Organizações	%	1,05	34,4	-

¹ <http://www.dgeep.mtss.gov.pt>

² <http://www.ine.pt>

Assim, aquela não representativa da população organizacional nacional, mas transversais (cross-sectional) a diversos sectores institucionais e industriais: 12,2% delas são organizações da indústria de construção, 8,8% da indústria de distribuição alimentar e outros tantos da indústria de serviços, 22% do comércio, sendo que as restantes organizações (48,2%) distribuem-se pelas diversas indústrias produtivas e de serviços. Em termos de localização geográfica, 24,2% delas concentram-se no Norte do país, 13,6% no Centro, 56,8% em Lisboa e Vale do Tejo e as restantes (5,4%) no Alentejo, Algarve, Madeira e Açores.

Segundo a estrutura accionista, em 72,4% delas esse controlo é nacional, sendo que 23,4% é de origem da União Europeia e nas restantes (4%) o controlo provém do resto do mundo. Entre as organizações de capital estrangeiro (138), sobressai como país de origem do capital social a Espanha (25,4% entre os demais países estrangeiros e 7% entre as 500 Maiores), seguida da Holanda (18,8%), Alemanha (15,2%) e França (13%).

Ou seja, ao contrário do que é comumente apresentado, ou do que possa acontecer na indústria bancária e seguradora (indústria com cerca de meia centena de organizações) ou da participação no capital social em geral, o controlo accionista espanhol, podendo, tanto por razões de mercado como de regulação dos mesmos, ser selectivo no tipo de indústrias em que investe, sendo importante não é hegemónico como razões de extensão territorial e de proximidade geográfica o poderiam sugerir. Nem pela quantidade de organizações, nem pelo volume de vendas. Aqui, Reino Unido, França e Alemanha têm maior peso nas vendas totais das 500 Maiores, Exame (2004, p. 19)

Por sector de propriedade, 64,4% delas são do sector privado, 4,4% do sector público (63,6% dele localizado em Lisboa e Vale do Tejo), 3,6% do sector cooperativo (terceiro sector) e, então, 27,6% do sector estrangeiro.

Resultados

Do total das organizações 500 Maiores certificadas (34,4%) a maior parcela de certificação vai para as de capital nacional (75%). Deste modo, é relevante como a

maioria das organizações que são Maiores e Melhores não é certificada na qualidade, bem como o facto de que a mesma, a “qualidade”, não vem do exterior.

As organizações do sector público, comparativamente aos outros sectores, são as que proporcionalmente contêm mais certificação (45,4%). Não falta, assim, o acompanhamento das “novidades” por parte das organizações públicas.

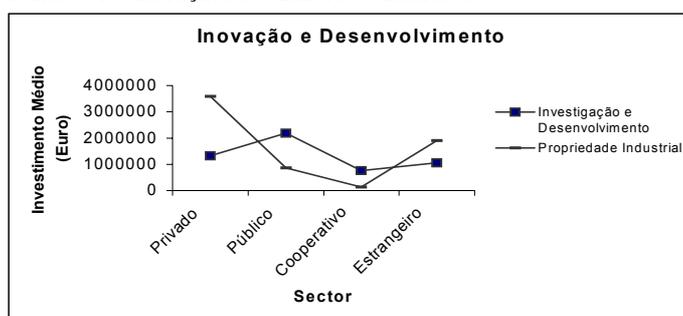
Ou seja, se a não-certificação impera dentro das 500 Maiores, bem como dentro das organizações privadas ou públicas, e não equivalendo isso a não qualidade dessas organizações/produtos, antes, a exploração da actividade segundo algum outro modelo de gestão, na velha dicotomia de sector privado vs. sector público este encontra-se mais bem representado na certificação que aquele outro. Não obstante, o teste de qui-quadrado de Pearson ($\chi^2 = 0,902$, $gl = 1$, $p = 0,342$) entre as organizações desses sectores de propriedade e essas situações de certificação não permite que se conclua que haja uma associação significativa entre elas. Nesta base, a certificação é então independente de qual sector de propriedade, privado-público, se trate; a qualidade não discrimina os sectores de propriedade.

Não é então num factor objectivo que aquela dicotomia se estabelece. Semântica ou factores *raros* explicativos à parte, ambos os tipos de organização fazem face a iguais constrangimentos da sua envolvente, mercado, receitas (processo junto do mercado ou do poder político; mas negociação) e funcionamento (ainda que os actores possam variar em grau entre o sector público-privado), etc., (Lachman, 1985).

Por sua vez, dentro das 500 Maiores, em variável tida por crítica às organizações como seja a sua capacidade de inovação, investigação e desenvolvimento e registo de patentes ou propriedade industrial, estas variáveis não se encontram relacionadas significativamente com o ROI ($\rho = -0,057$ e $-0,033$) e a segunda, patentes, somente se encontra correlacionada de forma positiva com o volume de vendas ($\rho = 0,12$, $n = 500$, $p < 0,01$).

Se em média as organizações do sector privado investem menos em investigação e desenvolvimento que as do sector público, mas mais que as do cooperativo ou as organizações estrangeiras, porém, possuem uma melhor posição quanto à propriedade industrial em comparação com as públicas, tal como nesta matéria ocorre igualmente por parte das organizações de capital não nacional face às de capital de origem pública (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Inovação. 500 Maiores e Melhores



Num padrão de especialização em investimento físico bruto, em termos de equipamento de transporte as empresas estrangeiras ganham a todos os sectores de propriedade nacional, sendo que nas demais rubricas, em média, as organizações públicas apresentam o melhor nível de capital fixo investido. Neste, tal como no que diz respeito ao capital financeiro (total bruto de imobilizações financeiras). Assim, não obstante possível especialidade da indústria/produto explorado, existem recursos dentro das organizações públicas.

Visto esse nível de investimento médio, incorpóreo ou corpóreo, uma vez que o ciclo de mercado que essas organizações possam sofrer é transversal às demais organizações dos restantes sectores e que, quanto à produtividade do trabalho, as organizações não divergem entre si (Anova com garantia de igualdade das variâncias, $F_{(3,496)} = 0,245$; $p = 0,864$), então, divergências de resultados, diferença de desempenhos (como é com o critério ROI, no qual entre sector privado e público constata-se valores médios de 3,56% e -2,46%, respectivamente), terão que ser pesquisadas em outras variáveis explicativas que as da condição de investimento por si ou na produtividade do trabalho.

Com efeito, quanto ao total de imobilizado corpóreo bruto, existindo diferença estatisticamente significativa entre as médias dos “4 sectores de propriedade”, Anova de um factor com ($F_{(3,496)} = 6,74$; $p = 0,0001$), nessa rubrica o sector público diverge favoravelmente dos demais sectores, sector privado, cooperativo e das organizações de capital estrangeiro (prova de Bonferroni). O sector privado, em média, não diverge do sector cooperativo e estrangeiro. Isto parece apontar alguma direcção de *qualidade* nos investimentos.

Por outro lado, no que agora respeita às organizações certificadas e não-certificadas quanto àquele ROI, no global da amostra (500) e a um nível de significância de 5% ($Z\alpha = 1,96$), a diferença de médias entre as organizações certificadas e as não-certificadas não é significativo ($Zvalue = 1,058$, $< 1,96$). Ainda por aqui, não é então pela certificação que se poderá explicar o desempenho nessa variável. Porém, se tomarmos como critério os lucros já uma diferença significativa ocorre entre organizações certificadas (em média, 9.133.488,41 Euros) e as não-certificadas (2.299.852,40 Euros), $Zvalue = 2,408$. Neste critério, sem dúvida, uma vantagem para as organizações certificadas.

Matriz BCG Transformada

A partir de uma transformação da matriz BCG original (Hambrick *et al.*, 1982 e Haspeslagh, 1982), utilizando-se o crescimento anual das vendas e variação nos lucros (variável também dependente de acções internas da organização), com pontos de corte ao nível dos 10% e nomeando-se as células formadas mantendo as etiquetas usadas naquela matriz, averiguou-se do seu efeito naquele ROI das 500 por intermédio da análise ANOVA two-way (quadro 2).

Quadro 2 - Nível de desempenho dos negócios nas quatro células da "Matriz BCG"

	n =	Cão/Dilemas	Interrogantes	Vacas Leiteiras (Mercado Maduro)	Estrelas	ANOVA dois factores (Efeitos principais)		
						Varição Vendas	Varição Lucros	Interação entre os factores
Renta%ctivo (%): ROI		219	52	143	86			
	Média =	2,5	1,1	5,6	7,4	-	*	-
	Desvio Padrão =	10,1	6,4	7,5	9,3			

-, Ausência de efeito sobre a variável dependente.
* p<.05

ROI, que financeiramente é definido em termos do valor dos resultados líquidos pelo activo total líquido, sendo que o modelo, variáveis utilizadas, explicando ($R^2=$)54% da variação da medida de desempenho ROI, tem para o grupo de negócios “Estrelas” o melhor desempenho apresentado (média = 7,4).

Ora, não se verificando efeitos significativos da interacção crescimento das vendas-crescimento dos lucros no nível do ROI, nem diferenças nesse indicador entre organizações que cresçam, ou não, ao ritmo de 10% ao ano em vendas, porém, já o mesmo não se passa ao nível do eixo do crescimento dos lucros (certamente, não independente do facto da definição financeira do indicador). Aqui, encontra-se um efeito da taxa de crescimento dos lucros no desempenho das organizações.

Nesta base, significativamente ($p<.05$) estará retratado também aqui o efeito da governação interna/externa (não uma caixa negra ou algum princípio de geração espontânea) da organização. As vendas sendo seguramente importantes, o imobilizado, a produtividade, etc., o lucro não acontece por-si.

Tal padrão de geração do ROI é seguido por 3 sectores com excepção das organizações estrangeiras, para as quais acresce o efeito significativo da interacção entre aqueles dois factores.

Por sua vez, embora as organizações públicas, $n=22$, e cooperativas, $n=18$, estejam escassamente representados, o sector público e cooperativo não apresentam organizações/negócios enquadrados no tipo de negócios *interrogantes* (Porter, 1980; p. 330 e BCG, 1985; p. 59). Negócios, explorados pelas organizações privadas e estrangeiras, possivelmente problemáticos mas, associado a esse risco (e não necessitando obrigatoriamente de ser “500 Maiores” para serem explorados ou, até, indústrias/produtos já em exploração pelo Estado mas organizações não pertencentes a essa célula em particular), com possível carácter de inovação e desenvolvimento da carteira de negócios do Estado (sociedade).

Também por este lado, enquanto possível política industrial/económica ou, no dual entre o máximo de lucro e o óptimo colectivo, o lucro associado *a priori* a cada um dos sectores de propriedade, na presente amostra, joga em sentido contrário.

Ora, numa pesquisa de factores que podem explicar e sustentar os resultados encontrados realizou-se uma Análise Factorial sobre valores normalizados das variáveis pertinentes, não redundantes. A descrição desta técnica e significado dos factores a partir de uma base idêntica à utilizada no presente trabalho, relativa a 1996, encontra-se em Martins (1999).

As empresas certificadas na presente base (2003), na sua generalidade vêm caracterizadas nos factores pelas mesmas rubricas, quadro 3, que o grupo das 500 Maiores (quadro não apresentado). Esse perfil já não coincide com a associação (factor loading) entre as rubricas e os factores que sobressaem dentro das organizações não-certificadas (quadro não apresentado). A amostra dos grupos mostra-se adequada à realização da Análise Factorial (medida KMO = 0,81, 0,82 e 0,68, respectivamente) e 8 factores explicam 84,8%, 74,7% e 57,5% da variabilidade total existente nos dados.

Quadro 3 - Matriz de componentes rodadas. Análise Factorial, organizações certificadas.

	1	2	3	Componente				
				4	5	6	7	8
CUSTE xtraord	0,98							
PROVRISC	0,97							
PENSÕES	0,97							
EQUIPAD	0,89					0,36		
AMORTCP	0,87					0,36		
AMORTCORP	0,86	0,40						
EQUIBAS	0,84	0,33		0,23				0,28
CLCD	0,81							0,34
prestserviç	0,78				0,33	0,43		
TOTDIV3	0,78	0,29						0,22
totamortprovi	0,78	0,32	0,25			0,33		
outencargpessoal	0,76			0,27	0,45			
propindust	0,75	0,22	0,49					
REMUINE	0,72			0,26	0,51			
CLCD	0,71					0,54		
ACRESACT	0,69		0,58					0,21
IRC	0,67	0,28	0,33			0,35		
FST	0,66				0,40	0,47		
FORNCC	0,64	0,53						0,27
edoutconstru	0,62	0,49			0,25			
EÓEP	0,61		0,31	0,52				
totproveitsubsideooutros proveit	0,60	0,54		0,22	0,27		0,21	
NEMPREG	0,59			0,24	0,44			
AMORTFIN	0,56	0,45		0,30	0,37			
CÁPROP	0,50	0,42	0,47					
EXISTENB					0,94			
tarasevasil		0,92						
CMVMC		0,91						0,30
VENMERC		0,91						0,30
EOEPPASS		0,83					0,35	
varprodew	0,28	0,47	0,80					
TERRENOS	0,37	0,75						
imobemcurso		0,70				0,31		0,31
DIVIDTÓT3CP	0,40	0,69						0,51
OUTDEVE		0,68	0,32	0,21				
jurose sim II	0,30	0,50	0,48		0,30	0,34		0,23
outimobcorporeas		0,97	0,97					
ACRESCPASSIV	0,32		0,84					0,21
DIVIDA3			0,63	0,45	0,30	0,26		0,26
adiantporconta de imobcorp				0,94				
subexplor				0,76	0,58			
totin ego obruto	0,28			0,71		0,30		
RESLIQEX		0,41	0,32	-0,65		0,29		0,21
AMORTEXIST					0,90			
ProvExtraord	0,46	0,22			0,50	0,21		
imoincorpemcurso						0,90		
TRSPAS	0,31						0,90	
AMORTINC	0,39	0,40					0,74	
DESPINST						0,46	0,69	
TOTDEPB	0,30	0,40			0,29		0,68	
totim d cop		0,28		0,28				0,76
PRODUTW								0,67
FORNIMOB	0,24	0,26	0,31		0,48	0,41		0,50
I&d						0,30		0,21
FERRAMUT	0,31				0,27			
Autovalores iniciais	24,2	6,2	4,1	4,0	2,7	2,2	1,9	1,3
Varianza total explicada								
% de la varianza	44,07	11,31	7,51	7,21	4,98	3,96	3,42	2,30
% acumulado	44,1	55,4	62,9	70,1	75,1	79,0	82,5	84,8

Assim, com excepção do “número de empregados”, que no grupo das 500 pertence ao 6º factor, e dos “fornecedores, que pertencem ao 5º, em outras variáveis características da qualidade como “[crédito aos] clientes”, “[custos com o] pessoal”, “volume de negócio” (pertencendo as organizações de serviços, “prestação de serviços” aos clientes, utentes, etc., ao primeiro factor e as industriais, “venda de mercadorias e produtos” com existência de *stocks*, ao segundo), ou nas variáveis características dos recursos como a de “equipamentos”, estas variáveis por que são governadas as organizações certificadas, entre outras carregando o primeiro factor o qual é responsável por 44% da variabilidade dos dados, não se distinguem das que igualmente explicam a gestão do grupo das 500 Maiores. Este perfil da associação das rubricas com os factores, já diverge das organizações não certificadas. Sendo sobretudo indústrias transformadoras, “vendas de mercadorias” e *stocks*, para lá do custo com o pessoal o número de funcionários é igualmente importante na definição do 1º factor das organizações não-certificadas.

Claramente, no grupo ou nas empresas certificadas, o “cliente é rei” (com crédito) sobressai como a qualidade propugna (Ishikawa, 1985; p. 62).

Nacionalmente, como política económica ou industrial, para lá de possível regulamentação a favor (BCG, 1985) e, por parte das organizações, um cumprimento formal do *state of the arts*, o “subsídio à exploração” (intervenção directa do Estado automatizada) como substituto do “mercado” (Bower, 1983) mais é representativo nas organizações (Maiores e) certificadas, 4º factor, que no grupo como um todo, 7º factor. As organizações (Maiores) não-certificadas seguem igualmente tal perfil, embora evidenciando uma relação negativa entre o “capital próprio” e o “resultado líquido” e o factor que absorve essas rubricas (5º).

Não é de estranhar que o primeiro factor seja de uma natureza financeira (política de amortizações, créditos de e sobre terceiros, capital próprio, etc.). Como se apontou, para lá da amostra ser de Maiores, essa é uma das profundas limitações da base que se está a utilizar, as variáveis determinantes de uma organização não estão aí expressas e o circuito monetário não é as relações das organizações. Este perfil do primeiro factor não sobressai nas organizações não-certificadas.

Ora, independentemente dos sectores de propriedade a que pertençam, entre organizações não-certificadas e certificadas, se em critério como o ROI elas não se distinguem, agora, para as certificadas sobressai sobretudo uma função financeira com variáveis (de débito e de crédito) da qualidade.

Proeminente, todavia, e para lá daquele traço financeiro, contabilístico-fiscal, é o facto de a rubrica que mais se relaciona com o primeiro factor, factor que explica 44,1% da variabilidade original dos dados e que se poderá denominar como representando a “capacidade da organização estar e de adaptação (via provisões e amortizações) ao seu meio”, ser uma rubrica não da gestão corrente, de curto-prazo ou de investimento, mas de variáveis do “azar”.

Esses custos, “custos extraordinários”, não só relevam donativos, incobráveis, perdas, penalidades e erros relativos à actividade explorada pela organização, como igualmente relevam as perdas que possam derivar do comportamento dos investimentos financeiros, bolsistas e cambiais, a que a organização se entregue. Este perfil já não é partilhado com as organizações não-certificadas. Para estas, na lógica da sua característica de transformação, os (créditos dos) “fornecedores” representam o papel principal, sendo que o “azar”, custos e ganhos extraordinários, caracteriza o seu 2º factor e os (as dívidas dos) clientes vêm definidos ao nível do 3º factor.

Os factores intangíveis da competitividade (investigação e desenvolvimento e imobilizações incorpóreas em curso) e (débitos aos) fornecedores de imobilizado desempenham um papel de 6,14% (3º factor) na explicação da variabilidade dos dados das 500 Maiores. Todavia, tanto nas organizações certificadas como nas não-certificadas, este traço encontra-se difuso entre vários factores.

Claro, por sua vez, é que igualmente nas organizações certificadas o desempenho ou desenvolvimento das organizações não tem como princípio primeiro a

“produtividade do factor trabalho”; rubrica de um factor (8º) com um valor próprio de 1,3 e explicando somente 2,3 % da variabilidade total dos dados. Antes, também por aqui, a esse objectivo não será estranho o *papel*, a eficácia, desempenhada pela gestão. O mesmo acontece, ainda que em proporção diferente, 6,2% da variabilidade total, dentro das organizações não-certificadas.

Ora, houvesse modalidades diferentes de certificação ou o tipo de sector justificassem os resultados, seria expectável que grupos diferentes de organizações fossem formados. Nesse racional, dentro do conjunto de variáveis e empresas certificadas, o dendograma da figura 1 dá conta dos grupos de organizações que se formam e que mais se distinguem entre si. Grupos que dentro de si contêm organizações idênticas e distintas das que pertencem aos demais.

Assim, se ao nível da distância transformada de sensivelmente 7 formam-se 3 grupos: o da organização “3” (de telecomunicações, privada e de origem nacional) e o da “1” (de distribuição de combustíveis, privada e de origem nacional) formam organizações diferentes do restante grupo: a essa distância a “34” (transportes e distribuição, pública e de origem nacional) associa-se a todas as outras (169 organizações). Isso, independentemente da origem do capital, indústria ou sector de propriedade, para formarem um grupo homogêneo, indistinto financeiramente, de organizações certificadas.

Na sua estrutura, generalidade, o conjunto de organizações pertencentes a este 3º grupo não se distinguem entre si.

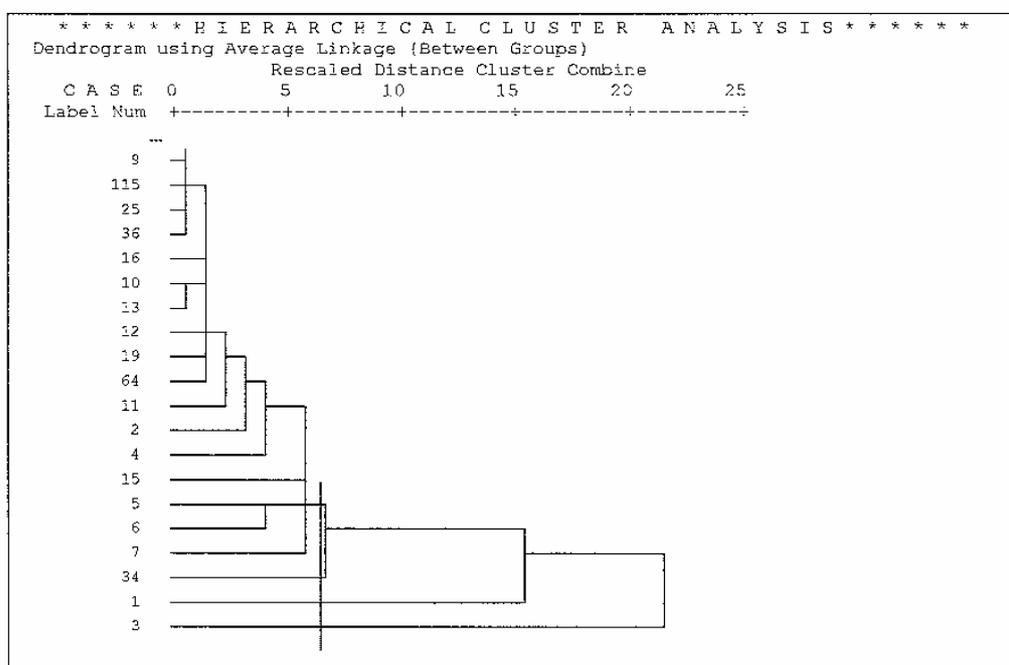


Figura 1 – Dendograma, 172 organizações Certificadas.

Se a gestão (“liderança”, gestão de pessoal e estratégia) não é explicitamente um traço do “modelo” de certificação, porém, dentro dos critérios meios do TQM esse factor, só por si, representa 54%.

Ora, então em face de desempenhos diferentes entre as organizações que constituem esse grupo, todas elas certificadas, fica assim para os explicar ou explicar essas organizações outros factores que os financeiros-certificação. Enfim, para explicar o funcionamento e desenvolvimento das organizações outros modelos de gestão, que o da certificação não o é (ainda que com manual, mas sem ferramentas que não fluxogramas dentro das *seven tools*),

Dentro do grupo das 500 Maiores (resultados não apresentados), e sensivelmente à mesma distância transformada, com uma organização pública dentro dos grupos de destaque e sendo os mesmos compostos por organizações certificadas, aquela regularidade repete-se com a formação de 4 grupos (3 grupos singulares e o 4º composto por duas organizações que se juntam às restantes 495).

Implicações e Conclusões

Uma vez que ao nível conceptual, utilidade pública e segmentação são conceitos que não colidem, já que o segundo é parte do processo de conhecimento e o primeiro, mais que um *a priori* e como que pertencente em exclusivo a alguma entidade cultural pré-definida, é algo a verificar mais do que a afirmar, então, a categoria público-privado é mais bem substituída *intelectualmente* pela de serviço público com a “mão visível da gestão”, do que o recurso autoritário, primário e automático a algum outro tipo de mão pretendida tão natural quanto universal, como, por exemplo, a da legislação ou a de algum tipo de eficiência artificial e arbitrária. Assim, emerge uma revisão do conceito de utilidade pública e a necessidade de uma nova lógica nas explorações do Estado.

Como aponta Andreasen (1997), em termos públicos importando o comportamento real, não só se considera o “lucro dos accionistas”, mas a centralização nos desfavorecidos e a resolução de problemas sociais.

O processo normativo ou burocrático de tomada de decisões públicas (Hastak *et al.*, 2001 e Martins, 1999, 1998 e 1996), podendo variar entre sistemas, não parece ser suficiente para distinguir sistemas de gestão entre o sector de propriedade pública dos da privada.

Por sua vez, o negócio, a relação de negócio, actividade, etc., quer com o nível *corporate* quer ao nível do mercado (SBU), não se gere com ou pelos documentos de contabilidade, financeira ou os estritos dados da contabilidade interna ou económica. Outros instrumentos analíticos (SWOT, etc.) e conceptuais (estratégia, sistema;..., caos, etc.) sobrepõem-se.

Daqui, até por razões de custo-benefício e desenevoamento instrumental, passado o incompreensível incumprimento de aplicação do POCP, concluiu-se que sistemas de

gestão mais densos conceptual e analiticamente que alguma teoria das atitudes e das intenções (Kinnear, 1997), da firma ou não, e a do GPO, impõem-se então igualmente para a Administração Pública (prestadora de serviços !). GPO, o qual sobretudo se apoia em 1) alguma subjectiva psicologia do dirigente com 1.1) alguma teoria X dos recursos humanos e, estes, somente perto das necessidades básicas e motivados por algum dos factores higiénicos, 1.2) *economicamente* como um sistema fechado ainda que pomposa ou tayloristicamente apelidado de gestão científica, 1.3) administrativa, ou conceptualmente, não passa de uma burocracia com ou de dirigentes com ausência do traço da competência e trabalho (Chiavenato, 1983), com 2) formalismos tidos por automáticos e 3) nos instrumentos de registo contabilísticos.

Ainda que o “grande” seja atractivo (*big is better*; Ries e Trout, 2001; p. 43 e Hambrick *et al.*, 1982) e o “maior” podendo ser medido em diversas dimensões, não surpreendendo a dissociação da certificação com essas organizações, visto ainda as limitações inerentes ao TQM somente supridas pela gestão estratégica (Martins, 1995), este último modelo de gestão, como uma analítica de gestão pelos factos, é o que o presente estudo igualmente permite extrair para aquele tipo de organizações. Isso, que não é menor, e que comparativamente com algum dogma automático como axioma mas que têm sido inconsequentes como bem o retrata as finanças públicas, é mais útil e eficiente; eficaz, *racional*.

Com efeito, a “qualidade”, certificação, que não é o modelo (sistema) de gestão das 500 Maiores, por sua vez, a origem da participação ou detenção do capital, num modelo de servir clientes, estar no mercado e acompanhar a mudança, não é traço suficiente para inviabilizar a aplicação da Gestão no desenvolvimento das organizações.

Referências

- Anderson, Carl R. e Paine, Frank T., [1978], PIMS: A Reexamination, *The Academy of Management Review*, Jul, Vol. 3, pp. 602-612.
- Andreasen, Alan R., [1997], From Ghetto Marketing to Social Marketing: Bring Social Relevance to Mainstream Marketing, *Journal of Public Policy & Marketing*, Volume 16, Number 1, Spring 1997, pp. 129-131.
- Ansoff, Igor, [1965], *A Nova Estratégia Empresarial*, 1ª Edição, 1991, Editora Atlas, S.A., São Paulo.
- APCER-Associação Portuguesa de Certificação, [2003], ISO 9001:2000, Guia Interpretativo, Dezembro 2003, www.apcer.pt.
- BCG – Bonton Consulting Group, [1985], *Les Mécanismes Fondamentaux de la Compétitivité*, Editions Hommes et Techniques, Paris.
- Blake, Robert R. , Mouton, Jane Srygley e Allen, Robert L., [1987], *Culture d'Equipe. La Grille des Équipes Gagnantes*, Les Éditions D' Organisation, Paris.
- Blaug, Mark, [1980], *A Metodologia da Economia. Ou Como os Economistas Explicam*, 1994, Gradiva-Publicações, Lda., Lisboa.
- Bower, Joseph L., [1983], Managing for Efficiency, Managing for Equity, *Harvard Business Review*, July-August, Vol. 61, Nº 4, pp. 83-90.
- Castellano, Joseph F. e Roehm, Harper A., [2001], The Problem With Managing by Objectives and Results, *Quality Progress*, March, Vol. 34, Nº 3, pp. 39-48.
- Chandler, Jr., Alfred D., [1977], *La Mano Visible. La revolución en la Dirección de la Empresa Norteamericana*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Centro de Publicaciones, 1987, Madrid.
- Chiavenato, Idalberto, [1976], *Introdução à Teoria Geral da Administração*, 3ª Edição, 1983, McGraw-Hill, São Paulo.
- Chias, Josep, [1991], *El Mercado Son Personas*, McGraw-Hill, Interamericana de España, S.A.

- Crosby, Philip B., [1979], *Quality is Free. The Art of Making Quality Certain*, McGraw-Hill Book Company.
- Deming, William Edwards, [1982], *Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis*, Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1989.
- Drucker, Peter F., [1955], *Prática da Administração de Empresas*, 1981, Livraria Pioneira Editora, São Paulo.
- [1964], *Managing for Results. Economic Tasks and Risk-Taking Decisions*, 1993, Harper Business, New York.
- Exame, Edição Especial, [2004], *500 Maiores e Melhores*, Lisboa.
- Fannin, William R., [1982], Book Review, *Managing a Federal Agency: The Hidden Stimulus*, Louis K. Bragaw, *Academy of Management Journal*, Jan, Vol. 7, pp. 149-150.
- Ford, Jeffrey D. e Schellenberg, Deborah A., [1982], Conceptual Issues of Linkage in the Assessment of Organizational Performance, *The Academy of Management Review*, Jan 1982, Vol. 7, N° 1, pp. 49-58.
- Galgano, Alberto, [1993], *Calidad Total*, Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid.
- García Cotarelo, Ramón, [1986], *Del Estado del Bienestar al Estado del Malestar (La Crisis del Estado Social y el Problema de la Legitimidad)*, Centro de Estudios Constitucionales, Madrid.
- Garvin, David A., [1987], Competing on the Eight Dimensions on Quality, *Harvard Business Review*, November - December 1987, pp. 101 - 109.
- Grinyer, Peter H., Yasai-Ardekani, Masoud e Al-Bazzaz, Shawki, [1980], Strategy, Structure, the Environment, and Financial Performance in 48 United Kingdom Companies, *The Academy of Management Journal*, Jun 1982, Vol. 23, N° 2, pp. 193-220.
- Hambrick, Donald C., MacMillan, Ian C. e Day, Diana L., [1982], Strategic Attributes and Performance in BCG Matrix – A PIMS-Based Analysis of Industrial Product Businesses, *Academy of Management Journal*, September, N° 25, pp. 510-531.
- Hamermesh, Richard G. e White, Roderick E., [1984], Manage Beyond Portfolio Analysis, *Harvard Business Review*, January-February, Vol. 62, N° 1, pp. 103-109.
- Hampton, David R., [1986], *Management*, Third Edition, McGraw-Hill International Editions.
- Haspeslagh, Philippe, [1982], Portfolio Planing: Uses and Limits, *Harvard Business Review*, January-February, Vol. 60, N° 1, pp. 58-73.
- Hastak, Manoj, Mazis, Michael B. y Morris, Louis A., [2001], The Role of Consumer Research in Public Policy and Decision Making, *Journal of Public Policy & Marketing*, Volume 20, Number 2, Fall 2001, pp. 170-185.
- Ishikawa, K., [1985], *Qué es el Control Total da Calidad?*, Parramón Ediciones, S.A., 1994, Barcelona.
- Kaplan, Robert S., [1984], Yesterday's Accounting Undermines Production, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 95-101.
- Kinnear, C. Thomas, [1997], An Historic Perspective on the Quantity and Quality of Marketing and Public Policy Research, *Journal of Public Policy & Marketing*, Volume 16, Number 1, Spring 1997, pp. 144-146.
- Lachman, Ran, [1985], Public and Private Sector Differences: CEO' Perceptions of Their Role Environments, *Academy of Management Journal*, N° 28, Sep 1985, pp. 671-680.
- Leontiades, Milton, The Confusing Words of Business Policy, *The Academy of Management Review*, Jan 1982, Vol. 7 N° 1, pp. 45-48.
- Locke, Edwin A., [1982], The Ideas of Frederick W. Taylor: An Evaluation, *The Academy of Management Review*, Jan 1982, Vol. 7, N° 1, pp. 14-24.
- Martins, José Albuquerque, [2004], *Gestão de la Política Pública de Imagen: La Imagen de Portugal*, Tese de doutoramento não publicada, Universidade de Huelva, Huelva.
- [1995], *Implementação de um Sistema de Gestão pela Qualidade Total numa Pequena Empresa*, Dissertação de Mestrado, Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Lisboa.
- , [1999], *Interesse Nacional: Actividade Administrativa e Controlo*, Documento de trabalho, Alfândega Jardim do Tabaco, Lisboa.
- , [1999], *Qualidade e Dados das Peças Contabilísticas*, Comunicação ao II Simpósio Internacional de Contabilidade, *Contabilidade de Gestão*, in Orgs. Policarpo Gonçalves e Raul A. Guimarães, *Universidade Fernando Pessoa*, 2002, pp. 629-661, Porto.
- , [1998], *A Inspeção Aduaneira por Amostragem como Método de Trabalho*, Alfândega Jardim do Tabaco, Lisboa.

- , [1996], Projecto de Decreto-Lei que Introduz Alterações à Lei Orgânica da DGAIEC, Decreto-Lei nº 324/93, 25/9, Documento de Trabalho. Alfândega de Peniche, Peniche.
- Mitchell, Terence R., [1982], Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice, *The Academy of Management Review*, Jan 1982, Vol. 7 Nº 1, pp. 80-88.
- Montgomery, Douglas C., [1985], *Introduction to Statistical Quality Control*, Second Edition, 1991, John Wiley & Sons, Singapore.
- Ojeda Marin, Alfonso, [1996], *Estado Social y Crisis Economica*, Editorial Complutense, Madrid.
- Perry, James L. e Porter, Lyman W., [1982], Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations, *Academy of Management Review*, Vol. 7, Nº 1, January, pp. 89-98.
- Perry, James L. e Rainey, Hal G., [1988], The Public-Private Distinction in Organizational Theory: A Critique and Research Strategy, *The Academy of Management Review*, April, Vol. 13 Nº 2, pp. 182-201.
- Porter, Michael E., [1980], *Estratégia Competitiva. Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*, 5ª ed., 1991, Editora Campus, Rio de Janeiro.
- Porter, P. Leslie e Parker, Adrian J., [1993], Total Quality Management -The Critical Success Factors, *Total Quality Management*, Vol. 4, No. 1, 1993, pp.13 - 22.
- Ramanujam, Vasudevan e Venkatraman N., [1984], An Inventory and Critique of Strategy Research Uniting the PIMS Database, *The Academy of Management Review*, Vol. 9, Nº 1, pp. 138-151.
- Ries, Al e Trout, Jack, [2001], *Positioning. The Battle for Your Mind*, McGraw-Hill, New York.
- Sharma, Subhash, [1996], *Applied Multivariate Techniques*, John Wiley & Sons, Inc., USA.
- Schonberger, Richard J., [1982], *Técnicas Industriais Japonesas. Nove Lições Ocultas sobre a Simplicidade*, 4ª Ed., 1993, Livraria Pioneira Editora, São Paulo.
- Schumpeter, Joseph A., [1936], Recensão da Teoria Geral de Keynes, *Journal of the American Statistical Association*, Dezembro, pp. 791-795, in *Ensaio: Empresários, Inovação, Ciclos de Negócio e Evolução do Capitalismo*, 1996, Celta Editora.
- Serrano Triana, Adolfo, [1983], *La Utilidad de la Noción de Servicio Publico y la Crisis del Estado del Bienestar*, Instituto de Estudios Laborales y de la Seguridad Social, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Stiglitz, Joseph E., [1986], *La Economia del Sector Publico*, 1988, Antoni Bosch, Editor, Barcelona.
- Wensley, Robin, [1982], PIMS and BCG: New Horizons or False Dawn?, *Strategic Management Journal*, Vol. 3, Nº 2, Apr-Jun, pp. 147-158.
- Williamson, Oliver E., [1996], Economics and Organization, *California Management Review*, Vol. 38, Nº 2, pp. 131-146.
- Woo, Carolyn Y., [1984], Market-Share Leadership – Not Always so Good, *Harvard Business Review*, January-February, Vol. 62, Nº 1, pp. 51-54.