

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**  
**CURSO DE MESTRADO**

**O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO DE UMA EMPRESA ANGOLANA À MUDANÇAS**  
**NO MEIO AMBIENTE EM QUE SE INSERE:**  
**UM ESTUDO DE CASO**

**CARLA CONTE MARTINI**

**Orientador: Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos**

**Caxias do Sul, março 2008**

**CARLA CONTE MARTINI**

**O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO DE UMA EMPRESA ANGOLANA À MUDANÇAS  
NO MEIO AMBIENTE EM QUE SE INSERE:  
UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos

**Caxias do Sul, março 2008**

**CARLA CONTE MARTINI**

**O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO DE UMA EMPRESA ANGOLANA À MUDANÇAS  
NO MEIO AMBIENTE EM QUE SE INSERE:  
UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos

**Conceito Final .....**

**Aprovado em ..... de ..... de .....**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Eric Dorion – UCS

---

Prof. Dr. Antony Peter Müller – UCS

---

Prof. Dr. Oscar Rudi Kronmeyer Filho – UNISINOS

## **DEDICATÓRIA**

Ao meu esposo, por seu apoio, dedicação e parceria neste projeto,  
Para minha família e amigos que me acompanharam nesta trajetória,

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos, por seu auxílio e orientação, sempre pertinente.

À coordenação do mestrado, obrigado pelo apoio e compreensão.

Aos fundadores e diretores da AJS, agradeço a oportunidade de conhecê-los e por aceitarem fazer parte deste estudo.

Aos meus colegas e amigos de mestrado pela especial convivência.

## **EPÍGRAFE**

Eu sou porque você é, e você é porque nós  
somos.

**Filosofia Ubuntu**

## RESUMO

Trata-se de um estudo de caso explanatório realizado em uma empresa sediada em Luanda, capital de Angola. O objetivo geral é entender como ocorre o processo de adaptação a mudanças no meio ambiente ao longo do tempo, para a sobrevivência e crescimento de uma empresa sediada em Angola. O país, hoje, é o resultado das intensas mudanças ocorridas nos últimos trinta e cinco anos. Neste período, o país viveu a guerra pela independência, a ideologia marxista-leninista, trinta anos de guerra civil, o capitalismo, a abertura econômica e atualmente apresenta um elevado índice de crescimento econômico. A empresa estudada é uma empresa familiar, angolana, com trinta e quatro anos de existência, ou seja, é uma empresa que sobreviveu e se adaptou às mudanças pela qual Angola atravessou neste período e hoje se encontra em uma fase de crescimento e expansão. Os dados foram coletados através de documentos, entrevistas e observação direta durante o período de cinco meses. Neste estudo, é caracterizado o meio ambiente em que a empresa estudada se insere, são descritas as principais mudanças ocorridas no meio ambiente desde a fundação da empresa até o ano de 2007, são identificadas na empresa estudada as características de uma empresa viva proposta por De Geus (1998) e é descrito como a empresa tem se adaptado às mudanças ocorridas no meio ambiente. Os resultados obtidos através da análise de conteúdo apontam que a empresa estudada: a) não caracteriza uma empresa viva na proposta por De Geus (1998); b) criou condições próprias para sobreviver, se adaptar e crescer em um meio historicamente desfavorável; c) o atual crescimento econômico do país proporciona oportunidades de crescimento e diversificação dos negócios. No entanto, este crescimento necessita, agora, de uma melhor estruturação e profissionalização, a fim de se consolidar. O presente estudo também propõe um modelo que caracteriza a adaptação, sobrevivência e o crescimento desta empresa estudada ao contexto angolano. Quatro componentes compõem este modelo: a) o conhecimento do meio adquirido durante a história da empresa e renovado continuamente; b) a determinação e persistência dos fundadores em continuar trabalhando apesar das adversidades do meio; c) a percepção de oportunidades derivadas do atual crescimento econômico do país originou a atual diversificação dos negócios; d) o aporte financeiro necessário para operacionalizar novos negócios. A presença destes quatro componentes vem gerando a adaptação, a sobrevivência e o crescimento da empresa estudada.

**Palavras-chave:** mudança nas organizações, adaptação à mudança, meio ambiente, Angola, África.

## ABSTRACT

This is a descriptive case study performed in a company hosted in Luanda, capital of Angola. The general objective is to understand how the process of adaptation to changes in the environment occurs through time, for the survival and development of a company hosted in Angola. Currently the country is the result of intense changes that have occurred in the last thirty five years. In this period, the country lived a war for independence, a Marxist-Leninist ideology, thirty years of civil war, capitalism, economic opening, and currently presents a high rate of economic growth. The company studied is an Angolan family enterprise that has existed for thirty four years, that is, it is a company, which survived and adapted itself to the changes in Angola at that time, and finds itself today in a phase of growth and expansion. The data was collected through documents, interviews, and direct observation during a period of five months. In this study the environment in which the surveyed company is inserted is characterized, the main changes that have occurred in the environment since the foundation of the company until 2007 are described, the characteristics of a live firm proposed by De Geus (1998) are identified in the company studied, and the way the company has adapted to the changes occurring in the environment is described. The results obtained through content analysis show that the company studied: a) is not characterized as a live firm in De Geus's (1998) proposal; b) created its own conditions to survive, to adapt, and to grow in a historically unfavorable environment; c) the current economic growth in the country provides opportunities for the development and diversification of business. However, this growth now needs better structuring and professionalism, so as to consolidate itself. The present study also proposes a model that characterizes the adaptation, survival, and growth of this company studied in an Angolan context. There are four components in this model: a) knowledge of the environment acquired during the history of the company and renewed continuously; b) determination and persistence of the founders in continuing to work despite the adversities of the environment; c) perception of opportunities derived from the current economic growth in the country originated the current diversification of business; d) the necessary financial subsidy to permit new business. The presence of these four components has been producing adaptation, survival, and growth in the company studied.

**Key words:** Change in organizations, adaptation to change, environment, Angola, Africa.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mudanças no meio que influenciam as organizações de acordo com Pralahad (2001) .....	28
Figura 2 – O padrão de mudança de Kotter .....	39
Figura 3 – Interação da empresa viva com o meio-ambiente .....	44
Figura 4 – Angola 2007 .....	73
Figura 5 – Hierarquia de poder .....	77
Figura 6 – Os quatro componentes para a adaptação, sobrevivência e crescimento da AJS .....	111

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Taxa de crescimento das principais economias africanas em percentagem ....	55
Tabela 2 – População estimada por província em mil habitantes e % do total .....	56
Tabela 3 – Comércio externo chinês com África .....	61
Tabela 4 – Fatores de crescimento da economia angolana .....	63
Tabela 5 – Indicadores de estabilização macroeconômica de Angola .....	64
Tabela 6 – Estrutura da economia angolana .....	65
Tabela 7 – Exportações em milhões de dólares .....	66
Tabela 8 – Importações em milhões de dólares .....	66
Tabela 9 – Evolução dos salários e da produtividade em Angola .....	67
Tabela 10 – Inflação anual .....	68
Tabela 11 – Indicadores de Desenvolvimento Humano .....	69
Tabela 12 – A pobreza em Angola .....	71
Tabela 13 – Quadro macroeconômico previsto para 2007 .....	72

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de mudança organizacional .....	23
Quadro 2 – Condições para adaptação ao meio-ambiente .....	26
Quadro 3 – Os oito passos da mudança de acordo com Kotter (2002) .....	40
Quadro 4 – Empresa econômica e empresa viva .....	45
Quadro 5 – As características da empresa viva para se adaptar ao meio-ambiente .....	46
Quadro 6 – Pontos fortes e fracos de evidência deste estudo .....	49
Quadro 7 – Componentes do projeto de pesquisa .....	52
Quadro 8 – Cronologia de datas significativas .....	58
Quadro 9 – Cronologia de fatos importantes .....	79
Quadro 10 – Áreas de atuação da empresa AJS .....	82
Quadro 11 – Legenda .....	84
Quadro 12 – Características do meio-ambiente .....	85
Quadro 13 – Principais mudanças ocorridas no meio-ambiente .....	90
Quadro 14 – Comparação da empresa estudada com empresa viva de De Geus (1998)	92
Quadro 15 – A adaptação da empresa estudada a partir das mudanças do meio-ambiente .....	100
Quadro 16 – Caracterização do meio-ambiente .....	102
Quadro 17 – Características da empresa viva e a AJS .....	105

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Escolaridade dos funcionários .....	82
Gráfico 2 – Idade dos funcionários .....	83

## **LISTA DE SIGLAS**

AJS – António J. Silva

CCIPA – Câmara de Comércio e Indústria Portugal – Angola

CEIC – Centro de Estudos e Investigação Científica da Universidade Católica de Angola

EUA – Estados Unidos da América

FMI – Fundo Monetário Internacional

FNLA – Frente Nacional de Libertação de Angola

IDH – Indicadores de Desenvolvimento Humano

MPLA – Movimento Popular de Libertação de Angola

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento

OGE – Orçamento Geral do Estado

PAN – Programa Alimentar da ONU

PIB – Produto Interno Bruto

UNITA – União Nacional para a Independência Total da Angola

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1 OBJETIVO .....	16
1.2 O PROBLEMA DE PESQUISA .....	16
<b>1.2.1 O meio-ambiente em Angola</b> .....	17
<b>1.2.2 A empresa</b> .....	18
<b>1.2.3 As questões de pesquisa</b> .....	18
1.3 MÉTODO .....	19
1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA .....	19
<b>2 REVISÃO TEÓRICA</b> .....	21
2.1 MUDANÇAS NO MEIO-AMBIENTE .....	21
2.2 ALGUMAS CONDIÇÕES PARA ADAPTAÇÃO AO MEIO-AMBIENTE .....	23
2.3 ESTRUTURAS DE PROCESSOS DE MUDANÇA ENCONTRADOS NA LITERATURA .....	26
<b>2.3.1 O Processo de Mudança de acordo com Prahalad</b> .....	27
<b>2.3.2 O Processo de Mudança de acordo com Christensen e Overdorf</b> .....	29
<b>2.3.3 O Processo de Mudança de acordo com Scott</b> .....	30
<b>2.3.4 O Processo de Mudança de acordo com Garvin e Roberto</b> .....	31
<b>2.3.5 O Processo de Mudança de acordo com Schwartz e Rock</b> .....	32
<b>2.3.6 O Processo de Mudança de acordo com Pratt</b> .....	33
<b>2.3.7 O Processo de Mudança de acordo com Beer et al.</b> .....	34
<b>2.3.8 O Processo de Mudança de acordo com Stadler</b> .....	35
<b>2.3.9 O Processo de Mudança de acordo com Collins e Porras</b> .....	36
<b>2.3.10 O Processo de Mudança de acordo com Bennis</b> .....	37
<b>2.3.11 O Processo de Mudança de acordo com Kotter</b> .....	38
<b>2.3.12 O Processo de Mudança de acordo com Senge</b> .....	40
<b>2.3.13 O Processo de Mudança de acordo com De Geus</b> .....	43
2.4. JUSTIFICATIVA PARA A ESCOLHA DA ESTRUTURA TEÓRICA .....	47
<b>3 O MÉTODO</b> .....	48
3.1 O ESTUDO DE CASO .....	48
3.2 FONTES DE EVIDÊNCIA .....	49
3.3 COLETA DE DADOS .....	50
<b>3.3.1 Dados do meio ambiente</b> .....	50
<b>3.3.2 Dados da empresa</b> .....	51
3.4 COMPONENTES DO PROJETO DE PESQUISA .....	51
3.5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS .....	52
3.6 ETAPAS DO PROJETO DE PESQUISA .....	53
<b>4 CARACTERIZAÇÃO DO MEIO AMBIENTE E DA EMPRESA</b> .....	54
4.1 CARACTERIZAÇÃO DE ANGOLA .....	54

<b>4.1.1 Dados básicos de Angola</b> .....	55
<b>4.1.2 Contexto histórico</b> .....	56
4.1.2.1 O angolano .....	59
<b>4.1.3 A economia africana e a presença chinesa</b> .....	60
<b>4.1.4 A economia em Angola</b> .....	62
4.1.4.1 Emprego e produtividade .....	67
4.1.4.2 Inflação e condições de vida .....	68
<b>4.1.5 Indicadores de Desenvolvimento Humano – IDH</b> .....	69
<b>4.1.6 Perspectivas</b> .....	71
<b>4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AJS</b> .....	73
<b>4.2.1 Dados gerais</b> .....	73
<b>4.2.2 O desenvolvimento</b> .....	74
<b>4.2.3 A família</b> .....	76
4.2.3.1 Organograma .....	77
<b>4.2.4 Áreas de atuação</b> .....	77
4.2.4.1 Transportes .....	79
4.2.4.2 Importação e comércio de bebidas no atacado .....	80
4.2.4.3 Comércio de bebidas no varejo .....	80
4.2.4.4 Imobiliária .....	81
4.2.4.5 Oficina mecânica de caminhões .....	81
<b>4.2.5 A gestão de pessoas</b> .....	82
<b>5 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS</b> .....	84
5.1 CARACTERIZAÇÃO DO MEIO-AMBIENTE – RESULTADOS DO ESTUDO.	101
5.2 A ADAPTAÇÃO DA AJS AO MEIO-AMBIENTE – RESULTADOS DO ESTUDO .....	103
5.3 A COMPARAÇÃO DA AJS COM A EMPRESA VIVA DE DE GEUS (1998) ...	105
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	108
6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	109
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	113
<b>APÊNDICE</b> .....	117

# 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, falar de mundo globalizado já é senso comum. Já não se discute mais a existência de um mundo sem fronteiras com desafios e oportunidades para cada país. Para Kotter (1997), uma economia globalizada gera riscos e oportunidades para todos. Isso faz com que as empresas necessitem fazer melhorias notáveis não apenas para competir e prosperar, mas simplesmente para sobreviver.

A necessidade de mudança nas organizações é uma constante. Muitos autores vêm tratando deste tema (Senge, 1999; De Geus, 1998; Kotter, 2000; Bennis, 1995) com múltiplos enfoques, mas em comum, tratam da necessidade da mudança nas empresas como uma questão de sobrevivência.

Para De Geus (1998), nos últimos 50 anos, o mundo mudou. Antes, o mundo era dominado pelo capital, agora é pelo conhecimento. A complexidade crescente do trabalho criou a necessidade de pessoas inventivas e com capacidade de avaliar e distribuir esse conhecimento por toda a organização. Isso requer novas organizações, dotadas de capacidade de aprendizado. E capacidade de aprendizado significa competência para gerir a mudança a partir da mudança em si mesmo. Ou seja, mudar a própria estrutura para permanecer em harmonia com o ambiente.

Collins e Porras (1995), nos seus estudos sobre empresas visionárias, descobriram que o desempenho excepcional é o resultado natural dessas organizações, mas não é a meta final, é a consequência de um ciclo interminável e auto-estimulado de melhorias e investimentos preparando-se para o futuro.

A mudança no meio ambiente é uma realidade na qual as organizações necessitam aprender e se adaptar. Neste estudo, a definição de “meio ambiente” é o atribuído por De Geus (1998). “Quando digo ‘meio ambiente’, não utilizo o termo como um ecologista (...). Eu o uso para indicar a soma de todas as forças que afetam os atos de uma empresa” (p.14).

## 1.1 OBJETIVO

O objetivo geral deste estudo é:

Entender como ocorre o processo de adaptação às mudanças no meio ambiente ao longo do tempo, para a sobrevivência e crescimento de uma empresa sediada em Angola.

Os objetivos específicos deste estudo são:

- a) caracterizar o meio ambiente em que esta empresa se insere;
- b) descrever as principais mudanças ocorridas no meio em que esta empresa se insere, desde sua fundação até 2007;
- c) identificar, na empresa estudada, as características de empresa viva proposta por De Geus (1998);
- d) descrever como a empresa tem se adaptado às mudanças ocorridas no meio ambiente.

## 1.2 O PROBLEMA DE PESQUISA

Trata-se de um estudo de caso sobre uma empresa localizada em Luanda, capital de Angola. É uma empresa familiar, angolana, que existe há 34 anos. Angola, neste período, viveu três guerras civis, a ideologia marxista-leninista, o capitalismo e a abertura econômica. Atualmente, o país está demonstrando um crescimento econômico significativo. A empresa estudada sobreviveu e se adaptou aos diferentes momentos pelo qual o país atravessou e atualmente encontra-se em uma fase de grande expansão e diversificação.

O problema da pesquisa é identificar como esta empresa conseguiu se adaptar, sobreviver e crescer em um meio ambiente como o de Angola. Para analisar o problema de pesquisa, o assunto foi subdividido em: o meio ambiente em Angola, a empresa e a questão de pesquisa.

### 1.2.1 O meio-ambiente em Angola

Para caracterizar a relevância deste estudo de caso é importante entender o contexto histórico de Angola. Percebe-se que em todo o mundo os países passam por diferentes processos de mudança, cada qual com suas características. No caso de Angola, existe a peculiaridade da existência de mudanças estruturais na sua história recente aliada ao crescimento econômico atual.

Na história angolana percebem-se grandes mudanças e o país ainda está na busca de se consolidar como nação. O país existiu até 1975 como colônia de Portugal, viveu a guerra pela independência, o regime Marxista-Leninista, depois mais três guerras civis, abertura do país ao capitalismo em 2002 e ainda não realizou eleições diretas.

Em 2002, um acordo de paz foi selado e, com o fim da guerra, iniciou-se um grande esforço de reconstrução do país. Angola é um dos países mais pobres do mundo, com grande parte da população vivendo em favelas na capital, contando com 5 a 10 milhões de minas terrestres espalhadas no interior, com problemas de corrupção gerados pela burocracia entre outros problemas típicos de um país que viveu tanto tempo em guerra.

O que diferencia Angola de outros países africanos são seus recursos naturais. É o quarto maior produtor de diamantes do mundo e tem uma das maiores reservas de petróleo da África. Essas riquezas naturais é que possibilitam o investimento em infra-estrutura básica como energia, construções, redes de abastecimento de água e esgoto, transportes, enfim, as condições básicas para o desenvolvimento. Com isso, Angola vem atraindo o interesse de empresas de todo o mundo.

Mas tudo isso é muito recente e Angola caracteriza-se por ser um país de imensos contrastes, oportunidades e desigualdades. Portanto, as empresas que melhor souberem identificar as oportunidades e se adaptar às necessidades resultantes da mudança decorrente da transição de três décadas de guerra civil para o atual período de paz e reconstrução do país, terão maiores chances de sobrevivência e de crescimento.

### **1.2.2 A empresa estudada**

Foi escolhida, para este estudo, uma empresa familiar que, até 2002, atuou no segmento de transporte terrestre de cargas. A partir desta data, inicia a diversificação e ampliação dos seus negócios. Atualmente atua, também, com importação, comércio (no atacado e varejo) e distribuição de bebidas, com imobiliária e oficina de caminhões.

Também a partir de 2002, com o fim da guerra, os filhos começam a se integrar à empresa. Concluem seus estudos em Portugal, regressam a Angola e começam auxiliar nos negócios da família. Em 2007 atuam na empresa o fundador, a fundadora, quatro filhos, uma nora e um genro que, juntos, compõem a direção da empresa.

É uma organização que sobreviveu a todos os períodos pelo qual o país atravessou, desde a independência até os dias atuais, e hoje se encontra em franca expansão dos seus negócios.

### **1.2.3 As questões de pesquisa**

A questão principal deste estudo é:

Como uma empresa sediada em Angola consegue se adaptar às mudanças no meio ambiente, sobreviver e crescer?

Desta questão principal, derivam-se as seguintes questões secundárias:

- a) Como é o meio em que a empresa estudada se insere?
- b) Quais as principais mudanças ocorridas no meio em que a empresa se insere?
- c) Quais características a empresa estudada possui em comum com a empresa viva proposta por De Geus (1998)?
- d) Como a empresa tem se adaptado às mudanças ocorridas no meio ambiente em que se insere?

### 1.3 MÉTODO

O método escolhido é o estudo de caso explanatório. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é relevante se investigar um fenômeno atual em seu contexto real e quando os limites entre fenômeno e contexto não são claros sendo, então, importante entender o contexto em que o fenômeno se insere. As fontes de evidência são documentos, entrevistas semi-estruturadas com os gestores da organização em estudo e observação direta.

O método será detalhado no capítulo 3.

### 1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

A adaptação das empresas ao meio ambiente em que se inserem tem sido apresentada por diversos autores como essencial para a sobrevivência das organizações (De Geus, 1998; Senge, 1999), independentemente do meio (país) em que elas se encontrem.

O tema deste estudo tem sua relevância por abordar a questão da mudança em um país de contrastes, onde convivem crescimento econômico e precárias condições de vida da maioria da população. Angola é um país que foi destruído por guerras que duraram mais de 30 anos e que, desde 2002, vem se reconstruindo e apresentando um crescimento econômico ascendente. Em 2006, o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) foi de 18,6% e a estimativa para 2007 é de que o crescimento gire em torno de 30%. Já o FMI (2007a) projeta um crescimento em torno de 24%. Apesar da divergência estatística, Angola tem atraído o interesse de empresas no mundo todo, inclusive empresas brasileiras, devido ao seu esforço na reconstrução do país. As empresas que para lá vão necessitam, também, se adaptar a este meio.

Na Administração de Empresas o tema se justifica por abordar um tema atual (a mudança) aplicado a um meio pouco estudado (Angola). Outro aspecto são as relações entre Brasil e Angola, percebidas mutuamente como nações irmãs, pela história e pelas atuais relações comerciais. Em 2005, o Brasil exportou para Angola US\$ 520 milhões e, em 2006, US\$ 836 milhões, significando um aumento de 60%. Por outro lado, as exportações de petróleo de Angola para o Brasil, em 2006, atingiram US\$ 460 milhões. Outro dado refere-se ao número de empresas brasileiras em Angola, que cresceu 70% nos últimos cinco anos

(Kamaka, 2007) Além disso, o tema deste estudo se justifica por existir poucos estudos sobre Angola devido ao período de reconstrução do país ser recente e da pouca produção científica local.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a revisão teórica do tema. É dividido em quatro subtítulos. O primeiro aborda uma revisão do conceito de mudança; o segundo trata das condições necessárias para que uma empresa se adapte ao meio ambiente em que vive; o terceiro apresenta algumas das estruturas de processos de mudança encontradas na literatura; o quarto justifica a escolha pela a estrutura teórica proposta por De Geus (1998) na análise do estudo de caso.

### 2.1 MUDANÇAS NO MEIO-AMBIENTE

Atualmente já virou senso comum falar de mundo globalizado, onde as oportunidades e desafios estão disponíveis, sem fronteiras, para qualquer empresa. Mas, apesar deste discurso, existe muita dificuldade das organizações em perceber e se adaptar às mudanças que o meio ambiente exige.

A palavra “mudança” tem, na sua origem, o verbo *changer* cujo significado é: “contorcer-se’ ou ‘desviar-se’, como uma árvore, ou vinha à procura do sol. A idéia de que ‘a única coisa constante é a mudança’ tem sido um truísmo da vida desde pelo menos a época de Heráclito, cerca de 500 a.C.” (SENGE, 1999, p.26).

Já, na sua essência, a palavra mudança traz a questão da constante adaptação ao meio como uma forma de garantir sua perpetuação. De Geus (1998) afirma que em ambientes turbulentos de negócios, como é nossa realidade hoje, exige a gestão da mudança dentro da empresa, ou seja, realizar “mudanças fundamentais contínuas nas estruturas internas da empresa” (DE GEUS, 1998, p.10). Para este autor, o propósito da mudança nas organizações é poder acompanhar e se adaptar às mudanças no meio ambiente.

O maior desafio ao longo do processo é mudar o comportamento das pessoas. Kotter (2002) afirma que, nas transformações bem sucedidas, a chave está no ver e sentir. O ver e sentir relaciona-se com os nossos sentimentos e emoções que tanto podem ser usados contra

como a favor da mudança. Fé, confiança, otimismo, urgência, orgulho realista, paixão, vibração, esperança e entusiasmo são emoções que sustentam a mudança. Ver e sentir levam a mudar.

Para Schein (2001), mudar uma organização requer que seus líderes mudem sua forma de pensar a fim de reconhecer o que deve ser mantido e o que deve ser mudado. E esta é a essência do aprendizado que garantirá, posteriormente, a mudança em toda a organização.

Ratcliffe (2007) relaciona a mudança nas organizações não como um projeto especial, mas como um fato da natureza.

Para Adizes (1996), a mudança nas organizações é um processo que não acaba nunca. Não é um processo estanque, mas sim, de continuidade. “Mudar é como praticar jardinagem. Se cuidarmos bem do jardim, não haverá mato e as flores poderão crescer; se não cuidarmos, o mato vai tomando conta de tudo e acaba com as flores” (p. 290).

Para Garvin e Roberto (2005), o ponto central para a criação de um ambiente receptivo à mudança é a persuasão. “A persuasão leva à compreensão; a compreensão gera aceitação; a aceitação leva à ação. Sem persuasão, nem o melhor dos planos de guinada vingará” (GARVIN E ROBERTO, 2005, p.76).

Para Ahn *et al.* (2004), as organizações são confrontadas com um paradoxo com o qual precisam conviver e estar atentas. A mesma infra-estrutura que é criada para alinhar a arquitetura organizacional, ações e metas podem, ao mesmo tempo, inibir a mudança.

Drucker (2006) afirma que a empresa deve ser organizada para a constante mudança. A função da empresa é colocar o conhecimento em ação através de processos, produtos, ferramentas. O conhecimento está em constante evolução e, com isso, as empresas necessitam estar preparadas para se adequar ao novo.

Para Moscovici (1999), a chave para as mudanças, organizacionais e sociais, são as pessoas. As mudanças significativas realizam-se nas e através das pessoas.

Schwartz e Rock (2007) afirmam que o sucesso das organizações depende da mudança de comportamento das pessoas. E mudar o comportamento é difícil, mesmo quando isso signifique a diferença entre a vida e a morte. Quando a mudança é provocada pelo líder, é importante que ele consiga que seus funcionários concentrem sua atenção em idéias específicas, com frequência e por tempo suficiente, até que a mudança seja consolidada.

O quadro 01 apresenta uma síntese dos conceitos de mudança organizacional.

**Quadro 01: Conceitos de mudança organizacional**

Autor	Conceito de Mudança Organizacional
Adizes (1996)	A mudança nas organizações é um processo contínuo que não acaba nunca.
Ahn et al. (2004)	A empresa precisa estar organizada para a constante mudança estando atenta para que a arquitetura organizacional não a iniba.
De Geus (1998)	O propósito da mudança nas organizações é poder acompanhar e se adaptar às mudanças no meio ambiente.
Drucker (2006)	A empresa precisa estar organizada para a constante mudança, pois o conhecimento está em contínua evolução.
Garvin e Roberto (2005)	O ponto central para a criação de um ambiente receptivo à mudança é a persuasão.
Kotter (2002)	A mudança organizacional depende da mudança no comportamento das pessoas.
Moscovici (1999)	As mudanças ocorrem nas e através das pessoas.
Ratcliffe (2007)	A mudança nas organizações é como um fato da natureza.
Schwartz e Rock (2007)	A mudança organizacional depende da mudança no comportamento das pessoas.
Senge (1999)	A mudança nas organizações deriva da necessidade da constante adaptação ao meio como uma forma de garantir sua perpetuação.
Schein (2001)	Mudar uma organização requer que os seus líderes mudem sua forma de pensar, reconhecendo o que deve ser mantido e o que deve ser mudado.

FONTE: a autora

## 2.2. ALGUMAS CONDIÇÕES PARA ADAPTAÇÃO AO MEIO-AMBIENTE

Para se adaptar a essas necessidades de mudança no meio ambiente é preciso, primeiro, capacidade para percebê-las. É papel dos gestores da organização estar atento ao que está acontecendo “do lado de fora” da organização. Sendo percebida a necessidade de mudança, os gerentes devem dedicar tempo para responder a seguinte pergunta:

O que faremos se isso ou aquilo acontecer? Somente essa pergunta pode levar os gerentes a fazer mudanças dentro da empresa, as quais permitirão que ela sobreviva e prospere neste novo mundo (DE GEUS, 1998, p.10).

Capra (1996) apresenta em seus estudos uma visão sistêmica, uma conexão entre todos os seres vivos. O autor utiliza princípios de comunidades ecológicas para sugerir a criação de

comunidades humanas sustentáveis. Apesar da diferença entre os dois, existem alguns princípios que podem ser norteadores de comunidades humanas sustentáveis. São eles: a interdependência, o fluxo cíclico de recursos, a cooperação e a parceria.

- a) A interdependência é a dependência mútua de todos os processos vitais dos organismos. Uma comunidade humana tem como significado entender as relações das partes com o todo. O sucesso de cada membro depende do sucesso da comunidade como um todo.
- b) O fluxo cíclico de recursos significa a não geração de resíduos. O que é resíduo para um é alimento para outro e, assim, toda a comunidade fica livre de resíduos.
- c) A cooperação é a tendência de formar associações, ligações, dando origem às parcerias.
- d) A parceria nas comunidades humanas tem como significado a democracia e poder pessoal, onde cada membro possui seu papel. À medida que a parceria evolui, cada parceiro entende melhor os outros e ambos aprendem e mudam, ou seja, coevoluem.

A partir destes princípios, criam-se as condições para a flexibilidade e a diversidade da comunidade, permitindo que ela sobreviva a perturbações e se adapte às condições constantemente mutáveis do meio.

Kotter (1997) afirma que empresas que obtiveram êxito em processos de mudança possuem dois padrões importantes: a) a mudança é associada a um processo de várias etapas capazes de gerar força e motivação suficientes para anular as fontes da inércia; e b) exige uma liderança de alta qualidade, mais do que gerentes.

Para que uma empresa sobreviva e se perpetue requer, dos seus gerentes, um contínuo envolvimento na formação das pessoas.

A intensidade com que as pessoas se aplicam, confiam e se envolvem no trabalho tem não só um efeito direto sobre os resultados da empresa, mas o mais direto dos efeitos, em relação a qualquer outro fator, sobre a expectativa de vida de sua empresa. O fato de que muitos gerentes ignoram esse imperativo é uma das grandes tragédias de nossos tempos (DE GEUS, 1998, p.xxiv).

A mudança organizacional depende das pessoas que compõem a organização. É facilitada, de acordo com Ratcliffe (2007), se forem observados alguns tópicos-chave:

- a) **Diversidade:** há a necessidade de tipos diferentes de pessoas na organização. No entanto, essas pessoas possuem habilidades, valores, personalidades e preferências muito diferentes entre si. Mas existe outro tipo de diferença na qual a organização necessita estar atenta: existem pessoas que possuem maior facilidade para mudar quando tiverem laços próximos com pessoas que elas consideram importantes. Outro tipo de pessoa muda com mais facilidade quando acreditar no conteúdo, na atividade ou na técnica. Além disso, pessoas seguras aceitam a mudança com mais facilidade e pessoas inseguras usarão sua energia para achar segurança.
- b) **Investigação do meio ambiente:** pessoas orientadas para a investigação buscam informações no ambiente e usarão isso para criar o futuro sem saber se o resultado será positivo ou negativo. As pessoas orientadas para a estabilidade, primeiro amadurecem idéias, depois implementam, acompanham e informam os resultados.
- c) **Maturidade:** é a capacidade que a pessoa desenvolveu, durante suas experiências de vida, de lidar com situações complexas, novas e inseguras.

Na proporção em que a taxa de mudança aumenta nos ambientes tecnológico, econômico, político e sócio-cultural, as mesmas forças que foram institucionalizadas podem transformar-se em problemas. Além de adquirir novos conceitos e habilidades, os líderes agora precisam começar a pensar como agentes de mudança (SCHEIN, 1996). Ser agente de mudança, além de ser capaz de aprender, é também ser capaz de desaprender o que não é mais útil à organização. Desaprender é um processo totalmente diferente, envolvendo ansiedade, atitude defensiva e resistência à mudança. Além disso, Schein (1965) afirma que o gerente bem sucedido deve ser capaz de um bom diagnóstico, bem como de saber valorizar a observação, pois as capacidades e os motivos das pessoas são individuais e, portanto, essas habilidades são necessárias para poder sentir e apreciar essas diferenças.

De acordo com Argyris (2000, p.198), “a mudança tem que começar de cima”. Isto porque, de acordo com este autor, os gerentes seniores, com atitudes defensivas, provavelmente desabilitarão qualquer transformação que venha de baixo.

Adizes (1996) afirma que como ocorre com organismos vivos, o crescimento e o envelhecimento das empresas manifestam-se na relação entre flexibilidade e seu nível de controle. Uma empresa é considerada jovem quando ela é capaz de mudar facilmente. No entanto, possui pouco controle sendo, então, imprevisível. Uma empresa é velha quando seu comportamento é controlável, mas ela é inflexível, ou seja, com pouca propensão à mudança.

Uma empresa no estado de plenitude é aquela que é, ao mesmo tempo, flexível e controlável, com as vantagens da juventude e da maturidade.

O quadro 02 sintetiza o pensamento dos autores acerca das condições necessárias para que uma organização seja capaz de se adaptar a mudanças no meio ambiente.

**Quadro 02: Condições para a adaptação ao meio ambiente**

Autor	Condição para a Adaptação ao Meio Ambiente
Adizes (1996)	Uma empresa no estado de plenitude é flexível, ou seja, com capacidade de mudar, e controlável no seu comportamento.
Argyris (2000)	A mudança precisa começar de cima.
Capra (1996)	As condições são: a interdependência, o fluxo cíclico de recursos, a cooperação e a parceria. A partir destes princípios criam-se as condições para a flexibilidade e a diversidade, permitindo que ela sobreviva e se adapte às condições do meio.
De Geus (1998)	É necessário perceber a necessidade de mudança no meio ambiente para planejar e realizar a mudança dentro da organização.
Kotter (1997)	A mudança é associada a um processo de oito etapas e exige líderes mais do que gerentes.
Ratcliffe(2007)	A mudança organizacional depende das pessoas que compõem a organização.
Schein (1996)	Ser agente de mudança é ser capaz de aprender e também desaprender.

FONTE: a autora.

### 2.3 ESTRUTURAS DE PROCESSOS DE MUDANÇA ENCONTRADOS NA LITERATURA

Em geral, a forma convencional de administrar as empresas permanece até hoje voltada para a idéia de conservar e maximizar o capital. No entanto, as mudanças dos últimos 50 anos no meio ambiente de negócios migraram de um mundo dominado pelo capital para um mundo dominado pelo conhecimento. Isso requer uma nova forma de administrar as empresas com o foco no aprendizado e no desenvolvimento de novas habilidades, a fim de que possam se adaptar às mudanças e garantir sua sobrevivência.

Existem, na literatura, muitas estruturas de processos de mudança propostas por diferentes autores. Alguns foram selecionados para este estudo, utilizando-se como critério autores que tratam do tema considerando a participação das pessoas e a adaptação das empresas às mudanças no meio. Os autores e suas estruturas são apresentados a seguir.

### 2.3.1 O processo de mudança de acordo com Prahalad

Nos estudos de Prahalad (2001) são abordadas oito mudanças principais em termos de cenário competitivo. Vistas isoladamente, possuem pouca força, mas formam um conjunto que não pode passar despercebido pelos dirigentes de empresas. São elas:

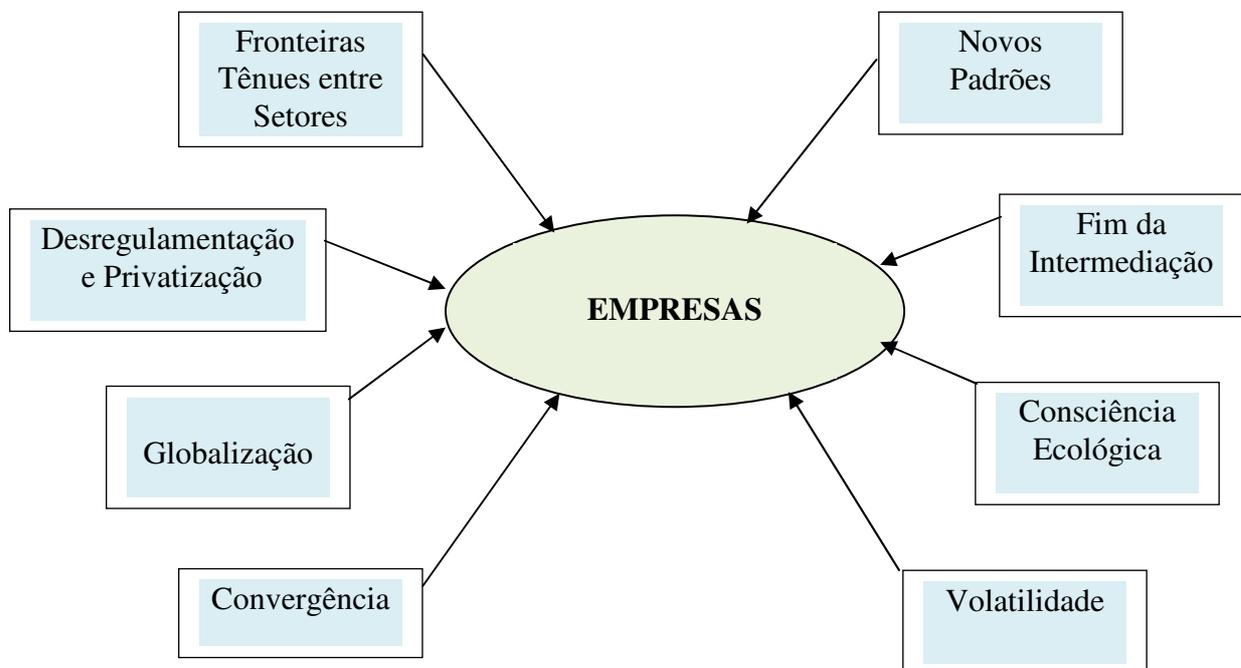
- a) globalização: a expansão global gerou um crescimento assimétrico em diferentes pontos do planeta. Na China e Índia, o crescimento em 1999 é em torno de 10% ao ano e na Europa Ocidental, menos de 2%;
- b) desregulamentação e privatização: as mais diferentes áreas estão sendo privatizadas. As conseqüências disso para as empresas são: “1) a maioria das empresas, antes local, vai tornar-se regional, nacional e internacional; 2) a microeconomia mudará substancialmente; 3) o aumento do desemprego deve ser expressivo” (PRAHALAD, 2001, p.43);
- c) volatilidade: em praticamente todos os setores da economia há necessidade de mudar sua forma de produzir, aumentando ou diminuindo a produção e de reduzir o tempo de desenvolvimento de produtos. Com isso, as empresas precisam criar fábricas flexíveis para atender diversas unidades de negócio;
- d) convergência: a convergência de várias tecnologias em produtos que possuem diferentes funções representa uma importante mudança;
- e) fronteiras tênues entre setores: a conseqüência das convergências é a de que muitas das fronteiras entre setores estão desaparecendo. Um exemplo disso são os computadores pessoais e televisão, empresas industriais e de serviços;
- f) padrões: novos padrões para acompanhar a evolução dos mercados. Entre os vários fenômenos interessantes criados por essas mudanças podemos observar: a colaboração entre concorrentes para estabelecer padrões; coexistência de diversos padrões; a concorrência para estabelecer padrões;
- g) fim da intermediação: em quase todos os setores, a distância entre produtor e usuário final está diminuindo;
- h) consciência ecológica: a questão ecológica não é mais um aspecto a ser negligenciado pelas organizações.

A figura 01 apresenta essas principais mudanças ocorridas no meio e sua influência sobre as organizações, que não podem ser ignoradas por elas.

Essas mudanças requerem novas formas de administrar as organizações a fim de que possam se adaptar às mudanças e garantir sua sobrevivência. As mudanças no meio exercem impactos sobre as organizações. Esse impacto vai afetar as empresas de maneiras diferentes. Tomadas como um todo, tais mudanças obrigarão as empresas a:

- a) permanecer atentas às transações internacionais: isso significa que todas as empresas terão de se preocupar com uma “multiplicidade de unidades, de culturas, de conjuntos de habilidades e de perspectivas empresarias” (PRAHALAD, 2001, p.45);
- b) permanecer atentas às alianças temporárias;
- c) encarar a velocidade como uma questão importante : não apenas no desenvolvimento de produtos como também na transferência de mercados e empresas e na reconfiguração de seus negócios;
- d) reavaliar constantemente o modelo empresarial usado.

**Figura 01: Mudanças no meio que influenciam as organizações de acordo com Prahalad (2001)**



FONTE: a autora

### 2.3.2 O Processo de Mudança de acordo com Christensen e Overdorf

De acordo com Christensen e Overdorf (2006), é necessário que os gerentes pensem a mudança de acordo com as capacidades da organização. Pois assim como as pessoas, as organizações possuem capacidades que precisam ser identificadas. Estas capacidades determinam como cada um dos fatores poderá afetar o processo de mudança da organização. São elas:

- a) recursos: tanto tangíveis, como pessoas, equipamentos, tecnologias e dinheiro, quanto menos tangíveis como *designs*, informações, marcas, relacionamentos com fornecedores e clientes. O acesso a recursos abundantes aumenta a chance de uma organização em lidar com a mudança;
- b) processos: são padrões de interação, coordenação, comunicação, tomada de decisões que são utilizados para transformar os recursos em produtos e serviços de maior valor. É nos processos que residem as mais sérias incapacidades da maioria das organizações em lidar com a mudança. Isso acontece porque os processos formam padrões na organização, qualificando-a para agir de uma determinada forma, mas incapacitando-a para lidar de outra forma;
- c) valores: são os padrões pelos quais os funcionários definem prioridades que os habilitam a julgar se uma ordem é aceita ou não, se um cliente é importante ou não e assim por diante. Os valores definem, também, o que uma organização pode ou não fazer e, desta forma, dificulta a mudança.

Quando a empresa precisa mudar, o foco precisa estar concentrado na mudança de processos e valores a fim de desenvolver novas capacidades. Os gerentes precisam criar um novo espaço organizacional onde essas capacidades possam ser desenvolvidas. Existem três maneiras possíveis de fazer isso. Os gerentes podem:

- a) criar novas estruturas organizacionais dentro das fronteiras corporativas, nas quais novos processos possam ser desenvolvidos. Ou seja, criar novos grupos dedicados aos novos desafios, onde possam surgir novos padrões de trabalho e onde cada componente é responsável pela nova idéia;
- b) gerar uma organização independente a partir da organização existente e desenvolvê-la dentro dos novos processos e valores exigidos para solucionar o novo problema;

- c) adquirir uma diferente organização cujos processos e valores correspondam bem de perto às exigências da nova tarefa.

O principal, segundo esses autores, é a capacidade dos gerentes de organizações que estão enfrentando a mudança, pois é através da análise realizada por eles que se determinará a existência de recursos. Em seguida, identificar se os processos e valores necessários estão presentes na organização. Esta análise determinará qual a melhor alternativa para o sucesso da mudança.

### **2.3.3 O Processo de Mudança de acordo com Scott**

Para Scott (2006), a chave da mudança organizacional não está em programas, mas na comunicação. Em geral, a comunicação da mudança nas organizações é baseada apenas na informação do novo programa. Isso não é suficiente para gerar a mudança. A mudança acontece quando é aprofundada a comunicação com os funcionários de forma que eles realmente entendam os objetivos organizacionais e o seu papel na mudança.

O autor propõe as seguintes estratégias para comunicar a mudança:

- a) mostre aos funcionários porque a mudança é necessária e as formas sobre como as ações deles ajudam ou atrapalham. Isto significa torná-los parte da mudança, inserindo-os no processo e mostrando de que forma eles podem colaborar;
- b) alie a mudança a valores da organização. A mudança precisa estar em sintonia com os valores da organização, de forma a facilitar sua aceitação e diminuir resistências;
- c) demonstre visivelmente o apoio da liderança maior da organização. O processo da mudança precisa do apoio formal e visível da presidência da empresa;
- d) elabore um plano para comunicar a mudança com os funcionários através dos seus supervisores. O objetivo é criar um canal de diálogo até a base da organização;
- e) estabeleça diálogos e não monólogos, estimulando a participação dos funcionários na mudança através da valorização de idéias e sugestões;
- f) evite jargões, usando uma linguagem adequada às pessoas, que inspire e gere confiança;
- g) use os veículos de comunicação existentes e crie novos usando a criatividade;

- h) persista, pois o processo de mudança é lento e gradual. Use os canais de comunicação para manter o diálogo e a atenção sobre o processo.

Dos estudos de Scott (2006), pode-se concluir que a comunicação clara, participativa e sintonizada com os valores da organização é o catalisador necessário para a implementação da mudança nas organizações.

### **2.3.4 O Processo de Mudança de acordo com Garvin e Roberto**

Na concepção de Garvin e Roberto (2005), para a mudança vingar é necessário que o líder comande uma eficaz campanha de persuasão.

O líder precisa preparar as condições para que o pessoal ouça as mensagens difíceis, questione velhos paradigmas e considere novas formas de agir. É importante conquistar a confiança do pessoal de que é (o líder) a pessoa certa para conduzir a mudança. Isso exige uma estratégia de comunicação de quatro partes:

- a) antes de anunciar políticas ou diretrizes, preparar o terreno para aceitação da proposta, ou seja, apresentar o que está acontecendo no meio que está gerando a necessidade da mudança;
- b) no momento de agir, criar uma moldura para a interpretação das mensagens. Com isso, o porquê da mudança pode ser mais bem atendido;
- c) administrar o estado emocional dos funcionários na implementação e pós-implementação, dedicando atenção às reações emocionais tanto positivas quanto negativas e intervir;
- d) reforçar a mensagem continuamente;

Para Garvin e Roberto (2005), o sucesso da mudança organizacional alia a comunicação e a persuasão. Ao estruturar a forma sobre como a informação chega até os funcionários, o líder cria as condições para gerar confiança e persuadir os seus subordinados da necessidade de implementação da mudança.

### 2.3.5 O Processo de Mudança de acordo com Schwartz e Rock

Schwartz e Rock (2007) apresentam o processo da mudança a partir de uma perspectiva da Psicologia e da Neurociência, uma perspectiva ainda pouco explorada na Administração de Empresas. Afirmam que o sucesso das organizações depende da mudança do comportamento das pessoas. Suas conclusões sobre a mudança organizacional mostram que:

- a) a mudança é dolorida: a mudança organizacional é difícil porque provoca sensações de desconforto fisiológico. Isso acontece porque, quando as situações seguem uma rotina, as pessoas necessitam de pouco esforço para agir e interagir nas organizações. Quando a mudança é proposta, ela requer das pessoas mudanças de hábitos, exigindo um maior nível de atenção que dá origem ao desconforto;
- b) o behaviorismo não funciona: apesar de largamente utilizado nas organizações, a mudança baseada no incentivo e ameaça raramente tem êxito a longo prazo e geram resultados diferentes do objetivo proposto;
- c) o humanismo está superestimado: o modelo humanista afirma que a auto-estima, as necessidades emocionais e os valores podem alavancar a mudança de comportamento. No entanto, a abordagem de empatia convencional de conexão e persuasão não é suficiente para envolver as pessoas. A tendência humana é voltar para a homeostase, mesmo que a mudança seja para o próprio interesse da pessoa;
- d) o foco é o poder: o ato de prestar atenção cria mudanças químicas e físicas no cérebro. Um exemplo disso são os especialistas. Cada especialista vê o mundo de modo diferente, pois o foco da atenção está em aspectos diferentes criados por conexões distintas no cérebro;
- e) a expectativa molda a realidade: as pré-concepções influenciam o modo como as pessoas percebem a realidade. As pessoas vivenciam o que esperam vivenciar;
- f) para Schwartz e Rock (2007), a chave da mudança é a densidade da atenção. A densidade da atenção molda a realidade: a atenção repetida, propositada e concentrada, pode levar a uma evolução pessoal duradoura.

Para esses autores, a mudança é um processo consciente e ocorre através de práticas.

Comece deixando os comportamentos problemáticos para trás; concentre-se em identificar e criar novos comportamentos. Com o tempo, eles podem moldar os caminhos dominantes no cérebro dos seus funcionários (SCHWARTZ e ROCK, 2007, p. 49).

Isto significa que qualquer atividade conduzida repetidamente até o ponto de se tornar um hábito é, então, aceita pelo cérebro como parte do comportamento da pessoa.

Dos estudos de Schwartz e Rock (2007), pode-se concluir que, para mudar, é preciso que os líderes sejam capazes de induzir os seus subordinados a concentrar sua atenção em idéias específicas, com frequência e por tempo suficiente, de forma que essas novas idéias se tornem parte deles.

### **2.3.6 O Processo de Mudança de acordo com Pratt**

Para Pratt (2005), a mudança nas organizações é vista pelos funcionários mais como um rompante do que uma necessidade. No entanto, a mudança pode ser administrada de maneira próspera, se observados os seguintes passos:

- 1) tenha uma visão clara do que quer alcançar; são comuns os líderes não terem um quadro completo do que fazer e de onde querem chegar;
- 2) crie alianças com líderes de outros departamentos de forma a construir um grupo coeso no processo da mudança, assim, a disseminação da nova idéia se propaga de forma mais rápida;
- 3) seja um exemplo e comece mudando a si mesmo. Isso o ajudará a orientar os funcionários quando eles estiverem passando por dificuldades;
- 4) comunique intensamente as causas da mudança, o que vem pela frente e como isso os afeta positivamente. E lembre-se que ações dizem tanto quanto palavras;
- 5) mostre aos trabalhadores sobre como a mudança melhorará o desempenho deles;
- 6) divida a mudança em partes pequenas e avance gradualmente, assim, passo a passo, a organização assimila o novo;
- 7) mantenha o processo simples mostrando para as pessoas o ganho (em tempo, por exemplo) e as vantagens que elas terão com a mudança;

- 8) analise experiências passadas, o que foi sucesso ou fracasso e por que, a fim de identificar onde é possível melhorar e não repetir os mesmos erros;
- 9) sustente a mudança com boas ferramentas, analisando em conjunto a sua utilização e criando canais para tirar dúvidas e prestar esclarecimentos;
- 10) solicite avaliação periodicamente junto àqueles que estão sendo afetados pela mudança;
- 11) reconheça progressos a fim de manter e fortificar o processo da mudança;
- 12) mantenha o compromisso e a dedicação com o processo.

Estes 12 passos compõem o caminho proposto por Pratt (2005) para que a mudança proposta nas organizações seja administrada prosperamente, levando a organização e as pessoas na direção necessária.

### **2.3.7 O Processo de Mudança de acordo com Beer et al.**

Já Beer et al. (2000) propõem o caminho crítico para o sucesso de um processo de mudança. O caminho crítico forma um ciclo de comprometimento, coordenação e competência. O respeito à seqüência dos passos é importante, pois a organização precisa estar preparada para dar cada passo. São eles:

- a) mobilizar o comprometimento com a mudança através do diagnóstico conjunto dos problemas do negócio. As pessoas se comprometem mais com a idéia se participam do diagnóstico e das alternativas para a resolução dos problemas;
- b) desenvolver uma visão compartilhada de como organizar e gerenciar para a competitividade;
- c) propiciar consenso para a nova visão, competência para promulgá-la e coesão para fazê-la seguir em frente;
- d) espalhar a revitalização por todos os departamentos, cada qual com seu próprio caminho, sem forçá-la por pressão de cima;
- e) institucionalizar a revitalização através de políticas formais, sistemas e estruturas. É quando a nova abordagem está solidificada;

- f) monitorar e ajustar as estratégias em resposta a problemas no processo de revitalização. O objetivo final da mudança é criar uma organização que aprende, capaz de se adaptar a um ambiente competitivo em transformação.

Nesta proposta observa-se que o envolvimento das pessoas é o ponto principal, de forma que cada departamento crie sua própria forma de se adaptar a essa mudança. Somente após a nova forma estar consolidada é que se criam as políticas e procedimentos.

### **2.3.8 O Processo de Mudança de acordo com Stadler**

Stadler (2007), ao estudar as mais antigas e melhores empresas da Europa, identificou quatro princípios do sucesso duradouro. O autor buscou nas empresas longevas (com mais de 100 anos) e com alto desempenho as características que as diferenciavam de outras empresas também longevas. Esses princípios enfatizam a utilização de recursos existentes, a adaptação, a não repetição de erros e o conservadorismo no que diz respeito às mudanças. Explicando melhor, os princípios são os seguintes:

- a) explore o hoje antes do amanhã: o estudo identificou que as grandes empresas se dedicaram a cultivar os ativos e os recursos existentes antes de explorar novos recursos. Ou seja, primeiro cultivar o que se tem;
- b) diversifique a carteira de negócios: as empresas se adaptam. Sabem quando se diversificar e trata, ainda, de manter uma base ampla de fornecedores e clientes;
- c) lembrar dos erros: as grandes empresas não cometem o mesmo erro duas vezes. Elas falam com frequência dos erros do passado, para garantir que eles não voltem a ocorrer;
- d) seja conservador na hora de mudar: as grandes empresas raramente fazem mudanças radicais. Quando o fazem é em momentos especiais de sua trajetória e, ainda assim, com muita cautela. Em geral, planejam e implementam com muito cuidado qualquer mudança.

Persistir é uma tarefa árdua para as organizações, pois diante de mudanças é fácil desviar-se destes princípios e adotar outras formas de agir. Nas empresas estudadas por Stadler (2007), sempre que uma empresa deixava de seguir estes princípios, geravam-se outros problemas que levavam a diminuição do lucro.

Dos estudos de Stadler (2007), pode-se concluir que nas empresas longevas com sucesso duradouro a mudança radical não é um princípio. A mudança, nestas empresas, é um processo lento, planejado e estratégico. Essa forma de agir tornou a mudança menos dolorosa para a equipe.

### **2.3.9 O Processo de Mudança de acordo com Collins e Porras**

Collins e Porras (1995) estudaram instituições líderes em seu segmento, admiradas por outras empresas, concorrentes ou não, e com vários registros de impactos significativos no mundo à sua volta. Essas empresas foram chamadas de empresas visionárias. Estes autores identificaram características comuns a essas empresas:

- a) o sucesso da empresa não é necessariamente o sucesso de uma idéia: quando a criação mais importante é a empresa, ocorre a possibilidade do surgimento de várias idéias e, com isso, o caminho para o sucesso. Para quem está criando ou gerenciando uma empresa, isso significa dedicar menos tempo pensando sobre linhas de produto e estratégias de mercado e mais tempo pensando sobre o projeto da organização;
- b) não é preciso ter um líder perfeito e carismático, mas é necessária uma liderança capaz de valorizar a mudança, a experimentação e a melhoria contínua através de ferramentas e ações práticas;
- c) a lucratividade é uma condição necessária para a existência e o meio para atingir importantes objetivos, mas não é o objetivo em si. “Os lucros são o que o oxigênio, a comida, a água e o sangue representam para o corpo; eles não são o sentido da vida, mas sem eles não há vida” (COLLINS e PORRAS, 1995, p.90);
- d) a ideologia é essencial em uma empresa visionária. A autenticidade e a coerência da empresa com relação a esta ideologia contam mais do que o conteúdo em si;
- e) uma empresa pode ter a mais significativa ideologia do mundo, mas se ela simplesmente não fizer nada ou se recusar a mudar, o mundo a deixará para trás. Ou seja, o objetivo é preservar o núcleo (ideologia) e estimular o progresso (metas audaciosas);
- f) o processo evolutivo é semelhante ao processo de ramificação e poda;

Se você acrescentar uma quantidade suficiente de galhos a uma árvore e podar com inteligência a madeira morta, você provavelmente evoluirá, transformando a árvore num conjunto de galhos saudáveis e bem posicionados para prosperar em um ambiente em constante transformação (COLLINS e PORRAS, 1995, p.215).

- g) uma empresa visionária forma internamente seus executivos sem precisar de executivos de fora para mudar e obter novas idéias;
- h) o desconforto é fomentado por mecanismos a fim de estimular mudanças e melhorias antes que o mundo lá fora as exija;
- i) existe o cuidado a fim de manter o alinhamento entre práticas e ideologia.

Uma pergunta clássica das empresas visionárias é: “Como poderemos nos sair melhor amanhã do que nos saímos hoje?”. Esta é a essência de como as empresas visionárias tratam da mudança. Essa pergunta reflete um estilo de vida, uma seqüência de ciclos auto-estimulados de melhoria, sem linha de chegada. O objetivo é tornar a empresa amanhã, mais forte do que é hoje.

### **2.3.10 O Processo de Mudança de acordo com Bennis**

Bennis (1995) aponta que nas organizações as pessoas têm normas, valores, crenças e paradigmas comuns do que é certo e do que é errado, do que é ou não legítimo e de como as coisas são feitas. Uma pessoa é reconhecida quando aceita e se conforma com esses paradigmas. Com isso, o *status quo* é mantido, a discordância e a inovação são desencorajadas. Todo sistema social contém forças conservadoras para manutenção, a qualquer preço, do *status quo*, mas também deve apresentar meios de mudança ou acabará ficando paralisado. O autor propõe dez pontos fundamentais para evitar problemas durante os períodos de mudança:

- a) recrute com escrupulosa honestidade, pois o entusiasmo e a necessidade interferem tanto na percepção sobre o candidato como na percepção da oportunidade de trabalho;
- b) proteja-se contra os malucos. Os gestores direcionados para a mudança precisam ter certeza de que as pessoas recrutadas são agentes de mudança e não agitadores;
- c) crie apoio entre pessoas de mesma opinião, independente de quando elas tenham sido contratadas;

- d) planeje a mudança a partir de uma sólida base conceitual, tendo uma compreensão clara de como mudar e o que fazer para mudar;
- e) não estabeleça mudanças retóricas, mas a preocupação deve estar direcionada para manter os aliados e criar novas alianças;
- f) não permita que aqueles contrários à mudança se apropriem das questões básicas, garantindo que os altos cargos estejam em sintonia com o novo;
- g) conheça o território aprendendo tudo sobre a organização e o meio em que se insere;
- h) valorize os fatores ambientais que gerem harmonia e bem estar na organização;
- i) evite choques futuros preocupando-se, além do futuro, com o presente e passado da organização;
- j) lembre-se de que a mudança é mais bem-sucedida quando aqueles que são afetados por ela estão envolvidos no planejamento.

Dos estudos de Bennis (1995) pode-se concluir que o processo de mudança em uma organização requer um conjunto de ações para enfrentar a tendência de estabilidade e criar condições para envolver as pessoas com a nova proposta. Com isso, a organização pode, de forma cuidadosa, honesta, imaginativa e corajosa, descobrir suas próprias verdades, ou seja, descobrir sua própria forma de mudar.

### **2.3.11 O Processo de Mudança de acordo com Kotter**

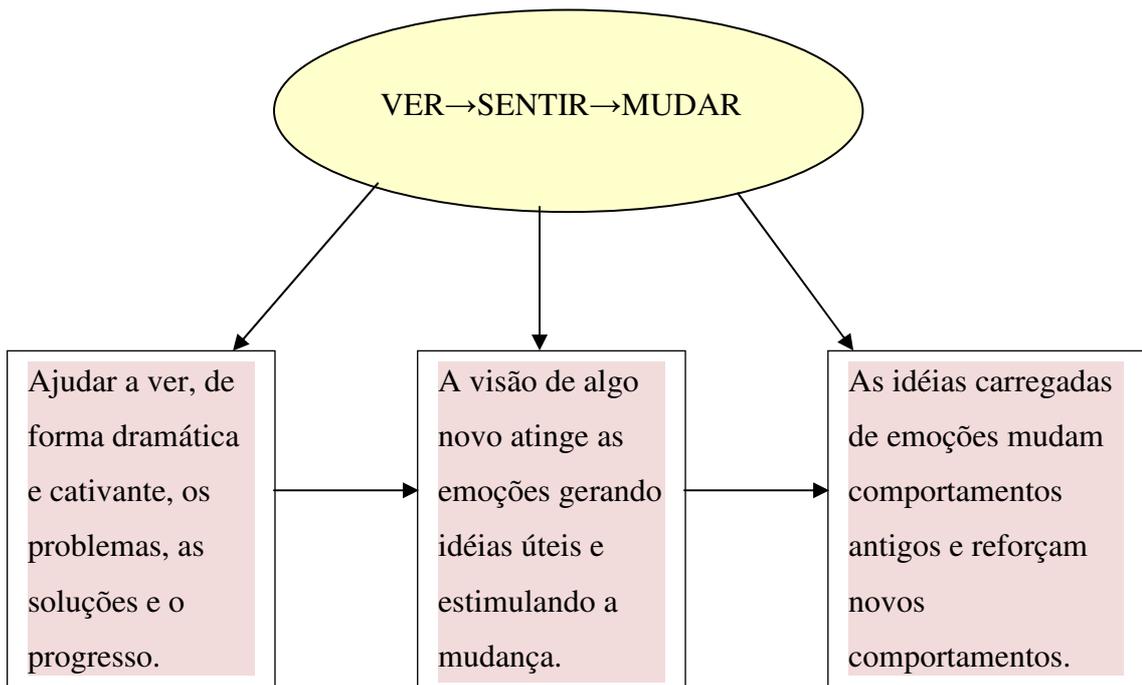
Em seus estudos, Kotter (2002) chegou à conclusão de que o ponto fundamental para a mudança organizacional é a mudança no comportamento das pessoas. “As pessoas mudam menos com base em *análises* que moldam seu *raciocínio* do que por força da *visão* de uma verdade que influencia seus *sentimentos*” (p.17) [grifo do autor]. Isto significa que mais do que dados, informações, relatórios, o que faz com que as mudanças ocorram são as reações emocionais das pessoas, os sentimentos.

O autor identificou um padrão básico, ver – sentir – mudar, presente nos processos de mudança bem sucedidos:

- a) ver: significa a identificação do problema por parte dos agentes de mudança. Esse problema passa a ser divulgado pela organização de diversas maneiras, de forma a auxiliar os outros a visualizar os problemas e buscar soluções;
- b) sentir: a visualização do problema desperta sentimentos que facilitam a mudança ou atenuam resistências. Com isso, se despertam o senso de urgência, o otimismo e a busca por alternativas;
- c) mudar: os novos sentimentos transformam o comportamento e reforçam novas atitudes.

A figura 02 sintetiza o padrão ver-sentir-mudar, que está presente nas organizações que tiveram sucesso no processo de mudança.

**Figura 02: O Padrão da Mudança de Kotter (2002)**



FONTE: a autora.

O padrão ver-sentir-mudar é a base da mudança no comportamento das pessoas. Este padrão também está presente nas mudanças em grande escala, como nas organizações.

Nas organizações, Kotter (2002) identificou um fluxo de iniciativas eficazes de mudança, apresentando uma seqüência de oito passos, apresentados no quadro 03:

**Quadro 03: Os Oito Passos da Mudança de acordo com Kotter (2002)**

N.	Passo	Ações
1	Aumentar o Senso de Urgência	Demonstrar a necessidade da mudança, de maneira irresistível; Apresentar evidências drásticas e consistentes do meio que comprovem a necessidade de mudança; Buscar continuamente maneiras baratas e fáceis de combater a complacência; Jamais subestimar a intensidade da complacência, da raiva e do medo.
2	Construir a Equipe de Orientação	Mostrar entusiasmo e comprometimento em atrair as pessoas certas para o grupo; Servir como modelo da confiança e do trabalho em equipe; Estruturar reuniões com a equipe de orientação para atenuar frustração e acentuar a confiança; Se necessário, concentrar as energias no passo 1.
3	Desenvolver a Visão Certa	Tentar visualizar futuros possíveis; Desenvolver visões tão claras que seja possível expressá-las verbalmente em um minuto e por escrito em uma página; Desenvolver estratégias ousadas para visões audazes; Dedicar atenção à questão estratégica.
4	Comunicar-se para Promover a Compra	Manter a comunicação simples e franca; Compreender o sentimento das pessoas; Falar das ansiedades, confusão, raiva e desconfiança; Manter limpos e sem ruídos os canais de comunicação; Usar as tecnologias disponíveis para ajudar as pessoas a compreenderem a visão.
5	<i>Empowerment</i> para a Ação	Recorrer a pessoas com experiência em processos de mudança; Desenvolver sistemas de reconhecimento e recompensa que inspirem criatividade, o otimismo e reforcem a autoconfiança; Fomentar o <i>feedback</i> capar de ajudar as pessoas a tomar as melhores decisões relacionadas com a visão; Definir novas tarefas a gerentes incapacitantes demonstrando a necessidade de mudança.
6	Propiciar Vitórias em Curto Prazo	Vitórias curtas e rápidas; Mostrar as vitórias para o maior número de pessoas; Vitórias que transponham barreiras emocionais; Vitórias prematuras que sensibilizem; Vitórias baratas e fáceis, mesmo que pequenas se comparadas à visão.
7	Não Permitir o Desânimo	Descartar trabalhos desgastantes e inúteis; Buscar continuamente soluções criativas; Explorar novas situações com senso de oportunidade para a mudança; Dar exemplos.
8	Tornar a Mudança Duradoura	Não parar no passo sete; Mostrar aos novatos na organização o que realmente é importante; Utilizar o processo de promoção de pessoal para valorizar as pessoas comprometidas com a mudança; Contar histórias tocantes, continuamente, sobre a nova organização; Contar com comportamentos e resultados que contribuem para o crescimento da nova cultura.

FONTE: a autora baseado em Kotter (2002).

Os oito passos mostram um caminho pelo qual uma organização pode conduzir seu processo de mudança. Neles, perpassa o ponto chave dos estudos de Kotter (2002): a importância da sensibilização das pessoas. Para este autor, a mudança só é possível se envolver os sentimentos e as emoções das pessoas.

### **2.3.12 O Processo de Mudança de acordo com Senge**

Senge (2003) afirma que as organizações que terão sucesso no futuro serão aquelas capazes de cultivar, nas pessoas de todos os níveis, o comprometimento e a capacidade de aprender. Para mudar uma organização e torná-la organização que aprende é preciso dar para as pessoas a oportunidade de mudar sua forma de pensar. E isso ocorre através do desenvolvimento de novas atividades, idéias, métodos e ferramentas que levem as pessoas a mudar a maneira como conduzem os trabalhos. Isto desenvolve uma duradoura capacidade de mudança, com resultados para a organização na diversidade, comprometimento, inovação e talento. O autor propõe cinco disciplinas, interligadas, que auxiliam as organizações a aprender:

- a) **Pensamento Sistêmico:** é a capacidade de perceber as inter-relações existentes entre os sistemas, e não apenas partes isoladas;
- b) **Domínio Pessoal:** as pessoas com alto nível de domínio pessoal são aquelas capazes de concretizar os resultados mais importantes para ela. Ou seja, o domínio pessoal começa com a clareza das coisas que realmente importam e leva a viver a serviço delas;
- c) **Visão Compartilhada:** é um entendimento compartilhado acerca da organização, é um direcionamento comum às pessoas.
- d) **Modelos Mentais:** são pressupostos, generalizações e padrões que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir;
- e) **Aprendizagem em Equipe:** é fundamental, pois, nas organizações, é nas equipes que está a unidade fundamental das organizações modernas.

Até existem pessoas que nascem com um “dom”, mas em qualquer disciplina todos podem ter proficiência através da prática. Este é um processo árduo e uma organização enfrenta uma série de desafios quando inicia seu processo de mudança internamente (Senge,

1999). Eles iniciam assim que um grupo-piloto começa a agir de forma não costumeira, ou seja, quando o grupo-piloto dá início ao processo de mudança. As pessoas precisam estar atentas a:

- a) o desafio de controlar o próprio tempo com flexibilidade de dedicar tempo para a prática e a reflexão;
- b) o desafio de desenvolver recursos internos para poder dar tutoriamento, orientação e apoio adequados;
- c) o desafio de provar que a mudança é necessária, em particular o foco definido para os negócios e mostrar por que novos esforços são relevantes para as metas da empresa;
- d) o desafio de clareza e coerência gerencial, mantendo a coerência entre o comportamento e os valores proclamados;

Os desafios de sustentar o impulso inicial dado por uma equipe-piloto quando ela alcança sucesso logo no início e também entre a equipe e a cultura organizacional mais ampla:

- a) o desafio de enfrentar o medo e a ansiedade despertados pelo novo, pela falta de confiança e pelos conflitos;
- b) o desafio da avaliação negativa do progresso. A desconexão entre a forma de como a organização mede o sucesso e as realizações do grupo piloto;
- c) o desafio do isolamento e da arrogância. Surge do confronto entre a nova forma de pensar e agir do grupo piloto e os demais funcionários;

Os desafios de reconhecer e repensar surgem quando as iniciativas de mudança ganham maior credibilidade e se confrontam com a infra-estrutura e as práticas organizacionais estabelecidas.

- a) o desafio de enfrentar os conflitos entre grupos-piloto querendo mais autonomia e gerentes preocupados com o caos e a fragmentação interna;
- b) o desafio da difusão do conhecimento para fora da organização;
- c) o desafio da estratégia e do propósito, revitalizados e repensados, da organização.

A partir do entendimento dos desafios é possível ao líder prevenir e agir nas situações de resistência à mudança. Além disso, entendê-los como parte natural de um processo, constitui-se uma tentativa de restabelecer o equilíbrio ameaçado pelas novas iniciativas. Aos

poucos, conforme a mudança acontece, os desafios deixam de surgir e tornam-se aspectos do cotidiano, capazes de novas possibilidades e nova compreensão.

Ao observar os desafios propostos, é possível perceber o papel chave das pessoas que compõem a organização. Mais do que tecnologias, processos e grandes líderes, pessoas comprometidas e respaldadas é que são capazes de concretizar as mudanças.

### **2.3.13 O Processo de Mudança de acordo com De Geus**

De Geus (1997) assim caracterizou empresas vivas:

- a) têm personalidade própria, sabem quem são, entendem seu papel no mundo;
- b) valorizam novas idéias e novas pessoas e administram o dinheiro de forma a controlar seu futuro;
- c) produzem bens e serviços para ganhar seu sustento e são capazes de mudar, inclusive seu ramo de atuação, de forma a garantir sua sobrevivência;
- d) seus executivos têm como prioridade entregar a empresa ao seu sucessor, no mínimo, com a mesma saúde que tinha quando assumiu;
- e) as pessoas crescem dentro de uma comunidade que se mantém coesa devido a valores claramente definidos;
- f) as pessoas vêm antes dos ativos, o respeito pela inovação antes da devoção às políticas; a desordem da aprendizagem, antes dos procedimentos ordenados; e a perpetuação da comunidade, antes de todas as outras preocupações;
- g) os ativos são entendidos como meios para ganhar seu sustento;
- h) a direção e o controle são abrandados dando espaço a novas opiniões e experiências antes da tomada de decisões que podem mudar o rumo da empresa.

Além disso, uma empresa viva é capaz de aprender. Uma empresa aprende quando:

- a) seus funcionários precisam ter e usar a capacidade de se movimentar e de atuar em equipes em vez de permanecerem isolados;
- b) seus funcionários precisam ter potencial para inventar novos comportamentos e novas habilidades;

- c) cada pessoa precisa ter uma forma estabelecida para transmitir habilidades de um indivíduo para toda a comunidade por meio da comunicação.

A figura 03 representa a interação entre a empresa e o meio ambiente. A partir da interação da empresa com o meio ambiente, ela se adapta e sobrevive. Em outras palavras, a empresa aprende a partir da sua interação com o meio ambiente.

**Figura 03: Interação da empresa viva com o meio ambiente**



FONTE: a autora

Quando uma organização gera benefícios somente para alguns (acionistas), todos os outros são estranhos que trocam seu tempo e experiência por dinheiro, caracterizando uma empresa econômica. Em uma empresa viva, os acionistas continuam tendo dois privilégios importantes: “Em primeiro lugar, detém poder máximo de vida ou morte sobre a empresa; eles escolhem quem a dirige. Em segundo, têm o enorme privilégio de participar dos lucros” (DE GEUS, 2001, p.62).

O Quadro 04 apresenta uma síntese das características de uma empresa econômica e de uma empresa viva, demonstrando as diferenças entre elas.

**Quadro 04: Empresa econômica e empresa viva**

Empresa Econômica	Empresa viva
Seu propósito é gerar o máximo de resultados com o mínimo de recursos. Gerar riqueza para um pequeno grupo interno.	Seu propósito é se perpetuar como comunidade estável. Busca a longevidade e o desenvolvimento do seu próprio potencial.
As pessoas são vistas como “ativos” mantidos no nível mínimo a fim de gerar o maior retorno possível.	As pessoas são o mais importante. Há incentivo a novas pessoas e novas idéias.
É uma máquina corporativa.	É uma comunidade de trabalho, com relacionamentos com terceirizados e públicos externos.
Os rendimentos são legítimos e viáveis quando se quer ganhar o próprio sustento.	A rentabilidade é importante, mas é um meio para se chegar ao seu propósito.
Os funcionários trocam seu tempo e conhecimento por dinheiro, não há lealdade para com a empresa, não confiam muito nas pessoas com quem trabalham, não sentem muita vontade de dar o melhor de si e os controles hierárquicos são enrijecidos.	Os funcionários fazem parte de uma comunidade com valores comuns. Os funcionários são recrutados, desenvolvidos em suas habilidades, avaliados em seu potencial, geridos por um contrato humano e com políticas para que possam sair da empresa de forma cortês.
As promoções são de membros da família do fundador ou pessoas escolhidas por eles.	A maioria dos executivos é proveniente da própria empresa e sua maior prioridade é manter a instituição tão saudável quanto quando assumiram o cargo.

FONTE: a autora, baseado em De Geus (1998)

As características comuns das empresas vivas permitem a elas a capacidade de aprender e se adaptar as mudanças no meio ambiente em que vivem. Isso dá à empresa uma longevidade muito acima da média.

São quatro as principais características: sensibilidade ao meio ambiente, coesão e identidade, tolerância e descentralização e conservadorismo financeiro.

O Quadro 05 retrata estas principais características.

**Quadro 05: As características da empresa viva para se adaptar ao meio ambiente**

Características da Empresa Viva	
Sensibilidade ao Meio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É a capacidade da empresa de aprender e se adaptar.</li> <li>• O aprendizado inicia com a capacidade de perceber que algo está mudando...</li> <li>• ...e a partir disso, a empresa necessita planejar, reagir e mudar.</li> <li>• E mudar seu <i>marketing</i>, seus produtos, seu processo, sua forma de gestão, de forma a ficar em harmonia com o mundo a sua volta.</li> <li>• E após essas mudanças, a empresa não é mais a mesma, entrou em uma nova fase e essa é a essência do aprendizado.</li> <li>• O aprendizado também ocorre no processo de tomada de decisão.</li> <li>• Outra forma de aprender é aprender a brincar e brincar para aprender. O brincar possibilita simular situações reais sem os riscos da experiência prática.</li> </ul>
Coesão e Identidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constrói uma comunidade e uma identidade para si mesma.</li> <li>• É regida pela autopreservação e pelo autodesenvolvimento.</li> <li>• É consciente de si mesma, está aberta ao mundo externo e tem uma vida finita.</li> <li>• É sempre insegura, instável e sempre sujeita as mudanças no relacionamento com o mundo exterior.</li> <li>• É consciente da sua própria situação e posição vis-à-vis o restante do mundo.</li> <li>• Os funcionários se sentem parte de um todo, pertencendo a uma mesma comunidade, com valores compartilhados.</li> <li>• Coesão e diversidade coexistem.</li> <li>• A contratação de novos funcionários é um processo criterioso.</li> <li>• Os gerentes dedicam uma parcela significativa do seu tempo com o desenvolvimento e colocação de pessoas.</li> </ul>
Tolerância e Descentralização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É uma comunidade de trabalho autoperpetuadora que visa desenvolver ao máximo seus funcionários de forma a ganhar com a experiência acumulada.</li> <li>• A inovação é estimulada e mecanismos são criados para a disseminação das inovações por toda a organização.</li> <li>• Equipes são capazes de aprender mais que indivíduos.</li> <li>• O aprendizado ocorre constantemente, à medida que as entidades se adaptam a mudança do seu meio ambiente.</li> <li>• A tolerância é a melhor alternativa para administrar mudanças inesperadas no ambiente e também possibilita uma contínua e gradual reestruturação.</li> <li>• A diversidade melhora a coesão, pois é um indicador da abertura do sistema.</li> <li>• A tolerância possibilita diversificação e descentralização.</li> </ul>
Conservadorismo Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É a capacidade de governar seu próprio crescimento e evolução.</li> <li>• Possuem uma postura conservadora em relação às finanças. Este conservadorismo nas finanças funciona como um balizador da velocidade de crescimento da empresa, mantendo-a em uma escala apropriada.</li> <li>• O crescimento por meio de tomada de empréstimos ou fusões e aquisições é arriscado.</li> </ul>

FONTE: a autora

## 2.4. JUSTIFICATIVA PARA A ESCOLHA DA ESTRUTURA TEÓRICA

A partir da revisão teórica, a estrutura teórica selecionada a ser comparada vis-à-vis com a empresa AJS (Antonio J. Silva) é a proposta por De Geus (1998). Isto se deve ao seu foco teórico no desenvolvimento e perpetuação das empresas a partir da sua adaptação ao meio. Além disso, suas experiências vividas na África e em Angola contribuíram em seus estudos.

De Geus, quando coordenador regional da África, aprovou o fechamento da Shell Angola em 1978, período em que o país estava em guerra civil e em regime marxista. O autor (1998) reconhece que aquela não foi a melhor decisão, mas essa experiência deu origem a sua abordagem sobre como uma empresa deve agir quando sua *persona*, ou seja, a essência da empresa, e o país, não estão em sintonia.

Propõe que quando a *persona* e o país não estão em sintonia, a empresa deve permanecer operando. A sua forma de agir e pensar pode influenciar o meio em que vive, sendo um modelo positivo, mas sem se contaminar.

Desta forma, a relação entre a estrutura teórica selecionada e a proposta deste estudo está justificada por De Geus (1998) por aliar tanto o tema (mudança) como o meio (Angola) que este estudo aborda.

## 3 O MÉTODO

### 3.1 O ESTUDO DE CASO

Trata-se de uma pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso explanatório.

De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é relevante se: a) investiga um fenômeno atual dentro de seu contexto da vida real e b) quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Ou seja, o estudo de caso é especialmente útil quando, além do fenômeno em si, torna-se importante investigar o contexto em que este fenômeno está inserido. Além disso, o estudo de caso como estratégia de pesquisa “compreende um método que abrange tudo – tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos” (YIN, 2005, p.33).

Trata-se de um estudo de caso explanatório porque a questão de pesquisa refere-se a ‘como’, ou seja, “lidam com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências” (YIN, 2005, p. 25).

Existem objeções à utilização dos estudos de caso, entre elas, Gil (2002) refere-se à falta de rigor, pois nos estudos de caso não estão definidos procedimentos metodológicos rígidos e há a dificuldade de generalizar as conclusões. Generalização é a inferência de qualidades de um caso para outros casos, que não foi objeto de observação e análise. Apesar disso, o estudo de caso tem sua relevância e, atualmente, é amplamente utilizado nas Ciências Sociais (MATTOS, 2006).

O estudo de caso se diferencia das pesquisas históricas embora tenham pontos em comum. O estudo de caso lida com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional.

### 3.2 FONTES DE EVIDÊNCIA

Yin (2005) propõe seis fontes de evidência mais comuns para os estudos de caso. São eles: documentação, registro em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos. Para este estudo, serão utilizadas as entrevistas semi-estruturadas com os gestores, documentação sobre a empresa e sobre o país e observações diretas.

As fontes de evidências possuem pontos fortes e fracos que necessitam ser observados durante a sua utilização. O quadro 06 demonstra os principais pontos fracos e fortes das fontes de evidência utilizados neste estudo.

**Quadro 06: Pontos fortes e fracos das fontes de evidência deste estudo**

Fonte de Evidências	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Documentação	Estável – podem ser revisadas inúmeras vezes. Discreta – não foi criada como resultado do estudo de caso. Exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento. Ampla cobertura – ao longo do espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos.	Capacidade de recuperação – pode ser baixa; Seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa. Relato de vieses – reflete as idéias preconcebidas (desconhecidas) do autor. Acesso – pode ser deliberadamente negado.
Entrevistas	Direcionadas - enfocam diretamente o tópico do estudo de caso. Perceptivas – fornecem inferências causais percebidas.	Vieses devido a questões mal elaboradas. Respostas viesadas. Ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado. Reflexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir.
Observações diretas	Realidade – tratam de acontecimentos em tempo real. Contextuais – tratam do contexto do evento.	Consumem muito tempo. Seletividade, salvo ampla cobertura. Reflexibilidade - o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir.

FONTE: a autora, a partir de Yin, 2005, p. 113.

### 3.3 COLETA DE DADOS

#### 3.3.1 Dados do meio-ambiente

Para a coleta de dados documental, com o objetivo de caracterizar Angola, privilegiou-se as publicações locais. Foram utilizadas publicações acadêmicas, livros, revistas especializadas, jornais e *sites*.

Durante a coleta de dados verificou-se que o país possui seis universidades, sendo uma pública e cinco particulares. Destas, três iniciaram suas atividades depois de 2006. Duas delas não dispõem de biblioteca, uma possuía apenas publicações brasileiras e portuguesas. A universidade pública não possui estudos ou títulos atualizados sobre o tema. Foram coletados dados relevantes para a pesquisa na mais antiga universidade privada do país que dispõe de centros de pesquisa com publicações e periódicos.

O país possui, atualmente, um curso superior em Administração de Empresas, em funcionamento há um ano. Esta é, possivelmente, uma herança do regime marxista. Nesta universidade, os livros e publicações utilizados são predominantemente brasileiros.

A produção gráfica de livros e revistas científicas aos poucos está se restabelecendo, embora continue bastante limitada às publicações ligadas a instituições e organizações não-governamentais.

O principal jornal local é estatal e retrata constantemente os esforços do governo em reconstruir o país. Muitas de suas notícias tratam de obras do governo, parcerias, visitas e conquistas do país com um “clima” bastante positivo. No entanto, carece de dados estatísticos e técnicos a fim de dar maior credibilidade às notícias apresentadas, bem como não retrata os problemas locais ou retrata-os de forma parcial.

Existem outros jornais de partidos de oposição ao governo. Estes migram para outro extremo de oposição ferrenha ao governo, preocupando-se em denunciar corrupções e ilegalidades, também de forma parcial e com pouca comprovação.

Uma limitação deste estudo, portanto, foi a coleta de dados no meio ambiente, devido a quase inexistência de informações e estatísticas precisas que abarquem toda a cronologia apresentada.

Outra limitação refere-se a divergências de dados existentes entre as publicações locais e fontes internacionais, como o Fundo Monetário Internacional (FMI) (2007ab). Optou-se por manter os dados locais e exemplificar alguns dados divergentes. Apesar dos dados apresentarem diferenças, as conclusões apresentadas nos relatórios do FMI (2007ab) e nas publicações locais apresentam convergências nos aspectos abordados por este estudo.

### **3.3.2 Dados da empresa estudada**

Os dados da empresa estudada foram coletados através de documentos, entrevistas e observação direta.

A direção da empresa foi entrevistada. Foram realizadas oito entrevistas com os fundadores, filhos, nora e genro. Posteriormente, foi entregue uma cópia da transcrição da entrevista para cada um dos entrevistados para confirmação dos dados, esclarecimentos e complementação.

Além das entrevistas gravadas formais, houve 150 horas de observação direta na empresa no período de 14 de julho a 10 de dezembro de 2007. Neste período de observação direta, foi possível observar os processos, as interações, a forma como se relacionam com o meio e entre si. Também aconteceram muitas conversas informais que enriqueceram o estudo.

A pesquisa documental na empresa enfatizou os dados do setor de recursos humanos, pois foram os dados disponibilizados pela empresa.

## **3.4 COMPONENTES DO PROJETO DE PESQUISA**

“Um projeto de pesquisa constitui a lógica que une os dados a serem coletados (e as conclusões a serem tiradas) às questões iniciais de um estudo” (YIN, 2005, p.39). Também de acordo com este autor, os estudos de caso necessitam de cinco componentes que devem estar presentes em um projeto de pesquisa (Quadro 07). São eles: as questões de estudo, as proposições (se houver), a unidade de análise, a lógica que une os dados às proposições e os critérios para interpretar as constatações.

**Quadro 07: Componentes do projeto de pesquisa**

Componente do Projeto	Projeto de Pesquisa
Questão de Estudo	Como uma empresa sediada em Angola consegue se adaptar as mudanças no meio ambiente, sobreviver e crescer?
Proposição de Estudo	O meio influenciando a sobrevivência e o crescimento da empresa.
Unidade de Análise	Empresa angolana.
Lógica que une os dados às proposições	Os objetivos e os dados coletados foram agrupados em quadros que demonstram as relações entre eles.
Critérios para interpretar as constatações	Baseados na proposição estudo.

FONTE: a autora

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Para a análise dos dados coletados utilizou-se, como ferramenta, a análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2004), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, visa obter indicadores que permitam inferir conhecimentos. É um conjunto de técnicas marcado por grandes disparidades e adaptáveis às mais diferentes formas de comunicação. Não existe um pronto-a-vestir (BARDIN, 2004).

Neste estudo de caso, os dados coletados foram categorizados de acordo com os objetivos propostos. A partir disso, elaboraram-se quadros que apresentam as categorias.

O Quadro 12 trata das características do meio ambiente e possui as seguintes categorias: o contexto histórico, a economia e os indicadores de desenvolvimento humano.

As principais mudanças ocorridas no meio ambiente são apresentadas no Quadro 13. As categorias são: guerras, regimes de governo e a atual reconstrução do país.

O Quadro 14 compara a empresa estudada com a empresa viva de De Geus (1998) e possui como categorias: a sensibilidade ao meio ambiente, a coesão e identidade, a tolerância e a descentralização e o conservadorismo financeiro.

A adaptação da empresa estudada a partir das mudanças do meio ambiente é apresentada no Quadro 15 com as seguintes categorias: guerras, regimes de governo e a atual reconstrução do país.

Os quadros apresentam a categorização, os dados coletados e uma síntese que deu origem aos resultados deste estudo de caso.

### 3.6 ETAPAS DO PROJETO DE PESQUISA

Para a realização deste estudo foram adotadas as seguintes etapas:

- a) revisão da literatura sobre o tema da pesquisa;
- b) revisão documental em jornais, revistas, livros, artigos, sites e outras publicações a fim de entender o meio ambiente (Angola);
- c) observação direta do funcionamento da empresa;
- d) coleta de dados na empresa relacionado ao tema da pesquisa;
- e) realização de entrevistas semi-estruturadas com os gestores;
- f) análise de conteúdo a partir dos dados coletados;
- g) elaboração dos quadros comparativos;
- h) elaboração das conclusões.

## **4 CARACTERIZAÇÃO DO MEIO-AMBIENTE E DA EMPRESA**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DE ANGOLA**

Angola é um país que vem chamando a atenção pelo seu potencial de desenvolvimento. A estabilização do país, em termos políticos e militares, aliado a uma grande expansão econômica, tem atraído investimentos de todo o mundo. De acordo com a Organização para Cooperação e Desenvolvimento (OCDE) (2005), Angola tem vivido dias de paz desde que foi decretado o cessar-fogo entre as forças armadas e os rebeldes. Em abril de 2002, encerraram-se mais de 25 anos de guerra civil ininterrupta.

O país enfrenta agora a árdua tarefa de canalização de fundos para a reconstrução de infra-estruturas e redução da pobreza. Os diamantes, e em especial o petróleo *offshore*, dominam a economia nacional, sendo responsáveis pela quase totalidade das receitas. No entanto, estes setores estão muito pouco articulados com o resto da economia. A agricultura e as indústrias manufatureiras ainda sofrem com o legado deixado pela guerra civil – infraestrutura arruinada, falta de capital físico e financeiro, governos pobres e a presença alastrada de minas em algumas regiões – sem contar a necessidade de reabrigar quatro milhões de pessoas desalojadas pelo conflito. Além disso, no país, e mesmo na capital Luanda, há sérios problemas de infra-estrutura básica como saneamento, água, energia, estradas, transportes públicos, saúde, educação e telecomunicações.

Em 2006, a taxa de crescimento do PIB foi de 18,6% e a utilização da capacidade produtiva instalada começa a aproximar-se do seu potencial devido ao regresso das populações deslocadas durante o período de guerra civil, pelo aumento do investimento público e pelo incremento do consumo privado. Para 2007, a estimativa é de um crescimento da economia em torno de 30% (JORNAL DE ANGOLA, 2007, p.18). Este dado diverge do apresentado pelo FMI (2007a) que projeta um crescimento em torno de 24%.

Na tabela 01 é feita uma comparação entre o crescimento das principais economias africanas e Angola. Também é comparado o crescimento da economia mundial com as principais economias africanas.

**Tabela 01: Taxa de crescimento das principais economias africanas em percentagem**

Países	2003	2004	2005	2006
Economia Mundial	4,1	5,3	4,9	5,1
África do Sul	3,0	4,5	4,9	4,2
Nigéria	10,7	6,5	6,2	4,8
Quênia	3,0	4,9	5,8	4,9
Angola	5,2*	11,3*	20,6	18,6

FONTE: a autora, a partir de CEIC, Relatório Económico 2006, p. 35.

\* De acordo com o FMI (2007a) a taxa de crescimento de Angola em 2003 é de 3,3% e em 2004, 11,2%.

O grande contraste ao desenvolvimento económico é a questão social em Angola. De acordo com Rocha (2006), o petróleo e os diamantes têm servido para muitas coisas: financiar guerras e conflitos internos, promover a corrupção, criar pequenos grupos ricos, facilitar o tráfico de influências – menos para eliminar a pobreza, diversificar a estrutura económica e as exportações, melhorar a distribuição do rendimento e garantir o desenvolvimento sustentável. Este modelo de desenvolvimento petróleo-intensivo e petróleo-dependente não estão sendo suficientes para gerar crescimento.

#### 4.1.1 Dados básicos de Angola

A República de Angola está situada no Hemisfério Sul do continente africano, na zona equatorial e tropical. Ocupa uma larga faixa da costa ocidental, encontrando-se na linha divisória entre a África Central e Austral, com uma superfície de 1.246.700 quilómetros quadrados.

Há duas estações: a das chuvas e a do cacimbo. A do cacimbo ou da seca é menos quente e vai de maio a setembro e não chove durante todo o período; a das chuvas é mais quente e ocorre de setembro a abril.

A moeda é o kwanza, sendo que 1 dólar equivale a 75 kwanzas (em 10/10/2007).

A população é estimada em 15,74 milhões de habitantes em 2006. A capital é Luanda. Angola possui como idioma oficial o português, mas existem, ainda, cinco outras línguas nacionais principais: kimbundu, umbundu, kikongo, lunda e chokwe, além de diversos outros dialetos tradicionais.

Faz fronteira com o Congo, Namíbia, República Democrática do Congo e Zâmbia. O país é dividido administrativamente em 18 províncias (Bengo, Benguela, Bié, Cabinda,

Kuando Kibango, Kuanza Norte, Kuanza Sul, Cunene, Huambo, Huíla, Luanda, Luanda Norte, Luanda Sul, Malanje, Moxico, Namibe, Uíge e Zaire), cada qual com sua capital e municípios. Luanda, a capital de Angola, concentra 75% de toda a atividade industrial.

**Tabela 02: População estimada por província em mil habitantes e % do total**

Províncias	2005	%
Bengo	451,5	3,0
Benguela	1.546,6	10,1
Bié	1064,6	7,0
Cabinda	210,5	1,4
Cunene	421,0	2,8
Huambo	1.566,4	10,3
Huíla	1240,0	8,1
Kuando Kubango	410,3	2,7
Kuanza norte	405,7	2,7
Kuanza Sul	777,8	5,1
Luanda	3.309,5	21,7
Lunda Norte	405,7	2,7
Lunda Sul	495,7	3,3
Malanje	864,8	5,7
Moxico	398,1	2,6
Namibe	297,4	1,9
Uíge	1.024,9	6,7
Zaire	361,5	2,4
Total	15.252,0	100,0

Fonte: a autora, a partir de CCIPA, Anuário Angola 2007, p.14.

#### 4.1.2 Contexto histórico

O contexto histórico angolano é fundamental para entender a condição atual do país. Na sua história percebem-se grandes mudanças e o país ainda busca sua consolidação e desenvolvimento. O país viveu até 1975 como colônia de Portugal, viveu a guerra pela independência, a introdução do regime Marxista-Leninista. Depois, mais três guerras civis, a abertura do país ao capitalismo em 2002 e ainda não realizou eleições diretas.

Os principais partidos políticos da história de Angola são o Movimento Popular de Libertação de Angola (MPLA), a Frente Nacional de Libertação de Angola (FNLA) e a União Nacional para a Independência Total de Angola (UNITA). O MPLA foi fundado em 1956 sendo composto das comunidades de brancos, mestiços e Ambundu, tribo originária na região de Luanda, e por isso caracterizada como uma organização multi-étnica e de influência

marxista. Neste ano, Angola continuava sendo colônia de Portugal e as formas de organização políticas bastante difíceis devido ao “caráter profundamente repressivo do sistema colonial português” (COMERFORD, 2005, p.03). Agostinho Neto, seu principal líder, foi educado fora de Angola onde formou sua postura anti-colonialista.

O FNLA surgiu entre o povo Bakongo do norte de Angola, com uma postura regionalista apoiada pelo Congo. Antes da independência, era o partido com força militar superior e o mais provável a assumir o controle político de Angola.

A UNITA surgiu da dissidência de Jonas Savimbi do FNLA em 1966. Sua base de apoio era o povo Ovimbundu do planalto central, o maior grupo étnico de Angola.

São estes três movimentos nacionalistas que negociaram a independência com Portugal depois da revolução de abril de 1974. No entanto, “um aspecto notável do nacionalismo Angolano antes da independência é a incapacidade dos partidos nacionalistas de se unirem contra um mesmo inimigo colonial” (COMERFORD, 2005, p.05). As desavenças entre os partidos se agravaram à medida que se aproximava a data em que Portugal entregaria o Estado. Portanto, quem estivesse no controle de Luanda na data da entrega teria o controle do país.

De acordo com Comerford (2005), as lideranças dos vários partidos não queriam largar o poder e, aliado a isso, a incapacidade de formar uma frente unida foram as razões que desencadearam a guerra civil. A guerra civil Angolana surgiu do conflito interno pelo poder que foi internacionalizado intencionalmente pelos movimentos rivais.

Com a guerra a explodir em 1975 entre os partidos nacionalistas que tentaram desesperadamente capturar e controlar Luanda antes da saída de Portugal em novembro de 1975, potências internacionais envolveram-se no conflito. Com a retirada de Portugal, a antiga União Soviética, os Estados Unidos, Cuba e África do Sul progressivamente ficaram envolvidos na política interna de Angola. (COMERFORD, 2005, p.07).

Na internacionalização da guerra, a União Soviética e Cuba apóiam o MPLA, os Estados Unidos da América (EUA) apóiam inicialmente o FNLA e depois de 1985 passam a apoiar a UNITA. A África do Sul também apóia a UNITA. As principais fontes de financiamento da guerra foram o petróleo e os diamantes. O MPLA foi financiado pelo petróleo e a UNITA pelos diamantes. Como esses recursos minerais são desejados pelo

mundo todo, vários países mantiveram relações comerciais com os partidos e, desta forma, auxiliaram no financiamento da guerra, principalmente após 1992.

O quadro 08 sintetiza as datas significativas dos últimos 46 anos de existência do país. Ao estudar o contexto histórico, percebe-se o grande período em guerra e as tentativas fracassadas dos acordos de paz. O período de paz só iniciou após a morte do líder da UNITA, principal partido de oposição ao governo. Ou seja, governo e oposição não conseguiram negociar a paz.

**Quadro 08: Cronologia de datas significativas (1961-2007)**

Ano	Fato
1961	Início da Guerra pela Independência de Angola.
1975	Proclamação da Independência de Angola. Início da Primeira Guerra Civil.
1977	Introdução do Marxismo-Leninismo.
1989	Acordo de Gbadolite – acordo de paz na tentativa de terminar a Primeira Guerra Civil.
1991	Acordo de Bicesse – Fim da Primeira Guerra Civil. Fim do Regime Marxista-Leninista.
1992	São criadas estações de rádio não estatais. Primeira eleição presidencial e legislativa. O MPLA vence. As Nações Unidas reconhecem a validade das eleições. Início da Segunda Guerra Civil.
1993	Tentativas de acordos de paz sem sucesso.
1994	Acordo de Lusaka – fim da Segunda Guerra Civil.
1995	O presidente eleito José Eduardo dos Santos e o líder da UNITA concordam em formar um Governo de Unidade Nacional.
1996	O presidente José Eduardo dos Santos oferece ao líder da UNITA o cargo de vice-presidente. A Assembléia Nacional Angolana aprova ampla anistia dos crimes contra a segurança do Estado.
1997	Os deputados eleitos da UNITA, em 1992, tomam posse na Assembléia. O governo de Unidade e Reconciliação Nacional toma posse, incluindo representantes da UNITA. Seu líder, Jonas Savimbi não comparece.
1998	O presidente declara que a única via para a paz é o isolamento da UNITA. Início da Terceira Guerra Civil.
1999	Movimentos da sociedade civil e da igreja pela paz.
2000	Intensificação dos movimentos populares pela paz.
2002	Morte de Jonas Savimbi, líder da UNITA. Fim da Terceira Guerra Civil.
2006	Memorando do Entendimento para Cabinda (Província mais ao norte de Angola).
2007	Cadastramento Eleitoral.

Fonte: a autora.

Após 2002, Angola tem vivido em paz (embora com alguns focos de guerrilha na região de Cabinda) e, com isso, iniciou-se um grande esforço de reconstrução do país. De acordo com Deweck (2006), Angola é um dos países mais pobres do mundo, com grande parte da população vivendo em favelas na capital, contando com entre cinco a dez milhões de minas terrestres espalhadas no interior do país, com grandes problemas de corrupção gerados

pela burocracia entre outros problemas típicos de um país que viveu tanto tempo em guerra. Até o momento, dos cerca de 4.550 campos de minas identificados, já foram limpos 38%, faltando ainda desminar 62% da área (CCIPA, 2007, p. 71).

Embora a guerra tenha oficialmente acabado em 2002, alguns focos remanescentes de guerrilha armada ainda resistem, principalmente na região de Cabinda. Cabinda é a província que mais contribui para o Orçamento Geral do Estado depois da capital, Luanda, devido às reservas de petróleo lá existentes.

Outro fato peculiar é que Cabinda é um território separado do restante do país e faz fronteira com os dois Congos. O acesso a esta província hoje é via aérea ou marítima devido à precariedade das estradas. Apesar do Memorando de Entendimento para Cabinda, assinado em 2006, os conflitos ainda existem. Esta região tem despertado especial atenção do Governo em termos de investimentos e melhorias nas infra-estruturas, sendo a única província do país que possui escola para todas as crianças.

Em 2007 o governo está concluindo uma campanha em todo o país de cadastramento eleitoral. Este cadastro é fundamental para a realização da primeira eleição democrática. De acordo com Rogério (2007, p.36), já estão cadastrados mais de oito milhões de eleitores. As eleições legislativas estão previstas para 2008 e as presidenciais em 2009.

#### 4.1.2.1 O angolano

O angolano, assim como o país, é o resultado dos 30 anos de guerra.

Os conflitos armados ocorreram principalmente no interior do país, o que levou sua população rural a fugir e se refugiar em favelas na capital, Luanda. Nessa fuga, a população perdeu a terra e os poucos recursos que possuía. Mas as perdas materiais são apenas uma parte do problema. Perderam-se famílias, parentes, costumes e tradições, enfim, todo um modo de viver. Quando a população migrou para a capital, as diferentes tribos se misturaram e seus costumes, ritos, modos de viver, praticamente se perderam e a luta passou a ser pela sobrevivência (ABREU, 2007).

Angola tem, na origem do seu território, várias tribos independentes, cada qual com seu rei, seu idioma, costumes e tradições. Eram comuns também guerras entre tribos pela conquista de novos territórios, por escravos, por alimentos ou caça. Desta origem tribal

permanecem desavenças culturais e dificuldades no relacionamento entre pessoas de tribos diferentes que persistem até hoje. Atualmente, essas diferentes origens se misturam nas periferias sem que as desavenças sejam minimizadas, sendo este um fator de desagregação e conflito (ABREU, 2007).

A guerra atingiu a todos em Angola, em maior ou menor grau, gerando uma fragilização da coesão e dos laços do organismo nacional.

A mudança demográfica de um país rural para um país predominantemente urbano e peri-urbano (...) gerou a radicalização do individualismo de sobrevivência, a obrigatória 'transumância' da incerteza fazem com que a maior parte dos angolanos vivam essencialmente o presente, sem ter uma atitude preventiva em relação à vida e sem perspectivar o futuro (ABREU, 2007, p.8).

As diferentes origens podem ser um fator de riqueza, mas isso não é percebido assim. De acordo com Abreu (2007), o colonialismo estruturou a sociedade angolana baseada na superioridade de algumas pessoas tidas como 'superiores'. Essa origem colonial, após a independência, não foi dissolvida, pelo contrário, criaram-se novas identidades (como os novos ricos) que se tornaram, então, "superiores".

Também pela influência do colonialismo, o modo de conviver mudou. Os europeus trouxeram seu modo de viver mais individualista enquanto o angolano era mais tribal. Assim, se um angolano abandonasse esse hábito tribal, era mais valorizado, estava evoluindo.

Atualmente existem, também, ações e incentivos para o resgate dos laços e vínculos entre os angolanos através da arte e da música, entre outros. Há, também, um esforço governamental a fim de reconstruir o país, quer seja em termos estruturais, quer em termos de cidadania.

### **4.1.3 A economia africana e a presença chinesa**

De acordo com o Centro de Estudos e Investigação Científica da Universidade Católica de Angola (CEIC) (2007), a globalização tem sido o fator mais importante para a inserção econômica de Angola no mercado mundial a partir dos anos 80. As estatísticas mundiais de 2005 demonstram que 62% do rendimento mundial se concentram em apenas seis países (Estados Unidos, Japão, Alemanha, Reino Unido, França e Itália) com uma

população de aproximadamente 10,7% da população do planeta. Isso caracteriza uma grande desigualdade na concentração de riquezas que a economia mundial gera. A África Subsaariana recebe 1,2% do PIB mundial para uma população de 11,7% do total mundial.

Ainda de acordo com o CEIC (2007), a economia africana nos últimos anos está fortemente ligada a da China através de três canais de transmissão do crescimento econômico chinês para a economia africana.

Em primeiro lugar, surgem os preços das matérias-primas (alumínio, cobre, petróleo bruto, chumbo, fibras naturais, níquel, estanho e zinco) e produtos de base que impulsionaram o crescimento do PIB através da exportação desses produtos. Isso contribuiu para a criação de empregos, embora as posteriores importações de produtos chineses em bens de consumo final contribuam para a fragilização da economia interna.

A África possui cerca de 30% dos produtos minerais do mundo e atualmente baseia o seu crescimento em modelos centrados na exploração de recursos minerais não renováveis. Ocorre, então, que dos nove milhões de barris de petróleo bruto extraído diariamente, os países africanos não conseguem refinar nem um terço dessa quantidade devido a razões relacionadas ao forte investimento fabril necessário, a falta de competência técnica, de *know-how* e de capacidade portuária limitada.

Em segundo lugar, as exportações para a China têm gerado alguns empregos, porém em volume insuficiente para reduzir a pobreza. Em contraponto, há um aumento significativo das importações de produtos chineses constituindo um risco para as economias africanas em termos de emprego, desenvolvimento do empreendedorismo local e adensamento das relações agricultura-indústria.

A tabela 03 demonstra o volume do comércio externo da China com a África e o crescimento significativo do volume comercializado nos anos de 2004 a 2006.

**Tabela 03: Comércio externo chinês com África (exportações + importações)**

Ano	Valor em bilhões de dólares
2004	29,5
2005	39,71
2006	50

FONTE: a autora, a partir de CEIC, 2007.

O terceiro fator é o aumento dos fluxos financeiros para a África nos segmentos de ajuda pública ao desenvolvimento, investimentos estrangeiros diretos e empréstimos. A crítica é que os valores são direcionados em ações de ajuda de acordo com a perspectiva de quem está enviando o dinheiro, sem considerar parcerias com governos locais devido à corrupção. A penetração da China na África constitui uma forte onda de choque na economia mundial. Isso gerou um contra investimento nos Estados Unidos e Europa. Isso parece direcionar para uma coabitação na África de investimentos entre a China, Estados Unidos e Europa.

#### **4.1.4 A economia em Angola**

Em Angola, a presença chinesa é forte. Aparece em empréstimos para reabilitação de infra-estruturas em mais de 4,5 bilhões de dólares, na instalação de indústrias e na grande quantidade de produtos prontos importados, o que contribui para fragilizar ainda mais a economia local. Um reflexo disso é o PIB por habitante em Angola, que passou de 643 dólares em 2001 para 2.565,6 dólares em 2005, aumentando quatro vezes sem que os efeitos sobre a pobreza fossem proporcionalmente aproximados. A economia angolana está se formando e é muito frágil, baseada nas atividades petrolíferas e diamantíferas que exigem um forte aporte em capital e tecnologia (CEIC, 2007).

Como mostra a Tabela 04, o crescimento econômico em Angola é dependente dos resultados do setor petrolífero. Além disso, o investimento privado e as exportações apresentam-se como os dois fatores essenciais de crescimento da economia angolana.

**Tabela 04: Fatores de crescimento da economia angolana (taxas anuais de crescimento a preços correntes)**

Variáveis	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Consumo Privado	5,8	17,0	20,3	23,2	47,8	55,7	37,1
Consumo Público	7,3	-17,1	26,4	5,5	0,3	55,5	12,8
Investimento Público	2,6	7,5	-14,6	2,6	37,8	119,3	76,3
Investimento Total	5,1	172,9	-3,7	56,8	22,6	0,4	61,6
Exportações	49,2	-17,4	27,2	14,2	41,7	78,9	32,0
Exportações de Petróleo	57,3	-16,5	30,1	13,2	45,9	81,7	32,7
PIB Real	3,7	5,2	13,2	5,2*	11,3*	20,6	18,6
PIB Nominal	51,4	-2,8	28,3	20,6	37,3	59,7	35,3
PIB Petrolífero Real	0,4	-1,0	20,6	-2,2	13,1	26,0	13,1
PIB Não Petrolífero Real	6,2	10,0	8,5	10,7*	9,1*	14,7*	25,9
Economia Mundial	4,8	2,6	1,9	4,1	5,3	4,9	5,1
EUA	3,7	0,8	2,4	2,5	3,9	3,2	3,4
Japão	2,9	0,4	0,2	1,8	2,3	2,6	2,9
Zona Euro	3,8	1,9	0,9	0,8	2,1	1,3	2,7
União Européia	s/d	s/d	s/d	1,4	2,4	1,8	2,8
China	8,4	8,3	8,0	10,0	10,1	10,2	10,4
África Subsaariana	3,4	4,2	2,8	4,1	5,6	5,5	5,3

Fonte: CEIC, 2007, p.20.

s/d: sem dados

\* De acordo com o FMI (2007a ) o crescimento do PIB Real em 2003 é de 3,3% e em 2004 de 11,2%. O PIB do Setor Não Petrolífero em 2003 é de 10,3%, em 2004 de 9% e em 2005 de 14,1%.

A tabela 05 reflete uma estabilização da economia em Angola. No entanto, o crescimento econômico necessita ter sua equivalência no campo social. Esta ressalva é válida, pois o crescimento econômico em Angola tem gerado um aumento na concentração de renda e não uma melhoria das condições de vida para a maioria da população. Ou seja, para que o crescimento econômico seja realmente sólido, necessita de uma base social equilibrada.

**Tabela 05 : Indicadores da estabilização macroeconômica de Angola (valores em milhões de dólares, se outra medida não for apontada)**

Variáveis	2004	2005	2006
Vendas líquidas de divisas	2.472,2	3.481,9	5.509,5
Reservas Internacionais Líquidas	1.358,4	3.189,4	8.539,9
Importações fob	5.831,8	8.353,2	10.775,7
Receitas Fiscais Petrolíferas	5.495,0	9.893,8	17.703,7
Receitas Fiscais Petrolíferas/PIB (%)	29,7	32,7	43,2
Receitas Fiscais Totais/PIB (%)	38,6	40,0	59,0
Desvalorização Nominal (%)	8,3	-1,02	-0,54
Desvalorização Real (%)	-14,0	-19,0	-9,8
Inflação (%)	31,01	18,53	12,21
Défice Fiscal Total (% PIB)	1,1	8,5	16,7
Dívida Pública Externa	8.863,8	10.247,2	15.115,3
Dívida Pública Externa (%PIB)	47,9	33,9	36,9
Taxa de Crescimento Petróleo (%)	13,1	26,0	13,1
Taxa de Crescimento Diamantes (%)	0,6	16,2	30,9
Taxa de Crescimento Construção (%)	14,0	16,9	30,0
Taxa de Crescimento do PIB (%)	11,3	20,6	18,6
Investimento Público	387,7	850,4	1.499,2
Investimento Privado	6.090,9	6.253,8	11.385,5
Preço do Petróleo (usd/barril)	36,9	50,6	61,4
Preço Internacional do Petróleo (usd/barril)	37,7	53,4	69,2
Preço do Quilate de diamante (dólares)	118,2	154,2	135,6
Produção de Petróleo (mil barris)	36.3543,4	45.4891,5	51.4628,6
Produção Diária de Petróleo (mil barris)	996,0	1.246,3	1.409,9
Produção de Diamantes (mil quilates)	6.096,5	7.084,3	9.269,9
Taxa de Câmbio de Referência em Relação ao Dólar	83,44	80,78	80,35
Spread Cambial (%)	7,0	1,8	1,6

FONTE: CEIC, 2007, p. 17

Apesar do crescimento econômico, Angola continua a ser um país onde fazer negócios não é fácil. A classificação geral relativa à facilidade para fazer negócios no mundo coloca Angola em 155º lugar em 2006 e 156º lugar em 2007 considerando-se um total de 175 países (CEIC, 2007).

O Índice Ibrahim (2007), um indicador elaborado pela Universidade de Harvard, é uma classificação dos 48 países da África Subsaariana de acordo com a qualidade da respectiva governança. Avalia o progresso nacional em cinco áreas-chave: proteção pessoal e segurança; estado de direito; transparência e corrupção; participação e direitos humanos; desenvolvimento econômico sustentável e desenvolvimento humano. Este indicador mostra que Angola e Guiné-Bissau são os dois países africanos lusófonos pior colocados no índice global de corrupção. Cabo Verde ocupa o 4º lugar entre 48 países africanos, Moçambique

encontra-se em 23º, Angola em 42º e Guiné-Bissau em 44º lugar (ÍNDICE IBRAHIM, 2007). Investimentos em infra-estrutura básica, políticas de desburocratização, assim como medidas governamentais que visem atrair atividades privadas e geração de emprego, podem facilitar o crescimento econômico continuado.

Na Tabela 06 é possível identificar que a estrutura da economia nacional é caracterizada por uma estrutura desequilibrada e desarticulada, sem relação entre o petróleo e os diamantes e o resto da economia. Outro aspecto importante a ser observado é a perda da importância econômica relativa do setor primário (agricultura e pesca) desde 2004. A indústria transformadora é caracterizada por indústrias alimentares e bebidas que respondem por 85% do valor agregado.

**Tabela 06: Estrutura da economia angolana (% do PIB)**

Setores Econômicos	Média 97/00	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Agricultura e Pesca	8,4	8,3	8,1	8,4	9,7	8,6	7,8
Petróleo e Refinados	52,5	52,3	54,7	49,4	51,9	56,3	57,1
Diamantes e Outros	6,1	6,3	4,8	4,6	3,1	2,9	2,3
Indústria Transformadora	4,2	4,0	3,8	3,9	4,8	4,1	4,9
Energia e Água	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,1	0,1
Construção	4,0	3,7	3,5	3,6	4,7	4,1	4,4
Comércio, Bancos, Seguros, Telecomunicações	16,2	15,8	14,3	14,5	13,8	14,9	15,2
Serviços não mercantis	8,6	9,5	10,7	15,4	12,0	9,0	8,2
Produto Interno Bruto	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

FONTE: Elaborado pela autora a partir de CEIC, 2007.

De acordo com o CEIC (2007), o ano de 2006 foi marcado por indicadores positivos no desempenho da política monetária, refletidas na desaceleração da inflação e na estabilidade da taxa de câmbio. A inflação manteve a tendência de queda dos últimos anos, fixando-se em 12,2% em dezembro de 2006 contra 18,5% em 2005. A forte entrada de receitas petrolíferas por via do crescimento da produção e da subida do preço internacional do petróleo bruto elevaram as reservas internacionais para quase o triplo de forma a facilitar a condução da política monetária e de preservação dos preços, evitando que estes fundos se tornassem uma fonte de inflação via explosão do consumo. A oferta interna, ainda frágil, e a estrutura de mercado são pouco concorrenciais.

Ao tentar manter o equilíbrio, a autoridade monetária admitiu uma maior valorização cambial e uma elevação da taxa de juro nominal dos títulos de modo a controlar a inflação,

compensando falhas estruturais e conjunturais persistentes na economia, principalmente para o setor de transportes.

De acordo com o CEIC (2007), a autoridade monetária manteve em 2006 uma política monetária restritiva, impondo limites à expansão da base monetária com vista a garantir a desaceleração da inflação, de acordo com a meta do governo. A entrada de fluxos adicionais de receitas petrolíferas constitui o elemento fundamental para estabilidade de preços e da moeda, bem como o aumento de reservas cambiais.

Pode-se observar na Tabela 07 a dependência da economia angolana do petróleo e a quase ausência de exportações de produtos industrializados. O petróleo bruto continua em primeiro lugar nas exportações, com cerca de 94%, seguido dos diamantes com 4% e com outros produtos em 2%. Assim sendo, uma alteração nos preços desses produtos terá um impacto profundo na economia.

**Tabela 07: Exportações em milhões de dólares**

Exportações	2004	2005	2006
Exportações Totais	13.476	24.109	31.817
Exportações de Petróleo	12.442	22.583	29.961
Exportações de Diamantes	790	1.092	1.141
Outras Exportações	244	434	715

Fonte: CEIC, 2007, p. 91

Nota: as outras exportações incluem café, gás, refinados, madeiras e pescado.

Em 2006, como se pode observar na Tabela 08, houve um crescimento das importações em 16,7%. Isso se deve ao fraco desenvolvimento do setor produtivo que não tem acompanhado a expansão no consumo.

**Tabela 08: Importações em milhões de dólares**

Importações	2004	2005	2006
Importações Totais	5.832	9.227	10.770
Importações de Bens de Consumo	3.305	5.635	6.491
Importações de Bens Intermediários	856	957	1.180
Importações de Bens de Capital	1.671	2.635	3.099

Fonte: CEIC, 2007, p.91

No segmento de serviços, a Câmara de Comércio e Indústria Portugal-Angola (CCIPA) (2007) relata que em 2006 houve um aumento de 80% na carga transportada por

meios rodoviários. Houve, também, um aumento no número de estabelecimentos licenciados em 22%.

Um dos grandes desafios do Governo é a reabilitação dos meios para o transporte de cargas e passageiros, intensificamente destruídas durante o período de guerra. De acordo com o CCIPA (2007), é meta do governo intensificar a melhoria do transporte de passageiros e de carga, através da renovação dos meios rodoviário, ferroviário, aéreo e marítimo de transporte.

#### 4.1.4.1 Emprego e produtividade

A análise do comportamento das economias parte da consideração de que a evolução da produtividade é o componente qualitativo essencial do crescimento econômico, sem o qual não há progresso e à revelia do qual não é possível melhorar as condições de vida da força de trabalho.

De acordo com o CEIC (2007), a produtividade interage com oito variáveis: a competitividade, o emprego, o salário, a tecnologia, a rentabilidade empresarial, o valor agregado micro e macroeconômico, as pessoas e os *'stakeholders'*. A economia angolana apresenta muito baixa produtividade, uma das suas grandes debilidades a enfrentar.

A partir da Tabela 09, pode-se observar um aumento da produtividade, embora permaneça baixa se comparada em contexto internacional. Também se observa uma queda na taxa de desemprego e o aumento do salário mínimo nacional.

**Tabela 09: Evolução dos salários e da produtividade em Angola**

Anos	PIB per capita (dólares)	Taxa de desemprego (%)	Produtividade (USD/ trabalhador)	Salário mínimo nacional (USD/ano)
2000	688,7	42,0	2.283,5	480,00
2001	643,1	44,2	2.214,5	480,00
2002	805,9	41,7	2.656,4	480,00
2003	941,6	39,0	2.970,8	536,06
2004	1.253,8	36,3	3.786,5	632,88
2005	1.984,8	33,3	5.722,9	800,16
2006	2.608,5	31,3	7.302,7	898,27

Fonte: a autora, a partir de CEIC, 2007.

De acordo com o CEIC (2007), a produtividade média bruta aparente na África do Sul está em torno de 30.000 dólares por trabalhador empregado e na União Européia, em mais de 150.000 dólares. Em 2006, Angola apresentou uma produtividade bruta agrícola média aparente em torno de 664 dólares por trabalhador; nos diamantes, em torno de 23.000 dólares por trabalhador; e na extração de petróleo, seguramente ultrapassa os 800.000 dólares por trabalhador.

#### 4.1.4.2 Inflação e condições de vida

De acordo com o Ministério das Finanças (2007), a taxa de câmbio do kwanza em relação ao dólar americano manteve-se estável no primeiro semestre de 2006, registrando uma ligeira apreciação de 0,5% no mercado formal.

A taxa de inflação anual em Angola vem decaindo ano a ano, como se pode observar na Tabela 10. Além do controle da inflação a partir de 2004, a Tabela 10 também demonstra alguns números no período anterior a 2002, ano que inicia o período de paz e crescimento econômico no país.

**Tabela 10: Inflação anual**

Ano	Taxa de Inflação Anual em %
1999	328,97
2000	268,31
2001	116,05
2002	105,59
2003	76,56
2004	31,02
2005	18,53
2006	12,20

Fonte: a autora, a partir de <[www.minfin.gv.ao/economia/inflação.htm](http://www.minfin.gv.ao/economia/inflação.htm)> Acesso em 25 jun. 2007.

Um ponto crítico que o país necessita superar é a questão da corrupção presente nos diversos setores da economia, bem como no serviço público. Algumas das vias de enriquecimento no país passam pelo Orçamento Geral do Estado, “adjudicando-se por 500 o que na realidade vale 50” (ROCHA, 2006, p.48), explicando que as concorrências públicas no fornecimento de bens, serviços e obras do Estado podem ser falsificados de diferentes formas. Com isso, o “canteiro de obras” em que o país está transformado pode dar origem a

empreendimentos de qualidade discutível, durabilidade reduzida, pouco retorno econômico e utilidade social duvidosa.

Durante o ano de 2006, o governo transferiu aos consumidores, na forma de subsídio ao preço dos combustíveis, às tarifas de água e eletricidade e às tarifas de transportes públicos cerca de US\$ 1,162,0 milhões, que corresponde a cerca de 3,8 % do PIB. Os subsídios ficam entre os 52,3 e os 68,9% do valor total (MINISTÉRIO DAS FINANÇAS, 2007).

#### 4.1.5 Indicadores de Desenvolvimento Humano - IDH

Os Indicadores de Desenvolvimento Humano (IDH) em Angola são um retrato das desigualdades presentes no país (Tabela 11). O intenso desenvolvimento do país contrasta com as precárias condições de vida da grande maioria da população. Rocha (2006) afirma que o petróleo e os diamantes angolanos não beneficiaram, até este momento, a população pobre que compõe cerca de 70% do total da população.

**Tabela 11: Indicadores de Desenvolvimento Humano**

Indicadores	2002	2003	2004
PIB por Habitante (dólares americanos)	805,9	941,6	1253,8
IDH	0,381	0,445	0,439*
Lugar do IDH (entre 177 países)	166	160	161
Esperança de vida ao nascer	40,1	40,8	40,7
Taxa de mortalidade infantil (p/mil)	154	154	154
Taxa de alfabetização de adultos (%)	42,0	66,8	67,4
População com acesso sustentável a fonte de água melhorada (%)	50,0	53,0	53,0
População com acesso sustentável a saneamento melhorado (%)	30,0	31,0	31,0
População total (milhões)	13,2	15,0	15,5
Taxa de Crescimento Demográfico (%)	2,8	2,8	2,8
Taxa de fertilidade total (nascimentos/mulher)	7,2	6,8	6,8
Despesas públicas com saúde (% do PIB)	2,0	2,3	1,9
Despesas públicas com educação (% do PIB)	3,0	3,0	2,3
Assinantes de telefones celulares (/mil pessoas)	9	S/d	48
Utilizadores de Internet	2,9	S/d	11
Linhas telefônicas principais (/mil pessoas)	6	7	6

FONTE: a autora, a partir de CEIC, 2007.

Nota: s/d: sem dados

\* De acordo com FMI (2007b) o IDH em 2004 é de 0,44.

A análise da Tabela 11 permite concluir que:

- a) um aumento significativo dos assinantes de telefones celulares e de internet deve-se provavelmente à maior proporção de jovens na população total e ao aumento do seu poder de compra;
- b) o IDH regrediu entre 2003 e 2004 apesar do aumento do PIB por habitante;
- c) a esperança de vida manteve-se em 40,7 anos;
- d) houve uma manutenção nas elevadas taxas de mortalidade;
- e) mantiveram-se as taxas de saneamento e abastecimento de água. Através de observação direta, foi possível perceber que, quando um bairro possui acesso à água, significa que há um poço ou torneira onde a mesma é vendida para a população;
- f) a taxa de alfabetização de adultos aumentou 25 pontos percentuais entre 2002 e 2003.

De acordo com o CEIC (2007), a diferença negativa entre o IDH e o PIB por habitante é a demonstração da não transformação do crescimento em desenvolvimento.

Angola tem perdido a oportunidade de aproveitar o crescimento econômico para melhorar as condições de vida da população, aumentar os serviços de educação e saúde gratuitos, organizar o sistema nacional de previdência e segurança social e desenquinar os mecanismos e processos para uma mais equilibrada distribuição de rendimentos (CEIC, 2007, p. 26).

Ainda de acordo com o CEIC (2007), os estudos do Banco Mundial sobre a prevenção de conflitos em África sugerem que, em condições de profunda desigualdade social, o risco de se voltar à guerra é elevado.

A Tabela 12 retrata o percentual de pobreza em Angola. De acordo com CEIC “inexistem inquéritos periódicos a esta variável social” (2007, p. 29). Os dados foram elaborados pelo CEIC (2007) a partir de uma aproximação quantitativa, tendo em vista as taxas de crescimento econômico, a melhoria do emprego, o agravamento na distribuição de rendimentos e algumas ações do Governo.

**Tabela 12: A pobreza em Angola**

Ano	Taxa de Pobreza (%)
2003	68,1
2004	66,5
2005	63,1
2006	60,3

FONTE: a autora, a partir de CEIC, 2007.

#### 4.1.6 Perspectivas

Se a exploração de petróleo continuar nos patamares atuais, em 2012 62,5% das reservas terá sido extraída. Será, então, fundamental perseguir outros caminhos para gerar o desenvolvimento do país. Este caminho passa pela sustentabilidade orçamental, a redução de alguns investimentos públicos, a reforma da administração pública, a moralização do funcionalismo público, erradicação da corrupção e do tráfico de interesses e o apoio sustentado à agricultura, pesca e à indústria transformadora (CEIC, 2007).

Em termos governamentais, Angola mantém, para os anos de 2007 e 2008, os objetivos estabelecidos para os anos de 2005 e 2006 que, em termos gerais, são os seguintes (MINISTÉRIO DAS FINANÇAS, 2007):

- a) consolidação da paz e da reconciliação nacional;
- b) edificação das bases para a construção de uma economia auto-sustentada;
- c) restabelecimento da administração do Estado em todo o país;
- d) desenvolvimento dos recursos humanos;
- e) desenvolvimento harmonioso do território; e
- f) consolidação do processo democrático.

A Tabela 13 mostra a perspectiva macroeconômica para 2007 elaborada de acordo com o Orçamento Geral do Estado (OGE).

**Tabela 13: Quadro macroeconômico previsto para 2007**

<b>INDICADOR</b>	<b>2007</b>
Inflação anual (%)	10,0
Produção Petrolífera anual (milhões de barris)	736,7
Preço médio (Fiscal) de exportação do petróleo bruto (US\$)	50,00
Produto Interno Bruto	
Valor Nominal (mil milhões de Kwanzas)	4.483,3
Taxa de crescimento real (%)	31,2
Sector petrolífero	33,6
Setor não petrolífero	27,9

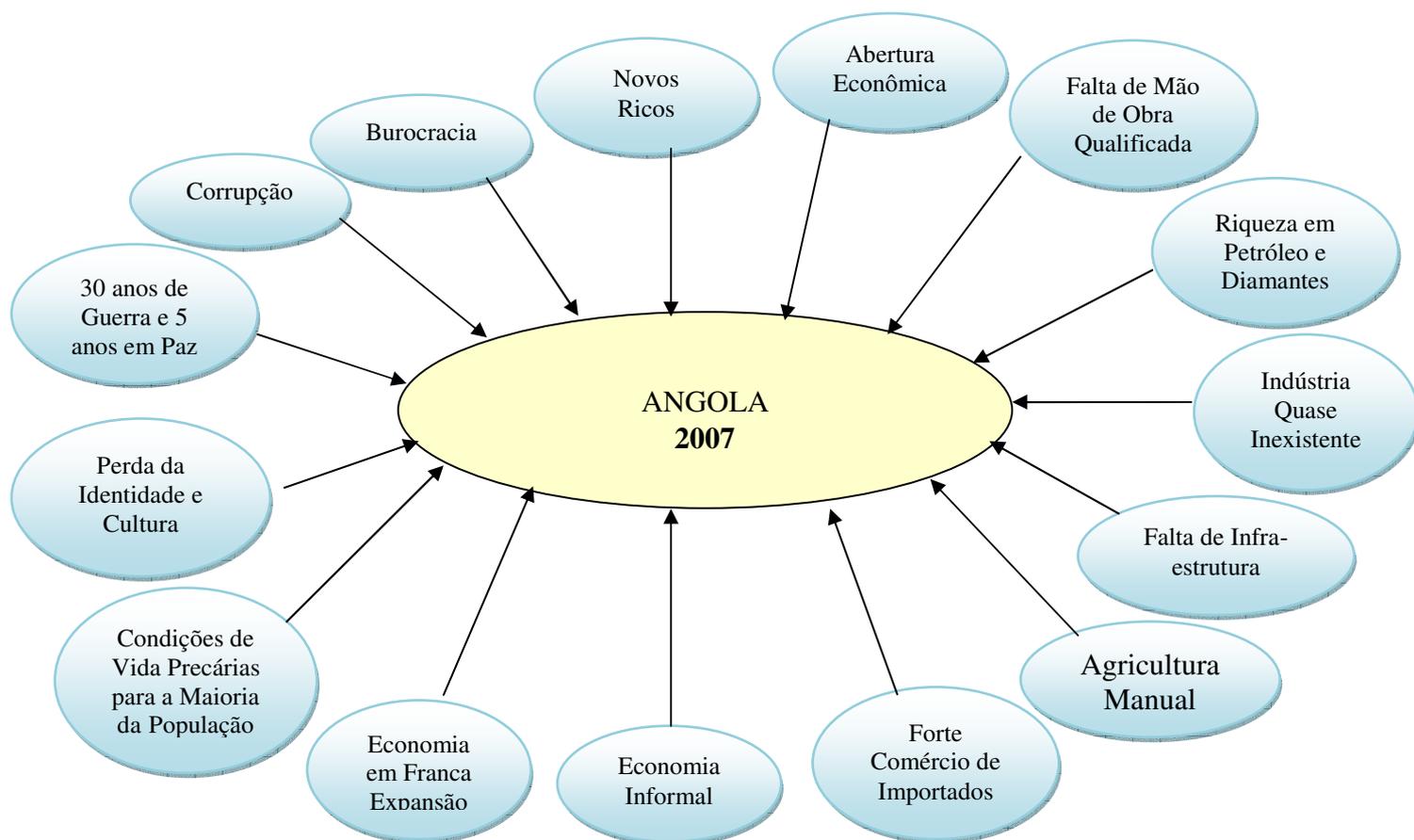
FONTE: a autora, a partir de <[www.minfin.gv.ao/oge/2007/rel\\_fun2007.pdf](http://www.minfin.gv.ao/oge/2007/rel_fun2007.pdf)> Acesso em 25 jun. 2007.

O grande desafio em caracterizar Angola está no fato de que, durante o tempo em que o país permaneceu em guerra, os órgãos oficiais de elaboração de sensos e dados estatísticos ficaram negligenciados ou colocados em segundo plano. Com isso, apesar da atual retomada dos trabalhos, os dados atuais refletem uma parte da realidade existente.

De acordo com a OCDE (2005), as estatísticas são claramente insuficientes, tanto em termos de quantidade como de qualidade, o que impede uma análise completa da situação econômica, assim como a definição de prioridades entre necessidades concorrentes e também na adoção de medidas adequadas. O último senso populacional ocorreu em 1970.

Apesar da parcialidade dos números, é possível identificar, a partir da Figura 04, os principais aspectos que caracterizam Angola. É nesta realidade que este estudo se insere, bem como é com esta realidade que a empresa AJS interage, se adapta e cresce.

**Figura 04: Angola 2007**



FONTE: a autora.

## 4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AJS

### 4.2.1 Dados gerais

A António J. Silva Limitada, com sigla AJS, foi legalmente constituída em 1992. Atua na exploração de comércio geral tanto doméstico como internacional, em atividades de transporte rodoviário, representações e concessionários, participações financeiras, importação e exportação, podendo ainda dedicar-se a qualquer ramo de atividade comercial ou industrial. Seu parque industrial localiza-se no município de Viana (município que faz parte da província de Luanda) e seu escritório, em Luanda (capital da província de mesmo nome).

Sua estrutura no município de Viana é composta por um prédio administrativo, uma mecânica para manutenção dos veículos (em ampliação), um armazém para estoque de

mercadorias, uma lavagem, parque de estacionamento, uma portaria e uma loja para revenda de bebidas ainda em construção.

Embora localizada no município de Viana, a empresa necessita ter um gerador para suprir as freqüentes quedas de energia. O abastecimento de água é fornecido por caminhões-pipa e os dejetos são recolhidos por outro caminhão, além de bombas para drenar a água que se acumula no pátio no período de chuvas. Há apenas um número de telefone fixo, portanto as comunicações são basicamente via celular, assim como Internet. Essas condições de infraestrutura são comuns no país, tanto para estabelecimentos industriais, como para o comércio e residências.

O escritório localiza-se no centro de Luanda. A maioria das empresas possui essa configuração, com escritório na zona central e o negócio em algum município. Isso se deve a: a) dificuldade de deslocamento devido ao trânsito caótico; b) concentração de instituições financeiras e órgãos públicos no centro da capital.

#### **4.2.2 O desenvolvimento**

A empresa AJS está em atividades desde 1974. Naquela data, o fundador e sua esposa exerciam atividades de comércio de modo informal, pois o registro das empresas não era incentivado pelo governo. Era o período da guerra pela independência de Portugal.

Em 1980, a AJS, então uma pequena empresa transportadora, conseguiu um contrato com as Nações Unidas para a distribuição de alimentos no interior do país. Na época, a empresa possuía cinco caminhões, o que não era suficiente para atender o contrato. Então, durante vários anos, o fundador subcontratava outras transportadoras para, então, na forma de comunas e com escolta militar, levar alimentos às regiões mais carentes. Isso proporcionou rendimentos para ampliação da frota.

Durante o período marxista-leninista, a AJS também atuava na distribuição de cervejas nacionais. A distribuição ocorria de acordo com a determinação do governo. O governo determinava a quantidade, o local e a data que a cerveja deveria ser entregue.

A partir de 1998 a empresa passa a contar com oito caminhões e a partir daí vem ampliando a frota.

No período de 1975 a 2002, a empresa se manteve e expandiu a partir de contratos com as Nações Unidas e instituições governamentais. Isso se deve ao próprio contexto de um país em guerra, em regime marxista-leninista, onde a presença do Estado era forte em todos os setores da economia, inibindo o surgimento de novas empresas.

Neste período, os proprietários de negócios pequenos e médios, profissionais liberais, enfim, a classe média saiu do país, fechando seus negócios e abandonando suas propriedades, fugindo da guerra (DE GEUS, 1998). Com isso, o governo militar controlava todos os setores da economia e era, também, o principal cliente. Além das instituições governamentais, a AJS participou do programa alimentar das Nações Unidas.

Embora o país tenha sido abandonado pela classe média (na sua maioria estrangeira) durante a guerra, a empresa AJS persistiu continuando a trabalhar durante todo o período. Seus fundadores são angolanos e, como tal, acreditavam que a guerra não iria durar muito tempo. Como a fonte de seus rendimentos estava em Angola, permaneceram trabalhando. Isso demonstra persistência e determinação dos fundadores em continuar com o negócio em um período bastante desfavorável.

No entanto, possuem uma casa em Portugal e, durante muitos anos, enviavam todo o dinheiro ganho para lá, pois o serviço bancário e a instabilidade de Angola não faziam deste país uma boa alternativa de investimento. Durante este período, o pagamento pelos serviços de transporte era feito trimestralmente pelo governo, sendo necessário capital de giro maior para conseguir viabilizar o negócio.

Falar sobre o período de guerra emociona qualquer angolano. Os filhos dos fundadores foram morar em Portugal assim que completaram 16 anos a fim de não prestarem serviço militar e, então, terem que ir para a guerra. O relato acerca das condições de vida, dos riscos e perdas ocorridas é ferida ainda aberta. Para os angolanos, se compararmos este período com o que Angola é atualmente, há um sentimento generalizado de que está muito melhor, ou seja, as condições enfrentadas para se trabalhar e viver em Angola, hoje, são consideradas por eles como boas. Para os angolanos, apesar das adversidades encontradas hoje para fazer negócios, as condições são mais favoráveis do que há cinco anos atrás.

### 4.2.3 A família

A família do fundador compõe o corpo diretivo da empresa. Os filhos começaram a fazer parte da empresa a partir de 2002, quando o filho mais velho, economista, concluiu seus estudos em Portugal, retornou para Angola e assumiu a área financeira. Ele atua mais na prospecção de novos investimentos, análise da viabilidade de novos negócios, no contato com instituições financeiras e no relacionamento do mercado como um todo.

Em 2004 chega a filha, também economista e, juntamente com seu namorado, passa a trabalhar na empresa. Ela atua na área de faturamento e, embora tenha um cargo de direção, tem atuação mais operacional e de controles. Seu namorado desempenha funções na área de transportes, mais especificamente na organização e programação dos caminhões. Também possui um cargo de direção, mas exerce função operacional.

Em setembro de 2006, um filho, engenheiro civil que já trabalhava em Angola em outra empresa, é convidado e passa a trabalhar na empresa da família. É o diretor do parque de Viana. Tem um perfil mais técnico e metódico. Está em fase de organização dos processos da sua área, embora no dia-a-dia seu trabalho fique concentrado na resolução de problemas.

No final de 2006 retorna de Portugal mais um filho, também engenheiro civil, e sua esposa, advogada, que também vão trabalhar na empresa. O filho atua na área comercial de bebidas, segmento este que já estava estruturado e em funcionamento. Sua atuação hoje é de administração e expansão das vendas, embora necessite de uma maior autonomia. Sua esposa atua na área de recursos humanos. A área de recursos humanos está sendo estruturada e documentada devido a uma auditoria do Ministério do Trabalho ocorrida no final de 2006. A preocupação é tornar legal o setor de recursos humanos.

Em 2007 a empresa está buscando se estruturar em termos administrativos, de divisão de áreas e responsabilidades e de processos, depois da significativa expansão dos seus negócios. Este processo de estruturação é ainda recente, coexistindo duas formas de gestão: a dos fundadores e a dos filhos.

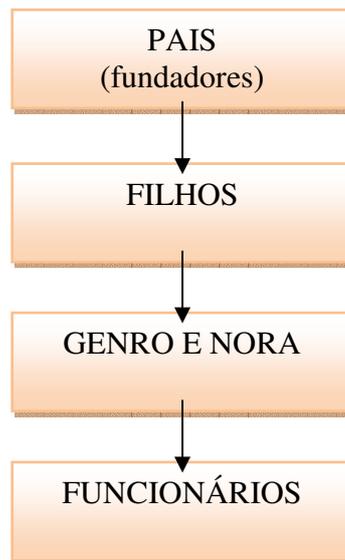
Persiste a forma de gestão dos fundadores e a dificuldade em encontrar uma forma de transição para uma futura sucessão. A forma de gestão mais profissionalizada dos filhos não é respeitada pelos fundadores, que os consideram inexperientes e descomprometidos. A forma autoritária de gestão dos fundadores também não é respeitada pelos filhos que os consideram ultrapassada e agressiva.

#### 4.2.3.1 Organograma

A empresa não dispõe de um organograma formal. De acordo com informações da área de recursos humanos, a hierarquia se estabelece em função do vínculo de sangue. Ou seja, se a pessoa for filho, nora ou genro, necessariamente é diretor, mesmo que a atividade desenvolvida, na prática, seja outra. Isso ocorre porque as divisões por área ainda são recentes e necessitam de ajustes, bem como por questões culturais.

Assim, ao invés de apresentar um organograma, a Figura 05 representa a prática da hierarquia da organização.

**Figura 05: Hierarquia de poder**



FONTE: a autora.

#### 4.2.4 Áreas de atuação

A AJS, ao perceber o aumento da demanda gerado após o fim da guerra, com a abertura econômica e o capitalismo, soube aproveitar as oportunidades. Optou por ampliar e diversificar seus negócios. Até 2002 atuava apenas no segmento de transportes e, a partir desta data, passou a atuar na importação e distribuição de bebidas e a diversificar mais seus negócios.

Atualmente, são cinco segmentos de negócio e a quantidade só não é maior devido à falta de mão-de-obra qualificada para administrar novas oportunidades. Essa é a diferença entre empresas já estabelecidas em Angola e novas empresas. As novas empresas possuem grandes dificuldades para implantação de um negócio devido a questões legais, corrupção, falta de infra-estrutura, desconhecimento dos meios próprios deste mercado, entre outras dificuldades. Uma empresa estabelecida já passou por essa fase, ou seja, já conhece os caminhos para conseguir operar e isso facilita o agregar novos negócios, sendo então a mão-de-obra um limitador importante.

A escolha por um novo negócio está relacionada a algum conhecimento que a empresa já domina. Por exemplo, o negócio da imobiliária está sendo desenvolvido porque dois filhos do fundador são engenheiros civis. O supermercado surgiu do conhecimento em importação e distribuição. A mecânica é uma necessidade devido aos elevados custos de peças e mão-de-obra para o conserto e manutenção dos caminhões.

Para que o crescimento e a diversificação de fato se concretizem na AJS é necessário aporte financeiro significativo. As condições do país em termos de burocracia, infra-estrutura, dificuldades de importação, entre outras características do meio, aumentam o custo operacional gerando a necessidade de maior aporte financeiro para viabilizar os novos negócios. O crescimento da empresa se pautou até 2002 em recursos próprios. Após esta data, o governo angolano liberou a possibilidade de empréstimos bancários e, com isso, o crescimento da empresa foi acelerado.

O Quadro 09 sintetiza os principais fatos que marcaram a história da AJS e que demonstram, também, o seu crescimento e diversificação.

**Quadro 09: Cronologia de fatos importantes**

Ano	Fato Marcante
1974	Início das atividades de forma informal com um comércio.
1980	Início da distribuição de alimentos para Nações Unidas.
1992	Registro da Antonio J. Silva. Distribuição de cerveja nacional.
2000	Contrato com empresas mineradoras para transporte de máquinas e equipamentos.
2002	Fim do contrato com as Nações Unidas. Início da importação e venda de cerveja.
2005	Importação e distribuição de outras bebidas.
2006	Aumento de 40% na frota de transportes. Contrato de distribuição de combustível. Início do projeto da Imobiliária.
2007	Início de parceria com empresa brasileira para mecânica. Venda de bebidas no varejo. Início da implantação dos supermercados.

Fonte: a autora

#### 4.2.4.1 Transportes

Direcionada para transporte de longa distância, em território nacional, a empresa atua nos segmentos de combustíveis, máquinas e alimentos. É o primeiro e principal negócio da AJS. Dele derivaram os outros negócios.

Na época da fundação da empresa, a atuação era informal, devido às condições do país que não incentivava o surgimento de empresas. O país estava em guerra pela independência de Portugal.

Durante o período de 1974 a 2000, os principais clientes eram instituições governamentais e as Nações Unidas.

Em 2000 iniciam os contratos com as empresas mineradoras. Estas foram a primeira indústria autorizada a operar em Angola já em um período em que os acordos de paz estavam por encerrar a guerra. Nessa época, a AJS era uma das únicas, senão a única empresa de transportes em operação, com capacidade de absorver a demanda das empresas mineradoras.

A partir de 2002, com o fim da guerra e a abertura econômica, surgem novas empresas, principalmente o comércio de produtos importados e, com isso, a demanda dos clientes aumenta muito.

Em 2006 houve a compra de 42 caminhões novos totalizando a frota atual de 95 caminhões. Para o contexto angolano, uma frota de 95 caminhões caracteriza a AJS como

uma das maiores empresas de transporte rodoviário de longa distância do país. Aliados a isso, estão todo o conhecimento e a experiência adquiridos pela empresa neste segmento durante os anos de guerra.

O resultado disso reflete-se no volume de negócios que triplicaram de 2005 para 2006. Nos quatro primeiros meses de 2007 as vendas de todo o ano de 2006 já foram superadas.

Para 2007 a expectativa é triplicar o volume de negócios de 2006 e, com isso, superar o negócio da importação, ou seja, atingir 10 milhões de dólares no ano. Seus principais clientes são as empresas petrolíferas, as empresas mineradoras e as forças armadas.

Os planos para 2008 são de uma maior estruturação e profissionalização do negócio. Com isso, é objetivo da empresa oferecer, além do transporte, a logística. O serviço de logística inclui um processo crítico que é a liberação das mercadorias no porto, o transporte do Porto de Luanda até os armazéns da AJS e, depois, o transporte até o destino final.

#### 4.2.4.2 Importação e comercialização de bebidas importadas no atacado

Esta operação iniciou em 2002 com a importação e distribuição de cerveja portuguesa. Foi uma alternativa para a diversificação. O negócio começou pequeno, cresceu rápido e superou o segmento de transportes já em 2004.

Atualmente, além da cerveja, são importados refrigerantes e água mineral.

Nos cinco anos de atuação, a média de importação é de 40 a 60 *containers*/mês. O volume de negócios gira em torno de 9 a 10 milhões de dólares por ano. Mantêm-se com um crescimento estável em torno de 10% ao ano.

#### 4.2.4.3 Comércio de bebidas importadas no varejo

Em 2007 iniciou-se a venda direta de bebidas (refrigerante, água e cerveja). Essa venda ocorre na portaria da empresa. Funciona da seguinte forma: pessoas interessadas compram uma caixa de bebida (refrigerante, água ou cerveja) e depois revendem por unidade no comércio de rua.

A empresa está planejando a construção de uma loja, no próprio parque de Viana, para operacionalizar o negócio. No entanto, como há demanda, as vendas já acontecem agora com caixas de bebidas que são colocadas na portaria. Uma funcionária controla a venda.

A venda de bebidas importadas no varejo é o início de um projeto para 2008 da criação de supermercados, em Luanda, mas também no interior do país. Os supermercados utilizarão o conhecimento e a experiência existente na empresa no que se refere ao processo de importação e distribuição de alimentos.

#### 4.2.4.4 Imobiliária

O projeto de construção e venda de imóveis surgiu porque dois dos filhos do fundador são engenheiros civis. Além disso, a empresa percebeu neste segmento um nicho de mercado com grande possibilidade de crescimento. Atualmente, o projeto está em implantação aguardando financiamento bancário, pois este novo negócio não será concretizado somente com investimentos próprios.

O principal negócio em andamento é uma parceria entre empresas privadas e governo para a construção de um parque industrial em uma área de 500 hectares.

#### 4.2.4.5 Oficina mecânica de caminhões

Em parceria com uma empresa brasileira, a AJS pretende estruturar uma mecânica autorizada de caminhões e uma loja de reposição de peças automotivas. O negócio está em fase de ampliação e estruturação da mecânica.

O Quadro 10 sintetiza as mudanças nas áreas de atuação no passado, no presente e os planos para o futuro de curto prazo da empresa AJS. Nele percebe-se que a diversificação é a alternativa escolhida para a empresa crescer. Esta alternativa continua nos planos futuros da organização.

**Quadro 10: Áreas de atuação da empresa AJS**

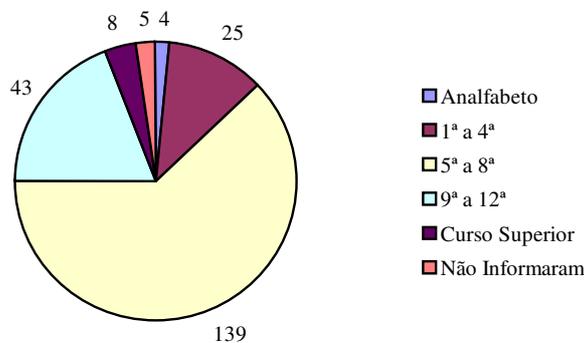
PASSADO	PRESENTE (2007)	FUTURO (2008/2009)
Comércio	Venda Direta de Bebidas	Supermercado
Transporte	Comércio e Distribuição de Bebidas Importadas	Comércio e Distribuição de Bebidas Importadas
	Transporte	Logística
	Imobiliária	Imobiliária
	Oficina Mecânica de Caminhões	Oficina Mecânica de Caminhões
		Venda Direta de Bebidas

FONTE: Pesquisa da autora

#### 4.2.5 A gestão de pessoas

A empresa possuía, em agosto de 2007, 224 funcionários. A maioria deles, 65%, foi admitida em 2007 devido ao aumento substancial da frota de caminhões. As contratações foram, principalmente, de motoristas e ajudantes. Também como reflexo do crescimento dos negócios, 86% dos funcionários, ou seja, 192 foram contratados em 2006 e 2007.

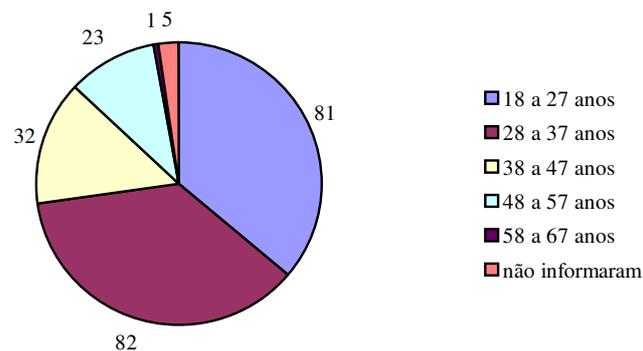
Os funcionários, na sua maioria, possuem entre cinco e oito anos de estudo, mas o conhecimento aprendido é bastante limitado. Os funcionários de nível operacional apresentam dificuldades na leitura e em cálculos simples, sendo isso um reflexo da baixa qualidade do ensino no país. O Gráfico 01 mostra a escolaridade dos funcionários.

**Gráfico 01 : Escolaridade dos funcionários**

FONTE: a autora

No Gráfico 02 percebe-se que a maioria dos funcionários tem entre 18 e 37 anos. Isso é um reflexo da população predominantemente jovem, em um país onde a expectativa de vida é de 40,7 anos. Um outro aspecto é que não há menores de 18 anos trabalhando na empresa.

**Gráfico 02: Idade dos funcionários**



FONTE: a autora

Na gestão dos funcionários há uma evidente falta de critérios, característica de empresa familiar e não profissionalizada. Não há critério para definição de salários, benefícios, reajustes salariais, transporte, entre outros. É costumeiro punir funcionários com castigos, mais comuns para motoristas. Os motoristas possuem seu salário variável de acordo com a quantidade de viagens feitas no mês. Caso ocorra algum problema passível de punição, o motorista fica de castigo, ou seja, durante um período ele não tem autorização para viajar e, com isso, seu salário fica reduzido.

A legislação trabalhista é baseada na brasileira, com férias, aposentadoria, horas extras, seguridade social entre outros benefícios previstos na lei. No entanto, a prática desta legislação é bastante precária e faz parte do processo de profissionalização da empresa, processo este ainda em andamento.

Enfim, assim como toda a empresa, o setor de gestão de pessoas também está em transição. Encontra-se entre um processo de gestão familiar, para uma gestão profissionalizada.

## 5 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Os dados foram coletados através da observação direta, das entrevistas gravadas em áudio e posteriormente transcritas e de documentos coletados.

Após leitura do material recolhido, os dados foram agrupados em quatro quadros que relacionam os objetivos do trabalho com os dados coletados.

A fim de que a leitura e o entendimento sejam mais claros, criou-se uma legenda comum a todos os quadros.

### Quadro 11: Legenda

Sigla	Significado
OD	Informação obtida através da observação direta.
D	Dados obtidos através de documentação.
EN	Dados obtidos através de entrevistas.
E	Entrevistador.
E1	Fundadora.
E2	Fundador.
E3	Filho dos fundadores, Diretor dos Transportes.
E4	Filho dos fundadores, Diretor Financeiro.
E5	Filho dos fundadores, Diretor Comercial da Área de Bebidas.
E6	Filha dos fundadores, Diretora Comercial, atua na área do Faturamento.
E7	Nora dos fundadores, Diretora de Recursos Humanos.
E8	Genro dos fundadores, Diretor de Programação.

FONTE: a autora.

O Quadro 12 apresenta o meio ambiente em que a empresa se insere. Foi elaborado a partir das informações apresentadas no Capítulo 4 e dos dados obtidos das entrevistas e observação direta. O meio ambiente é entendido a partir do contexto histórico, da economia e dos indicadores de desenvolvimento humano.

O Quadro 13 sintetiza as principais mudanças ocorridas no meio ambiente em que a empresa se insere. As principais mudanças referem-se ao período de guerra, aos regimes de governo e o atual período de reconstrução do país. A elaboração do quadro foi baseada nos

dados apresentados no Capítulo 4, além de informações obtidas através das demais fontes de evidência já apresentadas.

O Quadro 14 tem por objetivo comparar as características da empresa viva proposto por De Geus (1998) com as características da empresa estudada. O Quadro foi dividido em quatro tópicos: sensibilidade ao meio ambiente, coesão e identidade, tolerância e descentralização e conservadorismo financeiro. A AJS é uma empresa com 34 anos de existência, não podendo ser considerada uma empresa longa como as empresas estudadas por De Geus (1998). Isso, no entanto, não impede a comparação proposta com o objetivo de identificar onde a empresa está obtendo êxito na sua adaptação com o meio ambiente.

O Quadro 15 apresenta a adaptação da empresa em estudo às principais mudanças ocorridas no meio (apresentadas no Quadro 13).

Os documentos escritos e as entrevistas gravadas e posteriormente transcritas apresentam muitas palavras diferentes das corriqueiramente utilizadas no Brasil. Embora tanto o Brasil como Angola utilize o português como língua oficial, existem palavras e expressões diversas e típicas de cada país. Sempre que houver uma palavra ou expressão desconhecida no Brasil, haverá uma tradução entre parênteses.

## Quadro 12: Características do meio ambiente

<b>Contexto Histórico</b>	
<b>Dados Coletados</b>	<b>Síntese</b>
<p>D: O país viveu até 1975 como colônia de Portugal, viveu a guerra pela independência, a introdução do regime Marxista-Leninista, depois mais três guerras civis, a abertura do país ao capitalismo em 2002 e ainda não realizou eleições diretas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Angola é um dos países mais pobres do mundo, com grande parte da população vivendo em favelas na capital, com entre cinco a 10 milhões de minas terrestres espalhadas no interior do país, com grandes problemas de corrupção gerados pela burocracia entre outros problemas típicos de um país que viveu tanto tempo em guerra.</li> <li>• O Índice Ibrahim realizado pela Universidade de Harvard mostra que Angola e Guiné-Bissau são os dois países africanos lusófonos pior colocados no índice global de corrupção.</li> <li>• Os conflitos armados ocorreram principalmente no interior do país, o que levou sua população rural a fugir e se refugiar em favelas na capital, Luanda. Nessa fuga a população perdeu a terra e os poucos recursos que possuíam. Mas as perdas materiais são apenas uma parte do problema. Perderam-se famílias, parentes, costumes e tradições, enfim, todo um modo de viver. Quando a população migrou para a capital, as diferentes tribos se misturaram, seus costumes, ritos, modos de viver praticamente se perderam e a luta passou a ser pela sobrevivência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angola é um país que viveu 30 anos em guerra e apenas há cinco anos está em paz.</li> <li>• O país viveu três formas de governo em menos de 40 anos: foi colônia de Portugal, viveu o regime Marxista-Leninista e atualmente vive um capitalismo com grande abertura de mercado.</li> <li>• Durante o período de guerra, a maioria das empresas estrangeiras e a classe média saíram do país. Poucas empresas sobreviveram a este período.</li> <li>• Desde 2002, com o fim</li> </ul>

OD: Até 1995, E1 relata que (durante a guerra) eles, enquanto empresa, tinham tido perdas de caminhões devido a minas (sem cobertura de seguro) e perdas de vidas de funcionários. A própria circulação da família era muito limitada pelas minas e pelos conflitos. O acesso a alimentos também era limitado, pois a produção agrícola era quase nula e as indústrias eram poucas e sob controle do governo. Mas, apesar disso, relatam que a pior época foi depois das eleições quando a guerra chegou a Luanda. Conta que ela e seu esposo estavam prontos para sair para comprar peixes em uma praia há alguns quilômetros quando escutaram a explosão de bombas. Então, a família ficou por vários dias trancada em uma dispensa da casa, comendo e bebendo o que havia em casa.

- O E4 relata que após a independência de Portugal iniciou outra guerra, uma guerra civil onde as pessoas que moravam no interior fugiram, abandonaram suas propriedades e foram para Luanda onde a guerra não havia chegado. Foi assim que se formou o imenso bolsão de pobreza existente em Luanda.

- O E4 relata que, depois da guerra (2002), o capitalismo foi instalado junto com a abertura do mercado e a saída do estado de suas funções como educação, saúde, saneamento, infra-estrutura. De acordo com E4, isso tem repercussão na forma como as pessoas trabalham, pois, sem esperanças, não há perspectiva de uma melhora de vida. A geração em idade produtiva hoje foi criada em um ambiente de guerra e não de trabalho. As pessoas não são habituadas a trabalhar, e se trabalham, não tem esperança de que isso vá melhorar as suas condições de vida. Não há escola pública para os filhos, se ficam doentes não há assistência, ou seja, “trabalhar para quê? Pior do que está não vai ficar”.

- O E4 contou que, quando criança (década de 80), o governo era muito atuante no país. E4 estudou em escola pública. Conta que, naquela época, pessoas ricas (filhos de militares) e pobres estudavam na mesma escola conviviam normalmente, iam todos a pé para a escola. Naquela época as pessoas andavam muito pelas ruas, pois não havia transporte público.

- Os E1 e E2 contaram que no início eram comerciantes informais porque o regime de governo (socialismo) não permitia a abertura de empresas privadas.

- O E1 diz que a guerra os desgastou muito. Contam que “viviam com o coração na mão”, não tinham sossego. Viviam com as cortinas da casa fechada para fingir que não havia ninguém morando ali.

- Atualmente, no trabalho, há muitos problemas de relacionamento entre funcionários porque nas suas origens pertenciam a tribos rivais. Os problemas são de individualismo, falta de cooperação e mesmo agressão física. Além disso, um negro tem dificuldades em aceitar chefes igualmente negros, pois isto é visto como uma humilhação.

EN: E2: Ela (a empresa) começou de fato em 92, mas já existia em 1974. Em 1974 eu criei esta empresa embora não, na altura (na época), não registrada. Também não registrei logo, naquela altura (na época) era independência, era complicado (criar) firma aqui. O sistema que nós tínhamos aqui, digamos que, nem permitia que houvesse (firmas). Foi uma forma muito conturbada, não admitia que houvesse firmas que criassem (novos negócios)... nós criamos um pequeno comércio.

- E2: Entretanto, houve uma altura (um tempo) que houve uma abertura, que não era para todos, aquilo era um bocado complicado, até que nós realizamos. Registramos a Antonio J. Silva Lda, começamos a trabalhar e continuamos a trabalhar com comércio e com transportes.

da guerra, o país vem demonstrando um intenso crescimento econômico apesar dos problemas relacionados com a burocracia e a corrupção que permeiam toda a sociedade.

- A agricultura é imensamente prejudicada até os dias atuais devido à presença de milhões de minas e outros componentes explosivos em áreas cultiváveis.
- Além das grandes perdas materiais decorrentes de 30 anos de guerra, perderam-se também a identidade e a cultura do povo angolano.

- 
- E2: havia uma forma muito complicada de perseguição, digo perseguição porque as autoridades não nos respeitavam, não queriam comerciantes. Comerciantes eram vistos como especuladores, os culpados da situação nacional.
  - E3: Na altura da guerra trabalhamos muito com o Programa Alimentar da ONU (PAN). Fazíamos o transporte na altura da guerra para muitas províncias (interior do país). Andávamos em comunas (comboio), havia sempre o risco de serem atacados. Foi uma época muito complicada que a empresa passou. Felizmente só teve uma comuna que foi atacada. Foi uma altura muito complicada, fazer caminhonagem (transportar cargas) não era para todo mundo. Só os aventureiros em comunas entravam...
- E3: Naquela altura só quem ia para o interior do país era o PAN. O PAN era quem tinha ainda alguma autonomia por ser um programa das Nações Unidas para levar comida a comunidades isoladas. As pessoas respeitavam um mínimo, tanto as tropas do governo como da UNITA ainda respeitavam minimamente. Só tivemos uma comuna atacada. Eram as únicas que ainda podiam ter alguma confiança para andar nas estradas porque todas as outras, sem andar em comunas ou ser do PAN, não levava muito tempo (para ser atacada). Naquela altura não havia muito a não ser trabalhar com o PAN. Na altura nós éramos a empresa que mais transportou cargas para o PAN.
- E2: Os funcionários são muito individualistas. Nenhum ajuda o outro. Cada um faz o seu trabalho, mas não conseguem fazer, juntos, o mesmo trabalho para terminar mais rápido. Por exemplo: se um vê que o outro está com dificuldade em fazer alguma coisa, o outro vira as costas e vai se esconder.
- E6: Ontem eu fui abastecer o carro e as bombas (posto de gasolina) e lá estavam os bidões (pessoas que vendem gasolina/diesel no comércio informal) e os carros na fila. Os bombistas (frentistas) preferiam abastecer os bidões porque eles dão mais 50 kwanzas (para não ficar na fila). Além do que ele encheu, ainda tem que dar 50 kwanzas. (Então) eles preferiam abastecer os bidões e nós continuamos na fila horas e horas para a abastecer os carros.
-

<b>Economia</b>	
<b>Dados coletados</b>	<b>Síntese</b>
<p>D: A estabilização do país em termos políticos, militares e, aliado a isso, uma grande expansão econômica, tem atraído investimentos de todo o mundo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os diamantes, e em especial o petróleo, dominam a economia nacional, sendo responsáveis pela quase totalidade das receitas.</li> <li>• A agricultura e as indústrias manufatureiras ainda sofrem com o legado deixado pela guerra civil – infra-estruturas arruinadas, falta de capital físico e financeiro, governos pobres e a presença alastrada de minas em algumas regiões.</li> <li>• Em 2006 a taxa de crescimento do PIB foi de 18,6% e para 2007, a estimativa é de um crescimento da economia em torno de 30%.</li> <li>• Em Angola, a presença chinesa é forte. A presença chinesa aparece em empréstimos para reabilitação de infra-estruturas em mais de 4,5 bilhões de dólares, na instalação de indústrias e na grande quantidade de produtos prontos importados.</li> <li>• A oferta interna é ainda frágil e a estrutura de mercado pouco concorrencial.</li> <li>• Em 2006, pelo segundo ano consecutivo, Angola foi a economia africana que mais cresceu.</li> </ul> <p>OD: A empresa estudada localiza-se em Viana, um município da província de Luanda. Apesar de estar localizado dentro da cidade, com outros comércios, casas e empresas em seu entorno, não possui água encanada. Um caminhão de água abastece tanques periodicamente. Há falta de luz diariamente, sendo necessário um gerador para suprir as falhas de energia. Não há saneamento. Nos meses de chuva, é necessário utilizar bombas para retirar a água que se acumula no pátio da empresa. A telefonia fixa é precária, há apenas um número de telefone fixo, pois a rede de telefonia não foi sequer criada. Há uma grande proliferação de telefones celulares. A conexão com internet também é via sistema celular. As estradas são absolutamente precárias, e isso não é uma exceção, é o padrão das empresas que atuam em Angola.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Um funcionário conta que sua casa foi derrubada pelo governo para construção de estradas. As casas, em geral, são pequenas construções, sem água, luz ou saneamento em um terreno invadido. Há um intenso trabalho do governo na abertura e pavimentação de estradas e, nestes casos, as casas que estão no caminho são destruídas. As pessoas que não tem para onde ir são transferidas para barracas em acampamentos de desabrigados.</li> <li>• É possível observar no país uma grande quantidade de obras. Condomínios, estradas, prédios, pavilhões, pavimentação e saneamento.</li> <li>• Apesar de o petróleo ser a base da economia em Angola, a produção de gasolina para o consumo interno é insuficiente para a demanda. Isso ocasiona constantes filas nos postos e desabastecimento.</li> <li>• O comércio de rua é forte e variado: desde frutas, pão, roupas chinesas, eletrodomésticos, móveis e combustíveis. Funciona de duas formas: as pessoas andam pela rua, entre os carros, com os produtos. A outra forma é colocando os produtos no chão na beira das estradas. O preço varia de acordo com o freguês.</li> </ul> <p>EN: E2: O país (depois da guerra) passou a precisar de tudo em triplo. Do transporte, muito mais que o triplo... e nós temos uma frota aí de 150 (caminhões) e tem muitas empresas precisando. Vai crescer muito mais porque a necessidade é muito grande e está tudo por fazer.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• E3: Desde a altura da paz é que começaram os clientes privados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O crescimento econômico em Angola está atraindo empresas de todo mundo.</li> <li>• O PIB angolano está crescendo a dois dígitos desde 2004.</li> <li>• O país está sendo reconstruído, financiado pelas reservas de petróleo e diamantes existentes no país.</li> <li>• A abertura econômica favoreceu a grande entrada de produtos estrangeiros a fim de atender a demanda local.</li> <li>• A economia local é frágil, com poucas indústrias e pouca agricultura. O modelo econômico atual não tem contribuído para o surgimento de uma economia local forte.</li> <li>• A agricultura é predominantemente manual. O escoamento da produção fica bastante prejudicado devido à precariedade das estradas.</li> <li>• O contexto histórico angolano não favoreceu o surgimento de empresas e indústrias, privilegiando o comércio.</li> <li>• O comércio informal é forte e é a via por onde a maior parte da população consegue ter acesso a produtos.</li> </ul>

Começaram a aparecer outros clientes mineiros que durante a guerra trabalhavam com aviões passaram a fazer via rodoviária. (...) e foi nessa altura que a empresa cresceu.

• E3: Neste momento estamos a economizar 400 mil dólares por ano em peças comprando direto (importação de peças de reposição). (...) Nós temos esse problema que as peças aqui são muito caras e para além de serem muito caras, muitas vezes não tem. Portanto, estamos sempre dependentes de um outro e isso, com o volume de peças que nós temos, e com os clientes que temos, não é possível.

### Indicadores de Desenvolvimento Humano – IDH

#### Dados Coletados

D: O PIB por habitante em Angola passou de US\$ 643 dólares em 2001 para US\$ 2.565,6 dólares em 2005, aumentando quatro vezes, sem que os efeitos sobre a pobreza sejam proporcionalmente aproximados.

• O petróleo e os diamantes angolanos não beneficiaram a população pobre. Mais de 60% da população angolana vive abaixo do limiar da pobreza.

• O IDH regrediu entre 2003 e 2004 apesar do aumento do PIB por habitante;

• A expectativa de vida manteve-se em 40,7 anos.

OD: Em termos gerais, os novos ricos são mestiços de pai português e mãe angolana que conseguiram ter melhores condições de vida. Disso surgiu um dito popular que diz que: o mestiço é que é raça superior, pois tem a força do negro e a inteligência do branco.

• A escola, mesmo a pública, não é gratuita, sendo este mais um empecilho para a população pobre.

• Através de observação direta foi possível perceber que, quando um bairro possui acesso à água, significa que há um poço ou torneira onde a mesma é vendida para a população.

EN: E7 - (...) eles (os funcionários) não tem endereço. (...) Não adianta ver o endereço na carta de identidade ou mesmo na carta de condução (pois) não deve ser o mesmo, não deve coincidir. (...) Este, por exemplo, (disse mostrando o registro do funcionário), casa n. 36, Zona 36. Zona 36 é o que? Veja outro: casa sem número, Kazenga. Kazenga deve ser em uma província qualquer, deve ser uma localidade em uma província (estados do interior do país). Alguns não têm nada. Às vezes até o bilhete de identidade está caducado. O mais normal é nos bilhetes de identidade ter casa sem número, bairro Mandango, Lubango...

E7: (relatando sobre a escolaridade dos funcionários) Isso não é quase nada (...) temos muita gente nova, então a guerra não justifica, pois eles não tiveram que ir a guerra. Também não há vagas para todos (na escola), é difícil manter as crianças na escola. Mas aqui houve a questão da guerra, muitas pessoas são da província (estados do interior do país), muitos funcionários da província, muitos mesmo. De Luanda, são muito poucos, então, a dificuldade para estudar era ainda maior. Por isso que nós não podemos mesmo nos preocupar com o nível de escolaridade (dos funcionários).

#### Síntese

• O forte crescimento econômico favoreceu o surgimento de uma nova elite angolana formada na sua maioria por mestiços, com negócios em franca expansão. São os chamados novos ricos.

• Mais de 60% da população vive abaixo do limiar da pobreza. A expectativa de vida de 40,7 anos reflete a precariedade das condições de vida.

• Há uma enorme demanda por mão-de-obra qualificada para as mais diversas funções.

• A população pobre que vive em Luanda (mesmo trabalhadores operários), em geral reside em terras invadidas. Isso significa que moram em casas sem água, sem luz, sem saneamento e, obviamente, sem endereço.

### Quadro 13: Principais mudanças ocorridas no meio ambiente

Principais Mudanças	Dados Coletados	Síntese
Guerras	<p>D: 1961 a 1975: Guerra pela Independência. Em 1975 o MPLA assume o governo de Angola.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1975 a 1991: Primeira Guerra Civil. A UNITA e o FNLA não concordam que o MPLA assumo o Governo após a independência e iniciam a Primeira Guerra Civil. A Primeira Guerra Civil só termina com a promessa de eleições.</li> <li>• As principais fontes de financiamento da guerra foram o petróleo e os diamantes. O MPLA foi financiado pelo petróleo e da UNITA, pelos diamantes. Como esses recursos minerais são desejados pelo mundo todo, vários países mantiveram relações comerciais com os partidos e, desta forma, auxiliaram no financiamento da guerra, principalmente após 1992.</li> <li>• 1992 a 1994: a Segunda Guerra Civil inicia quando a UNITA não reconhece a vitória do MPLA nas eleições. Em 1994 ocorre um acordo de paz onde o governo e a UNITA concordam em formar um governo de coalisão.</li> <li>• 1998 a 2002: o governo de coalisão não se concretiza e, com isso, inicia a Terceira Guerra Civil que só termina com a morte do líder da UNITA em 2002. Inicia o período de paz.</li> </ul> <p>OD: E1 relata que até 1992, a guerra ocorria mais no interior, não havia chegado na capital. Com as eleições, a UNITA entrou na capital e tentou dar um golpe de estado, não reconhecendo o resultados. Seguiu-se o pior período da guerra. Relata que havia corpos de pessoas espalhados por todos os lados, ruas e calçadas. O governo determinou que os corpos deveriam ser queimados pois não havia condições para enterrá-los. Só que muitos corpos não queimaram totalmente, então havia braços, cabeças e outras partes de corpos espalhados pelas ruas... E1 conta que as crianças ficaram traumatizadas e repetiam “isso não se faz...”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• E1 relata que na época de guerra era “cada um por si”, cada um tentava sobreviver como pudesse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em 2007, Angola comemorou 32 anos de Independência.</li> <li>• Destes 32 anos como país independente, há apenas cinco anos não há guerras.</li> <li>• A guerra foi financiada pelas riquezas do país: petróleo e diamantes. Durante este período, as riquezas do país foram utilizadas para financiar a guerra e, com isso, o desenvolvimento do país ficou em segundo plano.</li> <li>• O “cada um por si” relatado durante o período de guerra é uma das causas que deu origem ao individualismo atual.</li> </ul>
Regimes de Governo	<p>D: Até 1975: Angola era colônia de Portugal. Fonte de riquezas como o petróleo, o diamante da mão-de-obra</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os regimes de governo em Angola apresentam três períodos marcantes: o período colonial, o</li> </ul>

	<p>escrava.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1977 a 1991: introdução do regime Marxista Leninista. Este regime é marcado pela forte presença do governo em todos os setores da economia.</li> <li>• 1991 a 2002: o MPLA, partido do governo, de influência Marxista Leninista, continua no poder. Busca a coalizão com a oposição de influência capitalista. Neste período, a presença do governo na economia continua forte.</li> <li>• A partir de 2002: o governo adota um modelo de desenvolvimento capitalista e de abertura econômica favorecendo a entrada de empresas estrangeiras.</li> </ul> <p>OD: • E4 relata que na década de 80 o governo não incentivava o surgimento de empresas privadas. Era um sistema muito próximo ao socialismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• E1 e E2 contam que, no início, eram comerciantes informais porque o regime de governo (socialismo) não permitia a abertura de empresas privadas.</li> </ul>	<p>período marxista leninista e o atual capitalismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Até 2002, a presença do governo na economia era bastante forte em todos os setores e inibindo o surgimento de empresas privadas.</li> <li>• Desde 2002, a presença de produtos importados e empresas estrangeiras em Angola é intensa a fim de suprir as demandas de consumo.</li> <li>• Ou seja, nenhum dos regimes de governo em Angola favoreceu o surgimento e fortalecimento da economia local.</li> </ul>
<p>A Atual Reconstrução do País</p>	<p>D: • No país, e mesmo na capital Luanda, há sérios problemas em termos de infra-estrutura básica como saneamento, água, energia, assim como de estradas, transportes públicos, saúde, educação e telecomunicações.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De acordo com o Programa Geral do Governo 2007/2008 <i>apud</i> CCIPA (2007) é meta do governo intensificar a melhoria do transporte de passageiros e de carga, através da renovação dos meios rodoviário, ferroviário, aéreo e marítimo de transporte.</li> <li>• O país enfrenta agora a árdua tarefa de canalização de fundos para a reconstrução de infra-estruturas e a redução da pobreza. Os diamantes e, em especial, o petróleo, dominam a economia nacional, sendo responsáveis pela quase totalidade das receitas.</li> <li>• Em 2006, (...) houve um crescimento das importações em 16,7%. Isso se deve ao fraco desenvolvimento do setor produtivo que não tem acompanhado a expansão no consumo.</li> <li>• A classificação geral relativa à facilidade para fazer negócios no mundo coloca Angola em 155º lugar em 2006 e 156º lugar em 2007, considerando-se um total de 175 países.</li> <li>• Em termos governamentais, os objetivos para Angola em 2007 e 2008 são: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Consolidação da paz e da reconciliação</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O governo tem por objetivo a reconstrução do país em termos globais. Apesar dos investimentos que estão sendo realizados, as infra-estruturas básicas como água, luz, saneamento, estradas e telefonia são ainda muito precárias.</li> <li>• Além disso, há uma carência de mão-de-obra qualificada em todos os setores da economia.</li> <li>• A reconstrução do país está sendo financiada com os recursos do petróleo e do diamante.</li> <li>• A economia é baseada no petróleo e diamantes, sendo um setor pouco articulado com o restante da economia.</li> <li>• As importações têm crescido nos últimos anos devido à fragilidade do setor produtivo local que não tem acompanhado a expansão do consumo.</li> <li>• Resumindo: o atual contexto angolano é reflexo dos 30 anos em que o país permaneceu em guerra. Durante este período, os rendimentos derivados do petróleo financiaram a guerra. Ou seja, a defasagem em termos de infra-estruturas, educação, saúde, entre outros, são o</li> </ul>

	<p>nacional;</p> <p>b) Edificação das bases para a construção de uma economia auto-sustentada;</p> <p>c) Restabelecimento da administração do Estado em todo o país;</p> <p>d) Desenvolvimento dos recursos humanos;</p> <p>e) Desenvolvimento harmonioso do território; e</p> <p>f) Consolidação do processo democrático.</p> <p>EN: E3: desde a altura da paz (2002) é que começaram os clientes privados e começaram a aparecer outros clientes mineiros (mineradoras) que durante a guerra trabalhavam com aviões, passaram a fazer via rodoviária. (...) E foi nessa altura que a empresa cresceu.</p>	<p>resultado de 30 anos de não-investimento nestes segmentos. Atualmente, o comércio com empresas do mundo inteiro é bastante forte, suprimindo carências da economia local. A agricultura é ainda essencialmente manual, prejudicada pela existência de minas e outros artefatos explosivos no solo e da precariedade das estradas para transportar a produção. A indústria tem uma parcela mínima na economia e atualmente vem sendo prejudicada pela forte presença de produtos importados. Apesar dos esforços atuais e do crescimento da economia, ainda levará tempo para a mudar o atual retrato do país.</p>
--	---	--

FONTE: a autora

#### Quadro 14: Comparação da empresa estudada com empresa viva de De Geus (1998)

<b>Sensibilidade ao meio ambiente</b>	
<b>Dados Coletados</b>	<b>Síntese</b>
<p>EN: E2: As pessoas estudam lá fora e vem com uma cultura diferente. Chegam aqui e pensam que estão na Europa. Isso aqui não é Europa. É África. É diferente. Eu tenho uns filhos que têm capacidade, uns têm capacidade, mas que não tem humildade, isso é muito importante, aprender ...</p> <p>E2: O país passou a precisar de tudo, o triplo do transporte, muito mais que o triplo. Nós temos uma frota aí de 150 e tem muitas empresas precisando e vai crescer muito mais. Porque a necessidade é muito grande e está tudo por fazer.</p> <p>E1: ...e como não há comboios (trens para transporte de cargas)...</p> <p>E2: Nós passamos por vários períodos difíceis e sabemos como as coisas funcionam.</p> <p>E5 explicando a venda direta de bebidas que ocorre na portaria da empresa: E5: Eu preferia esperar e montar um armazém para vender a retalho (varejo). (...) Estamos a fazer com menos condições e passaremos a ter um espaço. (...) Às vezes é necessário começar sem condições para depois se criar as condições, porque se tivermos que esperar as condições para deixar começar, é capaz que nunca comece.</p> <p>E4: Em abril de 2002 e com os acordos de paz há uma expansão muito grande na procura por serviços de transportes, com novos clientes que eram empresas mineiras. Aumentamos a frota primeiro com recursos próprios e diversificamos negócios. Passamos a ter comércio, comércio a grosso (atacado) de cervejas e várias bebidas, cervejas como principal...</p> <p>E5: Mas eu acho que nos últimos tempos esta empresa passou a cada um ter a sua função. Anteriormente toda gente fazia tudo. (...) Cada</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A capacidade de aprender e se adaptar ao meio ambiente angolano é um processo em andamento para os filhos do fundador que agora trabalham na empresa da família. Os novos funcionários (filhos) estudam no exterior e ficaram anos com pouca relação com seu país de origem e, portanto, precisam aprender e se adaptar à realidade local.</li> <li>• Há a percepção das mudanças que estão ocorrendo no meio ambiente. A percepção do aumento do consumo, o crescimento da economia e a perspectiva governamental da não utilização de trens para transporte de carga no país geraram a expansão do negócio dos transportes. O</li> </ul>

um tem que tratar de uma área, senão todos fazerem tudo não dá. (...) Eles (os pais) precisam trabalhar menos para que eu possa trabalhar mais. Para que eu possa entrar. Aí dá espaço para alguém entrar. Senão eu não vou conseguir fazer alguma coisa.

- E5 - Acho que deveríamos assumir que a partir de hoje vamos entrar em um processo de sucessão. Porque acontece sem ninguém falar, ser naturalmente, mas mais planejada, mais planejada (...). Porque o que acontece muitas vezes, é que o que eu acho que acontece, é que (pensar) a forma de sucessão e em heranças logo se pensa em morte. E não tem que pensar em morte, em que eles não servem para nada.

- E3: O Sr. E3 tem seus méritos, ele trabalhou sempre sozinho, todos esses anos que a empresa tem. Tem o seu mérito de ter chegado até aqui. Mas as coisas às vezes chegam a uma altura, portanto, quando crescem, como está a empresa hoje, precisa de um apoio. Algumas coisas precisam mudar, isto tem sido meu dilema todos os dias. Fazer com que se alterem algumas questões, algumas coisas aqui, tem sido complicado, senão difícil, senão impossível. Mas é a luta que temos aqui, isso não é fácil porque, portanto, é uma pessoa (E3) que sempre esteve habituada a trabalhar de uma maneira, e não aceita idéias novas, portanto, quando vem idéias novas, não aceita essas idéias. Isso é complicado, às vezes sabemos que podemos fazer melhor e não fizemos, estamos um bocado limitados.

E6: por ser uma empresa familiar, há uma tendência, acho que é mais uma expectativa dos pais, que os filhos estão a estudar e quando voltarem a ajudar, a trabalhar para nós. A tendência é puxar as pessoas para a empresa. Isso aconteceu com o E4, com o E3 e com todo o resto.

E6: crescer e ter estabilidade, o objetivo é esse, para mim, acho que tem que alinhar e ampliar. Quando a empresa começou a crescer e houve necessidade de nos organizarmos, de forma a cada um termos uma responsabilidade e a responder por nossa área, por aquilo que estamos a fazer.

E4: nós sabíamos desde o início que o que queremos não é vender cerveja até porque é cerveja, água e refrigerantes. O que queremos no futuro é ter uma empresa de distribuição alimentar e de bebidas. Uma empresa que atua no mercado a grosso (atacado), mas que também atua no comércio a retalho (supermercado) ou a varejo, como tu chamas.

E4: ...o plano número 1 é consolidar os negócios que há, continuar a crescer, ter a diversificação sem perder o foco. Por isso é importante ter um gestor de negócios, cada negócio ser como uma empresa, e alguns desses negócios serão empresas realmente autônomas, deixarão de ser unidades de negócio e passarão a ser autônomas. Nós entendemos que podemos fazer mais negócios sem perder o foco. Por isso o primeiro é consolidar os negócios que temos, os três que temos, sendo que um é mais embrionário, que é o imobiliário. Mas ter uma estratégia, um foco e objetivos que sejam conhecidos, aceites e que estão a ser ultrapassados. E depois, a diversificação continuar em parceria com empresas que detenham *know how* nos negócios e que tenham, também, possibilidade de nos ajudar a gerir. O essencial é não diversificar sem garantir que serão competentes na gestão para tocar os negócios.

E4: ... nos reunimos uma vez por mês para apresentar os resultados e discutir problemas. Quando tenho um assunto mais polémico, espero para discutir na casa da ilha. No verão fazemos as reuniões lá e como o

aumento do consumo e o crescimento da economia também deram origem à diversificação.

- Há a percepção da necessidade de mudar o negócio. A AJS já atuou em outros segmentos (comércio de varejo) e atualmente estão diversificando. O negócio principal hoje é o transporte, o segmento de bebidas surgiu como opção e possui atualmente um rendimento semelhante aos transportes. A imobiliária e os supermercados são as apostas da empresa para continuar a diversificação.

- Há o entendimento da necessidade de reagir precocemente diante da alta demanda local. Enquanto a percepção dos filhos é de se estruturar, ou seja, criar condições para então implantar um novo negócio, a posição do fundador é: primeiro implanta, depois estrutura. Isso dá origem a negócios improvisados, como a venda de bebidas no varejo que, pelo contexto local, geram renda e crescem rapidamente.

- Não há um planejamento acerca dos rumos que a empresa deve tomar e nem acerca da sucessão. Isso repercute nas diversas opiniões diferentes acerca dos objetivos e sobre o futuro da empresa. Um exemplo disso são as reuniões mensais que em geral não acontecem, limitando-se a entrega de relatórios ao fundador. Outro exemplo é a função de cada um dos filhos na empresa. As funções foram definidas há menos de um ano e ainda necessitam de ajustes. Mudanças na função dos fundadores não

ambiente é mais descontraído e as idéias novas são aceitas com mais facilidade. Lá discutimos, brigamos, mas todos saem bem.

E7: não é que precise alguém formado em direito, mas ajuda muito na parte de legislação do trabalho. Eu consigo as coisas muito mais facilmente do que uma pessoa que não é formada em direito. Mesmo pela questão de como interpretar uma lei.

E5: ainda aparecem alguns problemas à frente que eu não sei como resolver e tenho que perguntar “como é isso?” E já aconteceu, com outros também, e aí eles dizem, faz assim, assim, assim.

E5: E acho sinceramente que toda gente, antes de ir para a empresa da família, deveria passar por outras empresas. São outras responsabilidades, respeito ao superior é completamente diferente, aprende-se muito nas outras empresas, principalmente na questão humana. Pode m-se aprender muitas outras coisas, mas principalmente essa questão humana. Temos outra noção de responsabilidade.

Estamos aqui numa coisa que também é nossa. Numa outra empresa temos que prestar contas a alguém, temos um superior a quem devemos respeito e eu vejo que se calhar, aqui dentro reclamamos por coisas que numa outra empresa fazíamos sem reclamar.

E5: Tem certos clientes que já existiam e mantive contato com eles, mas não falávamos a mesma língua. Falávamos português, mas eles já tinham uma relação com os meus pais e eles acharam um bocado esquisito ter, no meio, outra pessoa. Tive que conquistá-los. Tive que conquistá-los, dançar a música deles, e acho que não foi muito difícil.

E: como foi tomada a decisão: não temos armazém, mas vamos vender ali na frente.

E5: nós começamos a comprar uma outra gama de produtos da Coca-Cola e estes, sim, nós temos que vender a retalho (no varejo). Quem faz a venda a grosso (no atacado) é a própria Coca-Cola. Nós estamos a nos meter no negócio da Coca-Cola, temos que fazer as vendas aqui (na portaria da empresa).

E: vocês vão construir uma loja aqui na frente...

E5: exato. Não sou a favor das vendas como está a ocorrer aqui. Mas também compreendo que também tem que se começar. Seria melhor se já tivéssemos as condições, mas sou um bocado contra do “faz e depois ver o que se faz”. Mas, se a certa altura não tivéssemos começado mesmo sem ter condições. (...) Às vezes é necessário começar sem condições para depois se criar as condições. Porque se tivermos que esperar as condições para deixar começar, é capaz que nunca comece.

E: e como estão se saindo?

E5: bem, melhor do que se esperava.

OD: a António J. Silva é representante de uma das principais marcas de cerveja do país e agora quer expandir para outra importante marca. Além disso, a empresa possui a distribuição de água mineral e Coca-Cola no ramo de bebidas. Também atua no ramo de transportes de alimentos, combustível, e máquinas. Possui uma oficina mecânica para o conserto dos caminhões.

- Já tiveram loja de roupas e outros comércios antes de entrarem no ramo dos transportes.

- E4 contou que em 2006 o faturamento da empresa triplicou e que neste ano a empresa já faturou mais do que em 2006 (até abril). Isso gerou um grande aumento das atividades e, com isso, o fundador perdeu o controle que tinha sobre todos os negócios, o que tem gerado bastante estresse devido a falta de pessoas qualificadas e a dificuldade

foram definidas, o que faz com que invadam as funções dos filhos gerando conflitos.

- A decisão é tomada por impulso pelo fundador. Há tentativas de se decidir pontos importantes da empresa em reuniões mensais da família. No entanto, há dificuldade em realizar estas reuniões.

- O aprendizado por assimilação acontece colocando em prática conceitos aprendidos em universidades portuguesas. Também acontece através de perguntas a quem tem mais experiência (como consultores externos).

- Aprendizado por acomodação: Os filhos aprenderam a trabalhar em outras empresas antes de serem inseridos na empresa da família. Também há o aprendizado através da experiência prática do dia-a-dia.

- Brincar: não há na empresa, no sentido proposto por De Geus (1998).

em delegar para os filhos parte dos negócios.  
 • Há uma grande dificuldade para conseguir realizar esta reunião mensal. Houve meses em que apenas foram entregues relatórios. O E2 considera que reuniões são “perda de tempo”.

### Coesão e Identidade

Dados Coletados	Síntese
<p>OD: Perguntei porque eles (os fundadores) ficaram, porque não foram para Portugal. E1 respondeu que eles possuem casa em Portugal, que todos os filhos foram para lá quando completavam 16 anos para que não precisassem ir para o exército, e lá ficaram até concluir a faculdade. Mas que ela e o marido tinham que ficar. Foram ficando.. ficando... eles são angolanos e o lugar deles era ali.</p> <p>• A relação com o funcionário é bastante paternalista e a liderança é autoritária. Além de salário, há gorjetas pagas por serviços extras realizados no horário de trabalho. Se um funcionário se acidenta, a empresa paga o salário mesmo com o funcionário afastado, pois receber o benefício do governo leva muito tempo. Os funcionários faltam e as faltas são abonadas, ou seja, não há registro das faltas dos funcionários, seja para documentação ou para qualquer outra coisa.</p> <p>EN: E2: Ah, não. Nós continuamos porque não acreditamos (que a guerra durasse muito tempo). Nós não quisemos sair daqui, continuamos aqui. Corremos todo o risco que uma pessoa pode correr, desde perder carros, caminhões... Havia uma forma muito complicada de perseguição, digo perseguição porque as autoridades não nos respeitavam. Não queriam comerciantes, comerciantes eram vistos como especuladores, os culpados da situação nacional.</p> <p>E2: dois e dois são quatro, isso é matemático, mas aqui as coisas não funcionam assim, por isso as pessoas têm que aprender com o dia a dia. As pessoas estudam lá fora e vêm com uma cultura diferente, chegam aqui e pensam que estão na Europa.</p> <p>E2: Eles (os filhos) não aceitam conselho, não perguntam. Aqui tem que estar em cima do pessoal, senão eles roubam os pneus, roubam de tudo. Não há nenhum para dar seqüência naquilo que precisamos aqui.</p> <p>E2: Meus filhos acham que tem que confiar nas pessoas. Mas não dá para confiar nos funcionários. Os funcionários são muito individualistas. Nenhum ajuda o outro. (...) Cada um faz o seu trabalho, mas não conseguem fazer, juntos, o mesmo trabalho para terminar mais rápido, por exemplo. Se um vê que o outro está com dificuldade em fazer alguma coisa, o outro vira as costas e vai se esconder. Muitos funcionários passam o dia se escondendo e não trabalhando. Então, é necessário ter “sangue nas guelras”.</p> <p>E6: (sobre a relação com fornecedores) É estritamente profissional, mas nós temos nossos fornecedores fixos. Compramos sempre dos mesmos, na maior parte das vezes compramos onde encontramos o que procuramos. É estritamente profissional. (...) Porque é lá que tem. Muitas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angola é o país de nascimento dos fundadores e onde eles consideram sua casa apesar da relação com Portugal. No entanto, não se pode afirmar que há uma preocupação com a construção de relações com a comunidade.</li> <li>• A <i>persona</i> da empresa segue o tipo de relação que havia em guerra, onde as coisas seguem uma lógica própria de sobrevivência do mais forte. Isso gera conflitos entre os fundadores e a forma que os filhos vêem e agem. Há um individualismo presente na empresa que é característico também do país.</li> <li>• A forma de interação com o meio é basicamente biológica: procura-se no meio algo (produtos, serviços, profissionais) de que a empresa esteja necessitando.</li> <li>• Outras formas de interação do tipo exposição direta ou por valores e crenças não foi identificada na empresa.</li> <li>• A relação com funcionários ocorre de duas formas: a) Com funcionários sem qualificação a relação é de desconfiança, informal, sem regras e normas definidas, o que acaba gerando uma relação paternalista e de submissão. A postura desses funcionários é de individualismo, sem relação de ajuda, apatia, descomprometimento e negligência em relação ao trabalho. b) Com relação aos filhos há uma grande insatisfação do fundador devido a diferenças de posturas e na forma de gestão dos funcionários.</li> <li>• A contratação é principalmente via indicação dos funcionários. Para função de motorista é feito teste prático. Há a contratação de pessoas da família, pois o fundador considera que é melhor para os filhos trabalharem na empresa da família para terem uma situação (financeira) melhor.</li> <li>• Há problemas no nível de escolaridade dos funcionários. Além</li> </ul>

vezes acontece de irmos procurar uma peça e não encontramos, vamos procurar em outro, é estritamente profissional. Mas de ter uma relação, não, até porque para termos essa possibilidade, há uma loja que tem, uma loja que não tem, e já tem, depois não tem. Nem tudo o que a gente precisa a gente encontra.

E1: Os funcionários roubam de tudo, até os talheres do refeitório, não se pode confiar.

E7: Até então (2007), no país, não era costume dar férias aos funcionários.

E1: Hoje já temos gente demais (trabalhando na empresa), porque não se tem a cultura do trabalho.

E2: Falta cultura de trabalho.

E2: Eles (os filhos) se formaram e na empresa começamos a crescer. Nós já estávamos na busca (de profissionais). (...) É melhor (para os filhos) trabalhar aqui, é uma empresa familiar. Nós começamos para dar emprego aos filhos, para ter uma situação melhor do que se trabalhar de empregado para João, Manoel ou outra empresa qualquer.

E7: (sobre a contratação de funcionários) Ele (E2) vê se a pessoa tem condições e aí faz duas semanas de teste. Esses novos motoristas para os 42 caminhões que chegaram fizeram testes. Arranjamos formas de eles fazerem testes, de estacionar, enfim, para vermos se tinham condições de dirigir e viajar com os caminhões. Havia aquele senhor que agora está em Malange que fez os testes. Quem ele aprovava, entrava, quem ele não aprovava, ia embora. As outras pessoas (para outras vagas), o que eu vejo é que as pessoas que vêm trabalhar já conhecem alguém que trabalha aqui. Tem um primo que procura trabalho, que está sem emprego, ele é bom, então inscrevo ele para duas semanas de experiência. Se der certo, fica. Eu fico com o nome das pessoas, não com telefone, e depois ponho a frente, amigo de fulano. (...) Se fez um bom trabalho e se não faltam, são contratadas. Mas as pessoas já faltam, as pessoas faltam muito. Então esse é um critério para ver se as pessoas ficam ou não.

E7: Nós temos casos de ajudantes de motoristas que conseguiram aprender a andar na estrada e quiseram ficar aqui e hoje são ajudantes de mecânico. Eles vão vendo como os trabalhos são feitos até que deixam de ser ajudantes. Passam a ser mecânicos de terceira depois de uns três anos, e como ele evoluiu. É uma forma de ter aumento de salário também.

E eles gostam de mostrar também que a função deles mudou no cartão do funcionário. (...). E já há outras situações em que temos ajudantes que hoje são motoristas.

E5: Estou aqui na empresa a menos de um ano. Eu não quero que eles (os pais) se retirem, pois ainda tenho muito que aprender com eles.

E7: (sobre demissões) É mais abandono. Em março tivemos 14 pessoas que saíram todas por abandono. Em abril temos 13 pessoas que saíram e só uma por causa de uma outra oportunidade de trabalho. Em maio, oito pessoas, só uma por outra oportunidade de trabalho. Em

dos poucos anos de estudo, o nível das escolas é muito baixo. Com isso, a possibilidade de desenvolvimento dentro da empresa fica bastante limitado.

- Na empresa, qualquer profissional de nível operacional tem seu ajudante. O motorista tem ajudante, o mecânico tem ajudante, o soldador tem ajudante. Assim, o funcionário que tem interesse vai aprendendo a partir da observação do colega. Esse aprendizado, embora incentivado verbalmente, depende unicamente do funcionário, sem meios ou procedimentos que facilitem o aprendizado.

- A avaliação das pessoas não ocorre.

- A promoção das pessoas ocorre no nível operacional. Depende do próprio funcionário buscar o requisito para a vaga, sem incentivos da empresa.

- A remuneração dos motoristas é variável de acordo com o número de viagens feitas no mês. É descontado dos salários o valor das peças do caminhão estragadas na viagem. Nas outras funções operacionais é pago o valor do salário mínimo da categoria. Os reajustes salariais não possuem critérios definidos e não são comuns.

- Para funções mais estratégicas, a remuneração é combinada antes da admissão, de acordo com o caso.

- Aposentadoria: na história da empresa há o registro de um funcionário que se aposentou.

- Fornecedores e terceiros: não há parcerias, apenas vínculos comerciais.

<p>junho três saíram, duas abandonaram. Em julho..., então são motoristas que tem algum acidente na estrada e então desaparecem. Se eles vierem vão tem que pagar os estragos que fizeram na viatura (caminhão). As peças de carros e caminhões são extremamente caras, então eles somem. O prejuízo fica com a empresa, pronto, acabou. (...) Mas agora, quando há situações de acidentes nós normalmente despedimos. Porque se acidentaram é porque beberam, brigaram na estrada, uma série de fatores e nós não vamos continuar com essa pessoa para destruir os carros (caminhões). (Então) pela primeira vez fiz duas demissões. São poucos. Um ajudante de motorista que roubou cerveja e um motorista que tentou desviar dois contentores (<i>containers</i>) de mercadorias. Foi preso, teve processo disciplinar, esses foram os primeiros com justa causa.</p> <p>E7: (sobre fornecedores e terceiros) Nós temos o número dos inspetores para qualquer dúvida (na área de legislação trabalhista) ligar, isso é muito comum aqui em Luanda. Para saber onde é, onde liga, quais documentos necessários...</p> <p>E5: (sobre fornecedores e terceiros) Temos boa relação com eles. Não somos parceiros, mas temos uma boa relação, já, de muitos anos, não há como não ser boa.</p> <p>E3: Hoje estamos preocupados com o futuro. Isso de comprar o material fora (importação de peças de reposição) em vez de comprar da Auto Sueco (fornecedor), nós já estamos nos tornando autônomos.</p>	
--	--

### Tolerância e descentralização

Dados Coletados	Síntese
<p>EN: E2: Meus filhos acham que tem que confiar nas pessoas. Mas não dá para confiar nos funcionários.</p> <p>E1: Hoje já temos gente (funcionários) demais, porque não se tem a cultura do trabalho.</p> <p>E3: ... (o) angolano é um povo que não gosta de trabalhar. Estão sempre a achar problemas em tudo para não trabalhar. Isso não é fácil. Muitas das vezes as pessoas não vem, faltam muito, há muitas faltas, as pessoas arrumam seus problemas para não virem e isso dificulta muito, sempre, o trabalho. (...) Isso é um problema do país, é um problema da mentalidade do povo angolano. Para mudar isso, eu tinha esperança que isso iria mudar, mas hoje chego à conclusão de que não vai mudar e que esse país vai continuar sendo sempre o que é. O mais difícil é mudar a mentalidade, mudar as pessoas, e para mudar o país precisa mudar as pessoas e, como as pessoas não querem mudar, portanto, sempre vai continuar a ser o que é.</p> <p>E2: Como gerente, administrador da empresa, muitas vezes a gente é obrigado a chamar tudo a nós porque eles (filhos) não (fazem), por inexperiência, por... enfim, são jovens, somos obrigados a chamar tudo a nós.</p> <p>E5: Tanto que fui apresentado aos donos da empresa (clientes), apresentados por eles mesmos (pelos pais). Eles já tinham uma boa relação com os meus pais, já havia uma boa relação entre eles, não foi assim muito difícil</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está muito presente na empresa a cultura do individualismo tanto por parte dos gestores como dos funcionários. Além disso, as pessoas não estão habituadas a trabalhar, preocupam-se apenas com o hoje. Portanto, a capacidade de formar relacionamentos construtivos internamente fica prejudicada.</li> <li>• A relação com os filhos também é complicada devido a diferenças no entendimento de como se deve gerir a empresa. Isso dá origem a atritos e discussões.</li> <li>• A imagem da empresa externamente é boa devido a sua experiência. Isso recentemente tem atraído novos negócios e oportunidades de diversificação. No entanto, a capacidade de formar relacionamentos construtivos externamente fica restrita a questões profissionais sem o vínculo com a comunidade.</li> <li>• A empresa vive hoje um conflito entre a forma do fundador gerir a</li> </ul>

conquistar esses clientes. E agora tem que conquistar, manter essa boa relação. Acho que não vai ser difícil, aliás, não tem sido difícil. No início havia termos e documentos e essa burocracia que para mim era completamente estranha e esquisita. (...) Hoje em dia isso é uma coisa que já não me preocupa, porque hoje já encontramos clientes, mas também somos procurados. Estamos aqui sentados, não procuramos ninguém e entra aqui no escritório alguém procurando negócios, novos serviços, ou seja, já tem toda uma dimensão tal no mercado que já somos procurados.

E7: ...o organograma é os pais, os filhos, a seguir eu e o E8.

E5: Temos uma pessoa nas vendas, que está a vender nossos produtos aqui (na portaria da empresa). (...) Aqui, no fundo, eu preferia esperar e montar um armazém para vender a retalho (no varejo). Mas neste momento nos dedicamos a vender a grosso (atacado) e passaremos também a retalho (no varejo). (...) As pessoas vendem na rua. Compram aqui e vão vender na rua. (...)

E: E como surgiu a idéia de vender direto ali na frente?

E5: Surgiu a idéia que nós próprios começarmos a escoar nossos próprios produtos sem depender só dos clientes. Nós próprios queríamos baixar nossos estoques e aumentar nossas vendas. (...)

E: E quais são os planos para adiante na tua área de distribuição?

E5: Abrir mais pontos de distribuição, mais para o interior do país. (...) Nas províncias (estados no interior do país) há carência de tudo e tem um consumo muito alto. Cerca de 25% das nossas vendas são de clientes que vem cá comprar para levar para o interior do país. (...) Já cheguei a pensar e se calhar é mais um projeto, de despachar também. Isso porque daí se pega todo o processo desde o pratico (a venda) até aqui (no cliente). Já temos o processo do meio ao fim, falta pegar do princípio e se calhar, ou fazer uma parceria com alguém, ou então sermos nós próprios a fazer. (...)

E4: No imobiliário temos uma parceria em um projeto de um parque industrial. É um projeto importante de desenvolvimento de um parque industrial de 500 hectares, nós temos uma projeção otimista de retorno nesta sociedade, pois 20% são a nossa posição de acionista e o governo também é acionista.

E4: No caso em Angola existem muitas falhas de mercado. Essas falhas de mercado, quando não são cobertas pelo Estado, têm que ser cobertas pelos operadores nacionais ou estrangeiros. E nós tentamos ver aonde o mercado falha e onde há rentabilidade e há viabilidade econômica nesses setores, de remuneração do capital dos acionistas e qual é o custo de entrada destes segmentos e entramos. (...) O plano número 1 é consolidar os negócios que há, continuar a crescer, ter a diversificação sem perder o foco. Por isso é importante ter um gestor de negócios, cada negócio ser como uma empresa, e alguns desses negócios serão empresas realmente autônomas, deixarão de ser unidades de negócio e passarão a ser autônomas. Nós entendemos

empresa (de forma autoritária, fechado para inovações...) e a forma com que seus filhos atuam. Este contexto não é um solo fértil para funcionários com características inovadoras embora exista um espaço, embora restrito, conquistado por um dos filhos, para o desenvolvimento de idéias inovadoras.

- Existe a dificuldade do fundador em delegar os negócios e dar autonomia aos filhos. Além disso, para os outros funcionários há a hierarquia da família. Pais, filhos, genros e noras, e aí sim, demais funcionários, com isso a autonomia é bastante limitada.

- A inovação e congregação não são valorizadas.

- Os diretores não trabalham em equipe e possuem objetivos diferentes para o futuro da empresa.

- A empresa sempre foi centralizada na figura do seu fundador. Com o crescimento dos negócios, o fundador perdeu o controle da empresa, sem conseguir delegar aos filhos funções definidas.

- A diversificação de atividades é incentivada pelo fundador e vista pelos filhos como algo positivo. A diversificação está proporcionando aos filhos atuarem na sua área de formação ou de interesse. O limite para uma maior diversificação está sendo a falta de mão-de-obra qualificada para gerir novos negócios.

- Na empresa, existe principalmente o tipo de relação parasita. Esta é a postura da maioria dos funcionários embora coexistam com relações simbióticas.

que podemos fazer mais negócios sem perder o foco. Por isso, o primeiro é consolidar os negócios que temos, os três que temos, sendo que um é mais embrionário, que é o imobiliário, mas ter uma estratégia e um foco e objetivos que sejam conhecidos, aceitos e que estão a ser ultrapassados. E depois, a diversificação continuar em parceria com empresas que detenham *know how* nos negócios e que tenham também possibilidade de nos ajudar a gerir. O essencial é não diversificar sem garantir que serão competentes na gestão para tocar os negócios.

E2: Como gerente, administrador da empresa, muitas vezes a gente é obrigado a chamar tudo a nós porque eles (os filhos) não, por inexperiência, por..., enfim, são jovens, somos obrigados a chamar tudo a nós. Eu não gostaria, mas tudo tem que passar por mim. (...) Vou afastar-me do negócio quando eu vir que há alguém capaz disso.

OD: E4 diz que a parte do trabalho que mais gosta é essa de fazer contatos, criar coisas novas, mas que tem mais dificuldade na hora de por em prática e que não possui uma equipe para auxiliá-lo.

- A empresa apresenta características típicas de uma empresa que teve seu fundador sempre no controle e que agora o negócio está grande demais para uma pessoa apenas controlar.

- E4 também contou que seu irmão, E3, é o provável sucessor nos negócios da família, pois é o mais metódico dos irmãos e o que tem mais experiência. E4 se diz mais interessado em planejar novos negócios, analisar viabilidades, trabalhar os relacionamentos com o meio externo (bancos, fornecedores, outros parceiros...) sem se envolver com as rotinas do dia-a-dia.

E4 conta: quando há reunião mensal da família as discussões são bastante enérgicas, mas as cartas ficam todas na mesa e todos saem bem. Quando as reuniões no verão são feitas na casa na ilha o ambiente é mais leve, descontraído, então é quando escolhe para falar dos assuntos mais polêmicos, pois as idéias são mais aceitas. Afirmo que quando veio de Portugal (em 2002) criticava seu pai porque achava que a empresa deveria diversificar seus negócios. Então o pai me disse: “então me faça uma proposta de um novo negócio no valor de cem mil dólares que eu banco”. Mas, na verdade, seu pai achava que eu não seria capaz disso. Foi quando, então, a empresa começou a importar a cerveja. A cerveja se tornou mais rentável que o principal negócio por um período de quatro anos. Em 2007 é provável que o negócio de transporte supere o de comércio e volte a ser o principal negócio.

### Conservadorismo financeiro

Dados Coletados	Síntese
EN: E2: Porque a realidade agora é outra. Antes eu dava trabalho aos outros e ganhava uma porcentagem, eu tinha que pagar os homens que faziam o trabalho. Agora dava para investir, compramos os primeiros cinco caminhões novos e assim foi, durante muitos anos, depois ficamos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Até 2002 o crescimento da empresa foi realizado com recursos próprios devido a situação do país. A possibilidade de empréstimos bancários não existia no país.</li> </ul>

<p>com sete ou oito carros, depois fomos comprando e há quatro anos compramos 15 e depois mais 30, mais sete...  E1: É que depois o governo abriu financiamento...  E2: É que até então era com recursos próprios.  E1: O banco não emprestava dinheiro.  E2: Porque cinco anos atrás é só com capital próprio.  Quando houve uma pequena abertura nós... Éramos como mendigos pedindo dinheiro, agora não, vem nos oferecer.  Antes íamos pedir dinheiro e nada... era também uma forma de dizer não devo nada a ninguém.  E2: E o que eu vou fazer, deixo ligado (o telefone celular nos finais de semana), se eles não deixam, eu deixo ligado, a responsabilidade é minha, os compromissos financeiros que temos sou eu quem dou a cara a tapa. (...) O E4 vai buscar dinheiro no banco, mas tem que trabalhar para pagar, precisa acompanhar milímetro a milímetro.  E4: (Até 2002) o sistema financeiro era incipiente.  Tínhamos dois ou três (bancos)... e, portanto, a possibilidade de se expandir, de fazer investimentos, era muito reduzida e todos os investimentos eram feitos com recursos próprios, fazíamos uso de capitais próprios dos sócios da empresa.  OD: E2 conta que a certa altura já tinha filhos em Portugal. Então tinham que trocar dinheiro nacional por dólares para enviar aos filhos, o que era ilegal devido ao regime de governo. Contou que todo o lucro que tinham enviavam a Portugal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As reservas financeiras da empresa ficam em Portugal, mantendo-se em Angola apenas o necessário.</li> <li>• A partir de 2002 os bancos começaram a fornecer empréstimos a empresas. Neste período, a AJS passou a utilizar empréstimos que possibilitaram um grande crescimento no setor de transportes.</li> </ul>
---	--

FONTE: a autora

### Quadro 15: A adaptação da empresa estudada a partir das mudanças do meio ambiente

Mudança	Influência sobre a Empresa	Adaptação da Empresa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• guerras;</li> <li>• regimes de governo;</li> <li>• atual reconstrução do País.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• falta de uma cultura de trabalho;</li> <li>• baixa produtividade;</li> <li>• falta de mão-de-obra qualificada;</li> <li>• falta de matéria prima e produtos;</li> <li>• falta de prestadores de serviço, máquinas e equipamentos;</li> <li>• falta de infra-estruturas básicas;</li> <li>• individualismo;</li> <li>• excesso de burocracia;</li> <li>• corrupção;</li> <li>• governo centralizador;</li> <li>• dificuldades de importação;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A falta de uma cultura de trabalho gera a contratação de mais funcionários do que o necessário para uma função. Outro fator para a contratação de um maior número de pessoas refere-se à baixa produtividade por funcionário.</li> <li>• A contratação de profissionais no exterior e a contratação de pessoas da família que estudaram em Portugal são as alternativas encontradas pela empresa para suprir a falta de mão-de-obra qualificada.</li> <li>• A falta de matérias primas e de produtos leva a importação de uma ampla gama de produtos. Outra alternativa é a compra (quando há a disponibilidade) de matéria-prima e produtos no mercado local a preços elevados.</li> <li>• A contratação de prestadores de serviços, máquinas e equipamentos no exterior, sem suporte técnico em Angola, gerando dificuldades de funcionamento e manutenção.</li> <li>• A empresa cria sua própria infra-estrutura como o acesso à água, luz, saneamento e telefonia.</li> <li>• O individualismo é uma característica decorrente da história do país. Está presente na relação entre funcionários</li> </ul>

• falhas na cadeia produtiva.

e na relação dos gestores com os funcionários, o que dificulta o surgimento de parcerias e de trabalho em equipe.

- O tempo de existência da empresa faz com que as burocracias sejam conhecidas, bem como os “caminhos” alternativos.
- O pagamento de propinas é uma prática comum no país.
- Os regimes de governo, primeiro como colônia e depois com Marxismo Leninismo, foram altamente centralizados no Estado, desfavorecendo o surgimento de uma economia local. Atualmente, o regime de governo é capitalista, mas continua com forte presença do Estado. Com isso, a empresa estudada trabalhou por cerca de 20 anos sem registro, passando a existir formalmente a partir de 1992.
- As dificuldades de importação são diversas, entre elas a distância dos países exportadores (Portugal, Brasil, China, entre outros) e a superlotação do porto. Isso faz com que a empresa tenha funcionários fixos no porto, se dedicando apenas ao desalfandegamento de mercadorias no Porto de Luanda.
- A cadeia produtiva ainda não está estruturada no país. Isso leva a empresa estudada a importar mercadorias, peças e máquinas. Além disso, as falhas na cadeia produtiva têm contribuído para a diversificação dos negócios.

FONTE: a autora

A partir da análise dos dados, é possível identificar que a empresa estudada é capaz de se adaptar ao meio ambiente, sobreviver e crescer. No entanto, as características da empresa viva proposta por De Geus (1998) estão parcialmente presentes.

Os resultados do estudo serão descritos a seguir, iniciando com a caracterização do meio, seguida da influência do meio sobre a empresa estudada e a comparação com a empresa viva de De Geus (1998).

## 5.1 CARACTERIZAÇÃO DO MEIO-AMBIENTE – RESULTADOS DO ESTUDO

O Quadro 16 apresenta as principais características do meio, analisado a partir do seu contexto histórico, da economia e dos indicadores de desenvolvimento humano. A seguir, foram obtidas as principais variáveis do meio ao qual a empresa estudada vem se adaptando.

**Quadro 16: Caracterização do meio-ambiente**

Angola - 2007	
Riqueza em Petróleo e Diamantes	Financiou a guerra durante 30 anos. Hoje é a fonte que financia a atual reconstrução do país. É também a origem de muitas oportunidades de negócio.
Novos Ricos	Pequenos empresários que sobreviveram ao período de guerra e hoje crescem e expandem seus negócios, enriquecendo de maneira rápida.
Burocracia	Um grave problema no país que também dá origem a corrupção.
Corrupção	Fortemente presente no país, principalmente no funcionalismo público e que serve de modelo aos outros setores da economia.
Abertura Econômica	Propiciou a entrada de produtos e serviços até então inexistentes no país.
Falta de Mão de Obra Qualificada	Gera a importação de mão-de-obra qualificada de outros países. Necessita de fortes investimentos governamentais para a qualificação de mão-de-obra local.
Indústria Quase Inexistente	Não incentivada historicamente, hoje dá seus primeiros sinais.
30 anos de Guerra e Cinco anos em Paz	O período de paz é curto e recente. Há muito por reconstruir.
Perda da Identidade e Cultura	Decorrente da fuga da população das zonas rurais para a capital e, com isso, a perda de tradições, língua e costumes das suas tribos de origem.
Condições de Vida Precárias para a Maioria da População	O pouco tempo de reconstrução do país e a expansão econômica ainda não atingiram a maioria da população.
Falta de Infra-estrutura	Decorrente do aumento da população, principalmente na capital, e dos poucos investimentos na área durante o período de guerra. No interior do país, a falta de infra-estrutura é ainda maior.
Agricultura Manual	Setor enfraquecido devido à presença de minas e a falta de mecanização nas áreas produtivas. Há também a falta de estradas para escoar a produção.
Forte Comércio de Importados	Devido à alta demanda e a pouca industrialização do país, a alternativa encontrada é a importação de produtos.
Economia Informal	É uma alternativa de renda para a população. É onde a maioria da população consegue ter acesso a produtos.
Economia em Franca Expansão	Com a abertura econômica, a paz e o objetivo do governo de reconstruir o país têm gerado um forte crescimento econômico.

FONTE: a autora.

A questão da pobreza da grande maioria da população ainda necessita de intervenção governamental. Isso porque a grande maioria da população angolana não tem água, luz ou saneamento. As escolas são em número insuficiente e a saúde, precária. Esses fatores dificultam a absorção destas pessoas no mercado de trabalho. Este é o grande contraste do país. Angola cresce a olhos vistos, apesar da dificuldade em se fazer negócios e da maioria da população continuar vivendo na mais absoluta miséria.

Este é o meio ambiente com o qual a empresa estudada necessita interagir e se adaptar. É um meio ambiente que oferece muitos desafios e, ao mesmo tempo, muitas oportunidades para as empresas que conseguirem se adaptar.

## 5.2 A ADAPTAÇÃO DA AJS AO MEIO-AMBIENTE – RESULTADOS DO ESTUDO

A capacidade de adaptação ao meio é condição chave para a sobrevivência neste ambiente. Em termos da influência do meio ambiente sobre o negócio da AJS, é possível observar que a empresa busca suas próprias formas de interagir. São elas:

- a) Em relação à burocracia relacionada aos serviços e processos, principalmente estatais, a AJS se adapta contratando funcionários exclusivos para questões burocráticas (principalmente ligadas ao governo). Além disso, pelo tempo de existência, a empresa já conhece os meios para chegar ao resultado esperado.
- b) Falta cultura de trabalho aos funcionários da AJS. Isso se deve ao passado do país, onde havia poucas oportunidades de trabalho e as pessoas apenas procuravam formas de sobreviver durante o período de guerra. Além disso, o baixo nível de escolaridade, as doenças e a falta de uma alimentação adequada, entre outros fatores, contribuem para um baixo nível de produtividade dos funcionários da AJS. A alternativa encontrada para enfrentar este problema é a contratação de mais funcionários do que seria necessário. Não há a percepção da necessidade de formar, treinar ou desenvolver funcionários.
- c) Há carência de mão-de-obra qualificada para funções de nível técnico para os novos negócios que estão iniciando, assim como para funções estratégicas. A alternativa encontrada é a contratação de profissionais estrangeiros, bem como a contratação de pessoas da família que estudaram no exterior. Este é um dos principais fatores que atualmente impedem maior crescimento da AJS.
- d) Falta de prestadores de serviços qualificados. As empresas de prestação de serviços (na área de informática, por exemplo) que são coordenadas por estrangeiros e com funcionários locais, atuam com preços elevados e muitas vezes deixam a desejar na qualidade dos serviços. Isto tem gerado a ociosidade de produtos e tecnologias devido à falta de assistência técnica. A alternativa encontrada pela AJS é resolver com os recursos e alternativas existentes, mesmo que isso dê origem a outros problemas ou diminua a vida útil do produto. Não há a cobrança por assistência técnica ou garantia de fábrica.
- e) Falta de infra-estrutura básica: água, luz, saneamento e telefonia são supridos pela própria empresa, sendo este um dos fatores que dificultam o desenvolvimento

industrial do país. A empresa estudada cria a infra-estrutura necessária a partir de seus próprios recursos. A precariedade das condições das estradas é outro problema enfrentado, gerando custos adicionais ao segmento de transportes da AJS. Por outro lado, é onde a empresa concentra seu *expertise* devido a sua atuação no período de guerra.

- f) Devido à escassez de indústrias no país, há enorme falta de matéria-prima e de produtos em todos os níveis da economia, que são então importadas pela AJS a custos elevados, seja para consumo próprio, como para revenda. É necessário um significativo capital de giro para conseguir importar produtos, pois os pagamentos são sempre antecipados e o tempo até o recebimento da mercadoria não é inferior a 45 dias.
- g) Dificuldades de importação devido a leis aduaneiras, sobrecarga do porto, atrasos, danificação de produtos, burocracia e corrupção. A importação é a alternativa encontrada para suprir as carências de produtos no mercado. Apesar de ser um processo complexo e demorado, é uma das principais fontes de renda da AJS, pois o processo é conhecido devido à experiência da empresa neste segmento.
- h) A questão do individualismo é bastante presente na AJS, sendo este o padrão de interação esperado tanto nas relações dentro da empresa como com fornecedores e terceiros. É vista com naturalidade. Conceitos de cooperação, parcerias e trabalho em equipe não foram identificados.
- i) Apesar do não incentivo do governo para a criação de empresas durante o período em guerra, a AJS conseguiu continuar em funcionamento, aproveitando oportunidades e atendendo às necessidades do governo (e outras instituições oficiais). Posteriormente, com o fim da guerra e a abertura de mercado, a AJS já possuía um *know how* diferenciado, sendo considerada pioneira no segmento de transportes.
- j) A AJS tem percebido falhas na cadeia produtiva. No entanto, devido à alta demanda, os negócios prosperam na AJS e em todo o país. Com o fim da guerra e a abertura econômica em 2002, surgiram grandes oportunidades de negócio a partir das falhas na cadeia produtiva. Essas falhas estão sendo sanadas através de importação de produtos. A importação, o transporte e a comercialização de produtos importados são um grande nicho de mercado onde atua a AJS.

- k) Com o crescimento e diversificação dos negócios, a família que compõe a AJS é considerada parte da nova elite local.

A partir destes resultados é possível perceber que na AJS as alternativas encontradas, nem sempre usuais ou convencionais, apresentam resultados positivos se considerado o tempo de existência e o crescimento da empresa. Percebe-se que o meio é determinante na definição de processos, decisões e relações, ou seja, na cultura da empresa. Afinal, muito do que é o meio, é também a empresa.

### 5.3 A COMPARAÇÃO DA AJS COM A EMPRESA VIVA DE DE GEUS (1998)

Neste estudo podemos observar que a AJS possui algumas características comuns com a empresa viva proposta por De Geus (1998), embora nenhuma das características se aplique integralmente.

O quadro 17 compara as quatro principais características de uma empresa viva com a empresa AJS.

**Quadro 17: Características da empresa viva e a AJS**

Característica da Empresa Viva	AJS
Sensibilidade ao Meio Ambiente	<p>Possui parcialmente esta característica.</p> <p>A capacidade de a empresa perceber as mudanças no meio ambiente é grande, o que tem gerado novos negócios com grande sucesso. Isso vem promovendo o crescimento da empresa.</p> <p>O planejamento da empresa é praticamente inexistente e, mais do que isso, há divergências entre a visão do fundador e dos filhos sobre quais os rumos a empresa deve tomar.</p> <p>A tomada de decisão é feita de forma autoritária e, em geral, tem por objetivo resolver problemas emergenciais. O processo de tomada de decisão na empresa é: percepção → ação.</p> <p>O aprendizado ocorre tanto por assimilação como por acomodação. No entanto, esses processos não são incentivados. Ocorrem naturalmente e dependem de cada pessoa.</p>
Coesão e Identidade	<p>Não possui. <i>A persona</i> e a forma da empresa agir também são relacionadas com o período de guerra, caracterizado pela sobrevivência do mais forte e pelo individualismo (também característica do país).</p> <p>A relação com o meio é biológica, ou seja, procura-se no meio algo de que se necessite.</p> <p>A relação dos gestores com funcionários é de desconfiança.</p> <p>A relação entre funcionários é de individualismo.</p>

	<p>Há uma grande insatisfação do fundador com os filhos devido a diferenças de posturas e de formas de gestão.</p> <p>A contratação é principalmente via indicação dos funcionários. Os funcionários possuem poucos anos de estudo e o nível das escolas é muito baixo.</p> <p>Esse aprendizado ocorre pela observação do trabalho do colega. Embora incentivado verbalmente, depende unicamente do funcionário, sem meios ou procedimentos que facilitem o aprendizado. A promoção das pessoas ocorre no nível operacional, sem incentivos da empresa.</p> <p>A avaliação das pessoas não ocorre.</p> <p>Aposentadoria: na história da empresa há o registro de um funcionário que se aposentou. Não há ações ou políticas que facilitem a saída do funcionário por aposentadoria.</p> <p>Fornecedores e terceiros: não há parcerias, apenas vínculos comerciais.</p>
Tolerância e Descentralização	<p>Possui tolerância com os negócios à margem, o que vem contribuindo para a diversificação com sucesso das atividades da empresa.</p> <p>No entanto, não há o interesse em formar relacionamentos construtivos com outras entidades e mesmo consigo mesma. É muito presente na empresa a cultura do individualismo tanto por parte dos gestores como dos funcionários.</p> <p>Há diferenças entre os fundadores e os filhos sobre como gerir a empresa. Não há trabalho em equipe e os diretores possuem objetivos diferentes para a empresa.</p> <p>Existe a dificuldade do fundador em delegar os negócios e dar autonomia aos filhos.</p> <p>A inovação e congregação não são valorizadas.</p> <p>Na empresa existe, principalmente, o tipo de relação parasita. Esta é a postura da maioria dos funcionários, embora coexistam com relações simbióticas.</p>
Conservadorismo Financeiro	<p>Atualmente não possui.</p> <p>Até 2002, a possibilidade de empréstimo bancário no país foi bastante limitada, o que fez com que a empresa crescesse com recursos próprios.</p> <p>A partir desta data, o governo liberou essa possibilidade e a AJS passou a expandir seus negócios também através de empréstimos bancários.</p>

Fonte: a autora.

No estudo feito, percebe-se que a empresa estudada não é uma empresa viva na perspectiva proposta por De Geus (1998). Apesar disso, é uma empresa que está crescendo significativamente e diversificando seus negócios com êxito.

Está claro, também, que os principais pontos fortes da AJS relacionam-se com a visão “para fora” da organização. Ou seja, historicamente, a AJS conseguiu se adaptar e sobreviver devido à determinação e persistência dos fundadores em continuar trabalhando apesar das adversidades do meio. Atualmente, esse conhecimento do meio, aliado a percepção de oportunidades, vem gerando o crescimento e a diversificação dos negócios. No entanto, este

crescimento necessita agora de melhor estruturação e profissionalização. O “olhar para dentro”.

## 6 CONCLUSÕES

Retomando o objetivo geral, que é entender como ocorre o processo de adaptação a mudanças no meio ambiente ao longo do tempo para a sobrevivência e crescimento de uma empresa sediada em Angola, foi possível perceber que:

- a) Na caracterização do meio foi constatado que o meio ambiente em Angola, hoje, é o resultado das intensas mudanças ocorridas no país nos últimos 35 anos que criaram as atuais condições de intenso crescimento econômico em paralelo com a miséria da maioria da população. Apesar da falta de dados científicos, foi possível caracterizar o país, tanto em termos históricos quanto na economia e nos indicadores de desenvolvimento humano. Ao entender o contexto foi possível, também, entender a empresa, que é fruto deste meio.
- b) A AJS tem uma história de 34 anos que mostra a determinação e a persistência dos fundadores em manter um negócio que iniciou em um período de guerra e em um modelo econômico em que não incentivavam o surgimento de empresas. A AJS sobreviveu a este período e hoje utiliza seu conhecimento do meio ambiente como um diferencial. Ao conhecer o meio, a empresa percebeu e soube aproveitar as oportunidades que surgiram no período pós-guerra e que deram origem ao atual crescimento da empresa.
- c) Internamente, com o aumento significativo no número de funcionários, a chegada dos filhos e a expansão dos negócios, a empresa necessita criar uma visão que seja compartilhada por todos. Ou seja, a empresa superou durante toda sua existência um meio bastante adverso à realização de negócios devido a guerras e regimes de governo. O desafio atual para a empresa é organizar a transição entre o estilo de gestão do fundador (autoritário, baseado na experiência, na improvisação, próprio para período de guerra) para uma profissionalização (com processos e próprio para o país em franca expansão econômica) a fim de conseguir novamente se adaptar ao meio. Um meio em franca transformação e seguindo para uma competitividade a nível global.

- d) Apesar de não ser uma empresa viva de acordo com a estrutura teórica de De Geus (1998), a AJS apresenta parcialmente as características de sensibilidade ao meio ambiente e a tolerância e descentralização. Estas duas características refletem dois pontos fortes da AJS, que é conhecer o meio e a tolerância com negócios à margem. Estas características são consideradas positivas por fundadores e seus filhos.

Desta forma, percebe-se que os objetivos iniciais propostos por este estudo foram atingidos. Foi possível caracterizar o meio ambiente, descrever as principais mudanças ocorridas no meio desde a fundação da empresa até o ano de 2007 e descrever como a empresa tem se adaptado a essas mudanças. Em relação ao objetivo específico de identificar na empresa estudada as características de empresa viva proposta por De Geus (1998), o estudo comparativo mostrou que a AJS possui apenas parcialmente essas características. De acordo com De Geus (1998), a ausência de características pode reduzir a longevidade da empresa, apesar da atual fase de crescimento e expansão.

## 6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo levou a autora a propor uma dinâmica diferente que caracteriza a adaptação, sobrevivência e o crescimento desta empresa estudada ao contexto angolano. A partir desta experiência, foi possível identificar uma forma própria de interação com o meio que proporcionou à AJS as condições necessárias para seu atual crescimento.

A AJS, com seus 34 anos de existência, conhece o funcionamento, as burocracias, a forma de operar no país. Disto surge o componente essencial à adaptação da AJS: conhecimento do meio ambiente. Este é um diferencial fundamental em relação a outras novas empresas.

O meio ambiente atual em que esta empresa se insere é um mercado absolutamente carente de produtos e serviços. Havendo a oferta de produtos e serviços, a qualidade e o preço estão em segundo plano. Ser capaz de perceber essas mudanças e aproveitar as oportunidades, mesmo sem estrutura adequada, é o componente essencial para o crescimento da AJS, que deu origem a atual diversificação dos negócios.

O forte aporte financeiro é outro componente necessário para o crescimento da AJS. Devido à precariedade das infra-estruturas, o custo das importações, a falta de assistência

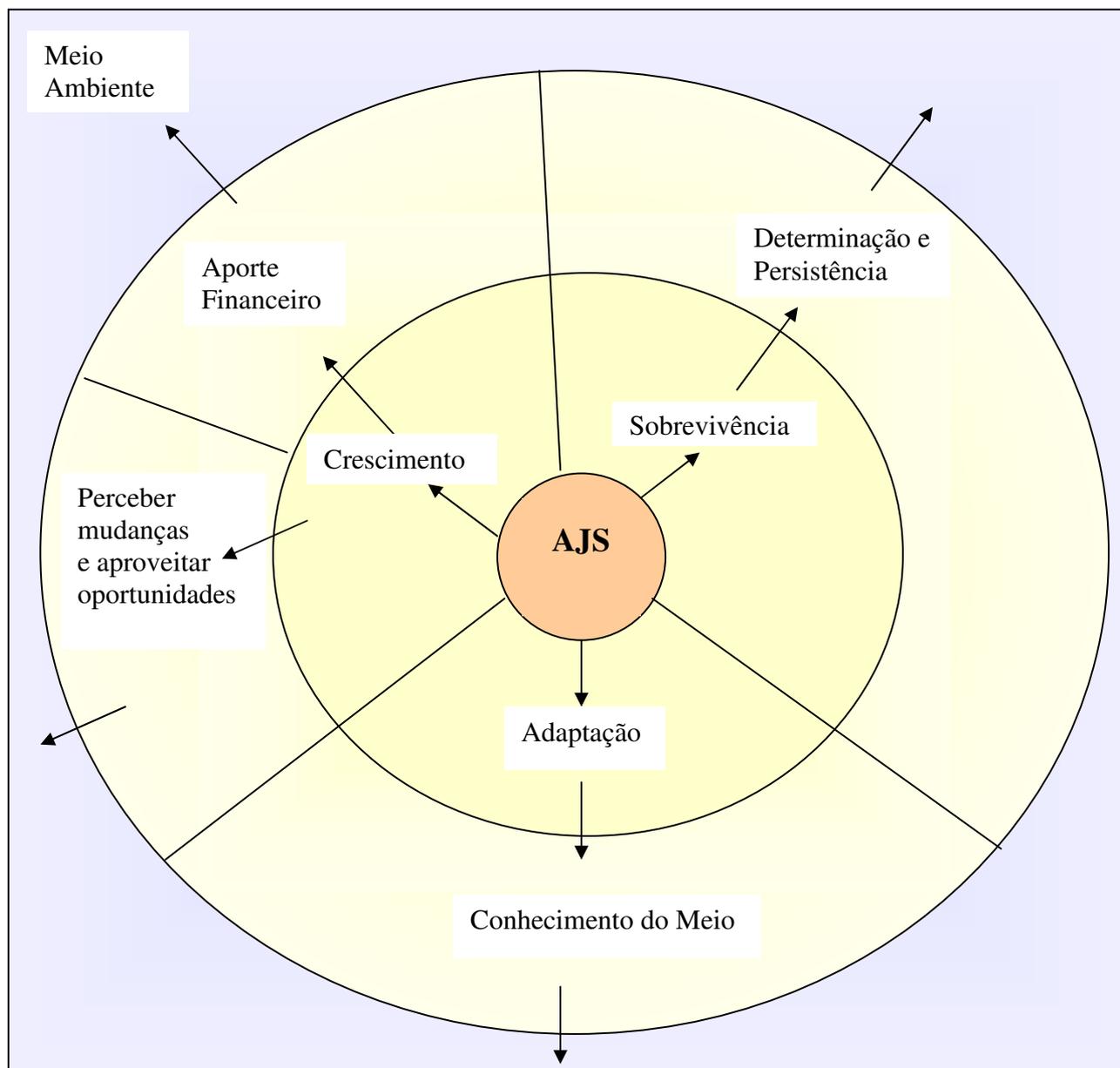
técnica, a falta de mão-de-obra qualificada, entre outros, são aspectos que contribuem para o aumento do custo operacional da empresa.

Durante os 30 anos de guerras, a grande maioria das empresas que existiam no país encerrou suas atividades (ver página 75). Poucas sobreviveram, entre elas, a AJS. Para a sobrevivência da AJS, duas características comportamentais foram identificadas: a determinação e a persistência. De acordo com o Dicionário Michaelis (2008), determinação é: ato ou efeito de determinar, definição, resolução, decisão, coragem. Por sua vez, persistência é ato de persistir, constância, firmeza, perseverança.

Estas características comportamentais foram identificadas na história de vida dos fundadores e, por conseqüência, na AJS. Durante os 34 anos de existência, estão presentes relatos (ver exemplos nas páginas 85, 87, 90 e 100) que mostram a maneira persistente e determinada dos seus fundadores em continuar trabalhando apesar das guerras, do marxismo-leninismo e da falta de infra-estruturas que possibilitaram formar a base para que hoje possam crescer e diversificar. Atualmente o meio ambiente oferece muitas oportunidades, mas também oferece muitos empecilhos e dificuldades e a determinação e persistência continuam sendo características humanas essenciais na AJS.

A Figura 06 sintetiza os quatro componentes necessários para que a empresa AJS se adapte, sobreviva e cresça. Para se adaptar, é fundamental o conhecimento do meio. Para sobreviver, a AJS precisa determinação e persistência e, para crescer, necessita ser capaz de perceber mudanças e aproveitar oportunidades.

**Figura 06: Os quatro componentes para a adaptação, sobrevivência e crescimento da AJS.**



FONTE: a autora

A estrutura proposta a partir deste estudo de caso pode servir de base a futuras pesquisas na área de adaptação, sobrevivência e crescimento de empresas angolanas ou sediadas em Angola, pois o meio ambiente consegue ser ao mesmo tempo desfavorável em termos de condições para implantação e desenvolvimento de negócios e favorável em termos da alta demanda.

Este estudo de caso, apesar de único, também pode servir de base para futuros estudos a fim de se comprovar que esta forma de interação com o meio é um reflexo de um modo de viver típico do país. Pode servir, portanto, para futuras generalizações em nível de estudos teóricos, mas também como um referencial para empresas que querem se inserir no mercado angolano.

Pode-se pensar se este modelo também se aplica ao Brasil, principalmente em regiões menos industrializadas, onde algumas (ou muitas) das dificuldades encontradas em Angola são similares às brasileiras.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Noelma Viegas d'. As coisas positivas geram mais afecto. **Revista África 21**, Luanda, n. 9, p.8-10, set. 2007. Entrevista concedida a João Melo.

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. Tradução de Carlos Afonso Malferrari. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1996. Tradução de Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it.

AHN, Mark J.; ADAMSON, John S. A.; DORNBUSCH, Daniel. From keaders to leadership: managing change. **Journal of Leadership & Organizational Studies**. Flint: Spring 2004. Vol.10, Iss.4, p. 112-123.

ANGOLA é um dos países com maior potencial de desenvolvimento. **Jornal de Angola**, Luanda, 26 jun. 2007.

ARGYRIS, Chris. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: HOWARD, Robert (org.) et al. **Aprendizado organizacional**. Traduzido por Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 2000. Tradução de The Learning Imperative.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004. Tradução de L'Analyse de Contenu.

BEER, Michael; EISENSTAT, Russell A.; SPECTOR, Bert. Por que programas de mudança não produzem mudanças. In: HOWARD, Robert (org.) et al. **Aprendizado organizacional**. Traduzido por Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 2000. Tradução de The Learning Imperative.

BENNIS, Warren G. **A invenção de uma vida**. Tradução de Renata Silva Cardoso. Rio de Janeiro: Campus, 1995. Tradução de An Invented Life.

CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA PORTUGAL-ANGOLA (CCIPA). **Anuário Angola 2007/2008**. Lisboa, 2007.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos seres vivos. Tradução de Newton Roberval Eichenberg. São Paulo: Cultrix, 1996. Tradução de The Web of Live: A New Scientific Understanding of Living Systems.

CENTRO DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA DA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE ANGOLA (CEIC). **Relatório econômico de Angola 2006**. Luanda, 2007.

CHRISTENSEN, Clayton M.; OVERDORF, Michael. Enfrente o desafio da mudança revolucionária. In: **Aprendizagem** organizacional: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

COLLINS, James C. e PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar**: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. 5.ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

COMERFORD, Michael G. **O rosto pacífico de Angola**: biografia de um processo de paz (1991-2002). John Meinert Printing: Luanda, 2005.

DE GEUS, Arie. Sobrevivência na nova selva. Estados Unidos, Strategy & Business, set/2001. **Revista HSM Management**, São Paulo, n. 29, p. 60-66, nov./dez. 2001. Entrevista concedida a Randall Rothenberg.

\_\_\_\_\_. **A empresa viva**: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Tradução de The Living Company.

\_\_\_\_\_. The Living Company. **Harvard Business Review**, março-abril de 1997.

DEWECK, Denise. Angola agora é um bom negócio. **Revista Exame**, São Paulo, p. 72 a 74, Edição de 27 de setembro de 2006.

DICIONÁRIO MICHAELIS. Disponível em: <[www.uol.com.br/michaelis](http://www.uol.com.br/michaelis)> Acesso em 22 fev. 2008.

DRUCKER, Peter. O que todo executivo deve lembrar: Peter Drucker, 1909-2005. **Harvard Business Review**, fev. 2006.

GARVIN, David A.; ROBERTO, Michael A. Persuadir para mudar. **Harvard Business Review**. Fevereiro, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ÍNDICE Ibrahim. **Luanda digital**, 26/09/07. Disponível em: <<http://www.luandadigital.com>>. Acesso em 11 out. 2007.

INTERNATIONAL Monetary Fund. **Angola: Staff Report for the 2007 Article IV Consultation**. Agosto, 2007a .

\_\_\_\_\_. **Angola: Selected Issues and Statistical Appendix**. Agosto, 2007b.

KAMAKA, Pedro. Relações entre Angola e Brasil não param de crescer. **Revista África 21**, Luanda, n.10, p. 34-35, out. 2007.

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes**: a nova face do poder e da estratégia. Tradução de Cristina de Assis Serra. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. Tradução de What Leaders Really Do.

\_\_\_\_\_. **Liderando a mudança.** Tradução de Follow-Up. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Tradução de Leading Change.

KOTTER, John P. e COHEN, Dan S. **O coração da mudança.** Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002. Tradução de The Heart Of Change.

MATTOS, Pedro Lincoln Carneiro Leão de. Os resultados de minha pesquisa qualitativa não podem ser generalizados: pondo os pingos nos is dessa ressalva. **ENANPAD 2006.** 30º Encontro da ANPAD, ANPAD, Salvador, 2006.

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS DE ANGOLA. **Relatório fundamentado 2007.** Disponível em: [www.minfin.gv.ao/oge/2007/rel\\_fun2007.pdf](http://www.minfin.gv.ao/oge/2007/rel_fun2007.pdf). Acesso em 26 jun. 2007.

\_\_\_\_\_. **Taxa de inflação (com base no Índice de Preços ao Consumidor da cidade de Luanda).** Disponível em: [www.minfin.gv.ao/economia/inflação.htm](http://www.minfin.gv.ao/economia/inflação.htm). Acesso em: 25 jun. 2007.

MOSCOVICI, Fela. **Renascença organizacional.** 7.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO (OCDE). **Perspectivas econômicas na África 2004/2005.** Disponível em: [www.oecd.org/dataoecd/29/58/35350794.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/29/58/35350794.pdf) . Acesso em: 25 jun. 2007.

PRAHALAD, C.K. Reexame de competências. In: Inovação e mudança. **Coletânea HSM Management.** São Paulo: Publifolha, 2001, p. 41 a 48.

PRATT, Mary K. **Leading change computerworld.** Framingham, jan 10, 2005. v. 39, Iss. 2, p. 33-36.

RATCLIFFE, Annika. As nature intended: the ecology of complex change. **Training Journal.** Ely, mar. 2007, p. 47-49.

ROCHA, Alves da. Petróleo e desenvolvimento econômico: uma equação possível em Angola? **Lucere Revista Acadêmica da UCAN.** Luanda, ano 3, n.4, p. 29-60, dez. 2006.

ROGÉRIO, Luísa. Mais de oito milhões de eleitores prontos a votar. **Revista África 21.** Luanda, n.10, p.36, out. 2007.

SCHEIN, Edgar H. Liderança e Cultura Organizacional. In: THE PETER F. DRUCKER FOUNDATION. **O líder do futuro:** visões, estratégias e práticas para uma nova era. Traduzido por Cíntia Azevedo. 5 ed. São Paulo: Futura, 1996. Tradução de The Leader of the Future.

\_\_\_\_\_. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

\_\_\_\_\_. **Organizational psychology.** Englewood Cliffs, N. J: Prentice Hall, Inc., 1965.

SCHWARTZ, Jeffrey; ROCK, David. A neurociência da liderança. **HSM Management.** Jan.-fev., 2007.

SCOTT, Carrie. Ban the coffee mugs. **Public Relations Strategist**. New York: Summer 2006, v. 12, iss. 3, p. 39-41.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Nova Cultural, 2003. Tradução de The Fifth Discipline.

\_\_\_\_\_. **A dança das mudanças**. Traduzido por Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Tradução de The Dance of Change.

STADLER, Cristian. Os quatro princípios do sucesso duradouro. **Harvard Business Review**. Julho, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Traduzido por Daniel Grassi. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. Tradução de Case Study Research: design and methods.

## **APÊNDICE 1**

### **PROTOCOLO DE ENTREVISTA**

1. Perfil do entrevistado:
  - a. Cargo, tempo de empresa, responsabilidades, atividades, processos, resultados a serem atingidos. Quem são as pessoas chaves da empresa. Organograma.
2. História da empresa
  - a. Passado:
    - i. surgimento da empresa, tipo de atividade, adaptação ao período de guerra, como e porque continuaram atuando durante a guerra. Mudanças depois do fim da guerra. Explosão do crescimento dos últimos anos do país.
  - b. Presente:
    - i. situação da empresa atual, entrada dos filhos na empresa, expansão dos negócios da empresa, diversificação, influência do meio (econômico e social) em que está inserida a empresa, resultados.
    - ii. gestão financeira (conservadora, voltada a investimentos...), gestão das pessoas (centralizada, descentralizada, profissionalização, das pessoas, identidade, sentimento de pertença, rotatividade...), parcerias com outras empresas (fornecedores, clientes...) diversificação.
  - c. Futuro: quais os planos da empresa para o futuro, como a empresa está se preparando.