

<https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.9779>

Data de receção: 22/02/2021

Data de aceitação: 01/03/2020

## **A ESTRATÉGIA DA GESTÃO DE PESSOAS E DA QUALIDADE DE CARLOS GHOSN NA NISSAN: ASCENSÃO E QUEDA**

### **CARLOS GHOSN'S PEOPLE AND QUALITY MANAGEMENT STRATEGY AT NISSAN: RISE AND FALL**

Albino Lopes<sup>1</sup> [orcid.org/0000-0001-8836-0024](https://orcid.org/0000-0001-8836-0024)

**Resumo:** “Eu não ensino; prefiro contar”. Evocamos Montaigne como um mestre/professor que iluminou a Europa desde o século XVI, também ele um “filho” do diálogo entre duas culturas – a portuguesa, pela mãe e a francesa pelo pai.

Ghosn um líder “poderoso”, pelo esforço, mas também um “filho” das dificuldades que levam os seres humanos a emigrar. Coube-lhe fazer renascer a Nissan das cinzas. Conheceu o sucesso, pelo mérito, mas carregou, também, sobre si todas as culpas de uma globalização que combateu de uma forma particular e inovadora, a nosso ver. Por isso, mesmo se os sindicatos franceses, que o combateram e os procuradores japoneses que o abateram, o têm apelidado de globalista sem escrúpulos, procuraremos defender o inverso. Classificamos a sua proposta de gestão pelos recursos internos, como “interacionista e construtivista”, traduzida num projeto portador de matriz transcultural, mobilizadora de forças disponíveis (na base e na estrutura técnica ou na hierarquia) para o sucesso empresarial, se uma liderança

---

<sup>1</sup> Professor Catedrático Jubilado do ISCSP/ULISBOA e investigador do CAPP;  
Email: [alopes@iscsp.ulisboa.pt](mailto:alopes@iscsp.ulisboa.pt)

*transformacional as souber orientar a partir de uma gestão autonómica e colaborativa.*

*Contra um certo retorno do soberanismo particularista pretensamente anti-globalizante, Ghosn lutou por uma “glocalização” potenciada por uma organização em rede, tendo aplicado esse modelo à “Aliança” entre a Renault e a Nissan (uma parceria estratégica de matriz federadora, concebida por si, para tirar partido de sinergias e conservar a identidade de cada uma).*

*Os que o abateram, e os que apoiaram uma tal ação, podem não ter pensado que, transformá-lo em “bode expiatório”, retiravam o mérito a Ghosn, mas a sua maior vitória terá sido a de demonstrar as potencialidades e a forma eficaz de estruturar a “organização em rede”.*

**Palavras-chave:** narrativa; liderança construtivista; aliança; glocalização; cultura estética versus ética.

**Abstract:** *“I don't teach; I prefer to count”. We evoke Montaigne as a master/teacher who has enlightened Europe since the XVI century, he also a "son" of the dialogue between two cultures – the Portuguese, by the mother and the French by his father.*

*Ghosn a "powerful" leader, by effort, but also a "son" of the difficulties that lead humans to emigrate. It was up to him to bring the Nissan back from the ashes. He knew success, by merit, but he also took all the blame for a globalization that he fought in a particular and innovative way, in our view. So even if the French unions, which fought him and the Japanese prosecutors who shot him down, have dubbed him the unscrupulous globalist, we will try to defend the reverse. We classify its management proposal by internal resources, as "interactionist and constructivist", translated into a project with a cross-cultural matrix, mobilizer of available forces (on the basis and in the technical structure or hierarchy) for business success, if a transformational leadership knows how to guide them from an autonomic and collaborative management.*

*Against a certain return of soberanismo allegedly anti-globalist particularistic, Ghosn fought for a "glocation" powered by a networked*

*organization, having applied this model to the "Alliance" between Renault and Nissan (a strategic partnership of federating matrix, designed by itself, to take advantage of synergies and preserve the identity of each).*

*Those who shot him down, and those who supported such an action, may not have thought that turning him into a "scapegoat" withdraw the merit from Goshn, but his greatest victory would have been to prove the potential and effective way to structure the "networked organization".*

**Keywords:** storytelling; constructivist leadership; aliança; glocalism; estetic culture versus ethics.

## 1. LÍDER, VÍTIMA DO PRÓPRIO SUCESSO DA ALIANÇA

Ghosn parece ser um mais “bode expiatório”, na história da gestão das multinacionais, e daí o confronto do seu desenlace com o de Job, protagonista do primeiro episódio conhecido sobre a dita condição (Girard, 1987).

Job era um ídolo do seu povo. No auge do poder, é abatido por forças que supostamente faz desencadear contra si.

Job apresenta-se como virtuoso; será criminoso? (“*Terá sido grande, por certo a sua malícia, devendo pagar agora suas inumeráveis culpas*”, diz-se na Bíblia). O delito seria tanto mais grave quanto o escondera? Os “amigos” acusam-no da desgraça. Escorraçado, teria de lamentar-se, apenas, de si. A acusação só ele a podia conhecer; restar-lhe-ia confessar-se culpado.

Ao rejeitar a condição de vítima, enfrenta o falso “desespero” dos “amigos” que preveem a sua condenação. Acresce que isso equivaleria, na prática, à admissão de culpabilidade, na medida em que querer esconder injustiças cometidas contra alguém, equivalia a autoculpar-se.

Job resiste (acolhendo o sofrimento) à “aceitação” da condição de vítima (sacrificial), e ao **unanimismo fusionário** contra si, entendido como marca da “vitimização expiatória”. Unanimidade na adulação, unanimidade na rejeição. “Amigos” poderosos e “massa anónima”, mutuamente influenciados, na adulação e na rejeição; um mimetismo que se reproduz.

Girard apresenta a personagem como o protótipo dos que se defendem contra a unanimidade acusadora. Ao fazê-lo, impedem o efeito unanimista, levantando dúvidas e questionando o princípio da ordem estabelecida sobre o poder sacrificial.

Job renascerá, enfim, das próprias cinzas, sem jamais aceitar a culpabilização, e com essa atitude lega à humanidade uma leitura do “mal” (moral ou físico) como resultado da ação humana, nunca de “castigo” transcendental, como pretendia uma leitura perversa da história.

Girard é entendido como “profeta” da situação perseguidora. À imagem da personagem bíblica, Ghosn terá vivido entre o favor “unânime” demonstrado pelos “seus” e a situação de condenação “unânime”, patrocinada pelos seus beneficiários.

### **1.1. Propósito da Narrativa**

Optamos pelo método da *storytelling*, retomando a de Ghosn. Esta deverá ser credível, coerente, aberta à crítica e adequada ao propósito e às expectativas dos leitores (Giroux e Marroquin, 2005). Pretendemos, assim, construir uma meta-narrativa, partindo de dados coligidos junto de diversas fontes, para completar, e colocar em perspectiva, a narrativa de partida. Privilegiamos a abordagem “crítica”, indicada para questionar, de forma sistemática, o “status quo”, em cada etapa.

O propósito é o de **contar o homem**, partindo da sua *storytelling*, e mostrando (Valença e Tostes 2019): como foi possível fazer renascer a Nissan das cinzas, uma “vítima” da cultura japonesa, amputada quanto ao processo crucial da obtenção do consenso, para gerir uma eficaz tomada de decisão; e que isso foi, pela primeira vez, conseguido por um líder sem nacionalidade nipónica.

Nesta aventura somos guiados pelo próprio, que escolheu contar-se a um jornalista e editor dos seus livros (Riès, ex-diretor da France-Press, no Japão), reconstruindo essa *storytelling* para aprofundar a área disciplinar do “Planeamento Estratégico de Recursos Humanos” (PERH).

Optámos por esta metodologia porque é reconhecida como eficaz na retenção de conhecimento a longo prazo e potenciação de construção de conexões cognitivas entre objeto de estudo e realidade social dos leitores

(Lopes et al., 2010). A metodologia apresenta potencialidades para promover aprendizagem pela empatia e capacidade de reflexão autônoma, incentivando atitudes ativas na busca de soluções de problemas.

A arte do *storytelling* acrescenta dimensão de “empoderamento”, num processo de aprendizagem (Dias et al., 2019).

## 1.2. Quem é Ghosn?

Ghosn é um líder “único” que iria “sublimar” todas as dificuldades ligadas à origem, mostrando um orgulho imenso em ser fruto do esforço, de agarrar oportunidades (associadas às crises) e do mérito.

Ghosn é filho de emigrantes libaneses, nascido no Brasil, e um poliglota: fluente em português, espanhol, italiano, francês, inglês, árabe e japonês.

Antes de integrar o universo da Renault, passou pela Michelin, como dirigente, no Brasil (contexto de hiperinflação). Nos EUA (plena crise econômica) seria chamado a protagonizar uma fusão: Michelin/Uniroyal-Goodrich.

Esteve 18 anos na liderança da Michelin, desenvolvendo uma gestão “humanista exigente”. Afirmou-se como “líder que faz a diferença”: 10% de estratégia e 90% de ação (Kets de Vries 1996). Estes líderes são: agentes de mudança, treinadores, mentores; carismáticos (imaginar, responsabilizar e dinamizar); e arquitetos (conceber, pensar, competentes a definir estruturas e sistemas apropriados).

Ingressado na Renault, é escolhido para liderar a Nissan.

O êxito inesperado catapultou-o para número um da “Renault-Nissan”, rede que concebeu, projetando-a no futuro.

### Como tudo se passou?

A questão relevante, intuiu, é que, na Nissan, se degradara a capacidade de adaptação dinâmica “**coopetitiva**” - competitiva e cooperativa (Ghosn e Riès, 2003).

## 1.3. Inovação, necessidade de escala e adaptabilidade cultural

Ghosn mantém a cultura local (Vargas-Hernández et al., 2018). Fê-la evoluir para matriz “transcultural” (a adaptar em cada empresa). Integrar pela cultura é trazer, cada qual, o melhor. Olhou para a situação de caos e viu uma situação-teste de futuro.

Ghosn é um pensador do automóvel como “objeto de desejo” (pensá-lo, partindo das emoções)<sup>2</sup>. Entende que passaria por duas transformações: flexibilidade e inovação (produto, design e organização), por um lado, e efeito de escala. O sistema de alianças (rede) constituiria resposta a ambos.

A Nissan fornecia particularidades de gestão a incluir na “rede”. Conhecer a cultura japonesa de gestão [Womack et al. (1990), Coriat (1991) e Aoki (1993)]<sup>3</sup>, aferir a sua eficácia e dominar as exigências do processo de mudança, na Nissan (na Renault, depois)<sup>4</sup>, catapultava-o para a constituição de um grupo empresarial fundacional - “Aliança”, designação com ressonâncias bíblicas.

As perguntas<sup>5</sup> a que o grupo de aconselhamento estratégico (Nissan) deveria responder, por setor de atividade, eram (Gracioso, 2000): custos podem ser eliminados; áreas; unificar a gestão da empresa globalmente; erros nos produtos; integração da Nissan no universo Renault; preferências dos clientes. A complexidade das tarefas e dos dilemas que esperavam Ghosn faziam duvidar Gracioso: as decisões deviam ser tomadas internamente, mas a monitorização da implementação seria rigorosa, coisa rara em empresas japonesas; as soluções anteriores privilegiavam, segurança e expansão do emprego, o que não garantia a margem por viatura vendida e prejudicava clientes (melhores produtos) e investidores (benefícios); a estratégia comercial era deficientemente comunicada à produção e esta afastava-se da definição correta do ciclo produtivo (comandar do cliente para a I/D do produto, fabricação e entrega).

Ghosn vence, apostando na inovação organizacional (a nível da cultura), não na inovação de produto.

---

<sup>2</sup> Há mercado para a gama baixa nos países emergentes, respondendo ao desejo de uma viatura nova e de baixo preço (Prahalad e Hart, 2002). Essa seria a sua aposta para crescer, a nível mundial.

<sup>3</sup> Não são tanto as ferramentas “lean”, mas a gestão da cultura organizacional que desafia a GERH.

<sup>4</sup> As duas empresas estavam, cada qual a seu modo, em dificuldades.

## 2. CONTEXTO DO CASO: UM LÍDER CARISMÁTICO?

Os estudiosos apreciam constatar o carisma de Ghosn (Lins e Correia, 2008), vendo nele a raiz do sucesso - superação da liderança burocrática existente. Um caso interessante de superação da liderança racional-legal weberiana pela carismática, mais próxima da tecnocracia do que da burocracia.

Diferimos, diametralmente, aceitando que o carisma lhe sobreveio, não porque se impôs aos colaboradores (impossível na cultura japonesa), mas por ter aceite e reformulado aquela liderança burocrática. A burocracia da Nissan (diferente da weberiana) tolhia-lhe a agilidade e a adaptabilidade à mudança (Ferrante, 2016)<sup>6</sup>. A liderança, assim reformulada, seria interpretável à luz do “carisma mosaico e paulino” (associado ao poder social), não do “carisma totêmico”, poder pessoal, (Reto e Lopes, 1991; Moscovici, 1988)<sup>7</sup>.

Consciente da urgência de agir, Ghosn opta pela participação, confiando à estrutura produtiva, desde a base, o poder de elaboração de propostas amplamente negociadas, até à chegada a um consenso final, reservando-se todo o poder de decisão.

Um líder carismático (Bryman et al., 1992)<sup>8</sup> procuraria: autoconfiança; dominação e influência; forte convicção e crenças; poder de comando e controlo; mínima participação; máximo de poder de sedução.

O mundo demonstra excesso de carisma “totêmico”: demasiada capacidade sedutora; *deficit* participativo. Não parece o perfil de Ghosn: um líder global, dotado de inteligência, que estimula a compreensão das pessoas, com capacidade de condução de projetos, de visão idealizada que as pessoas possam seguir, de adaptabilidade à mudança, de persistência, de integridade e coragem, de elevada autoconfiança, apostado em garantir estatuto socioeconómico necessário à

---

<sup>6</sup> Segundo Ferrante (2016), ou Yusuf et al. (1999), “organizações ágeis” seriam exímias em conjugar: reatividade, flexibilidade, competência e rapidez, o que Ghosn implementou, conjugando sistemicamente essas dimensões.

independência de ação, nos termos da **liderança transformacional** (Bass, 2008).

### **3. ESTRATÉGIA PARA A INTEGRAÇÃO DAS DUAS EMPRESAS**

A integração empresarial responde à necessidade de redução dos custos de transação (Williamson, 1995): produzir internamente o essencial do abastecimento à cadeia produtiva (integração hierárquica), comprar no mercado, ou fazê-lo em empresas independentes e associadas (rede/aliança).

#### **3.1. Uma Integração em Rede**

A opção de Ghosn seria corajosa, inovadora e paradigmática, orientando-se pela “rede”. As duas opções tradicionais, nestas circunstâncias, a da integração vertical/hierárquica ou a de mercado (Lopes e Moreira, 2004), foram claramente descartadas. Seria o conhecimento interno a conduzir a organização nas novas condições de concorrência global: interações sociais orientadas para a participação, partilha de conhecimentos desenvolvidos em exercício, experienciando uma verdadeira “imersão” em redes de conhecimento disponíveis.

##### **3.1.1. Nissan e gestão em rede**

A Nissan (1999) necessitava de parceiro estratégico, de financiamento inadiável bem e novas ideias de gestão. Impunha-se expandir-se. A Renault, com 36,8% das ações, responde (investimento de 5,4 mil milhões de dólares), para ter acesso aos mercados financeiros em condições favoráveis (Balestrin e Arbage, 2007).

A Renault expandia-se, com a Nissan, para o mercado mundial (a Europa valia 85% do negócio).

A nomeação de Ghosn seria, naquele contexto de falência, acolhida entusiasticamente pelos japoneses.



### 3.1.2. Estratégia baseada nos recursos (RBV)

As soluções dos problemas foram encontradas, por Ghosn, numa gestão baseada nos recursos (Wernerfelt, 2013; Barney, 1991)<sup>9</sup>: relativos às pessoas (o capital humano); ou da responsabilidade da gestão (o capital estrutural)<sup>10</sup>. Estes recursos seriam: valiosos; raros; inimitáveis/insubstituíveis. Mas perdem-se com a saída<sup>11</sup> (Hirschman, 1970; Matthew, 2011). Uma quarta característica “organizados”, completando-se o acrónimo - VRIO, parece estar ligada à organização da gestão, e refere-se a ativos corpóreos e incorpóreos, controlados pela empresa, e incluem (Barney 1991): as competências de gestão; os processos e rotinas organizacionais; as informações e os conhecimentos.

### 3.2. Formulação do Problema

Possuindo a Nissan um extraordinário capital humano e estrutural (Capital Intelectual), de acordo com Lopes (2012), considera-se que a origem das dificuldades estaria associada à gestão dos processos e das rotinas organizacionais, pela incorreta transição para a designada “produção lean”, uma produção ajustada às necessidades do cliente e nas condições formuladas por este, como fizera a Toyota sob Ohno (Ohno, 1988; Womack et al., 1990)<sup>12</sup>.

A gestão por **processos** liga-se à problemática da cultura, com implicações na estrutura e na estratégia. Uma inversão de prioridades nestas dimensões traduzir-se-ia em crises múltiplas: prioridade da planificação versus prioridade da ação; prevalência da competição versus cooperação, afetando o espírito de equipa; dinâmica da planificação versus emergência da estratégia; uma última que se prende

---

<sup>9</sup> A RBV mergulha as raízes nos trabalhos pioneiros de Penrose.

<sup>10</sup> Em conjunto estes dois tipos de capital constituem o designado “capital intelectual” (Lopes, 2012).

<sup>11</sup> A gestão da cultura japonesa está centrada na evitação da saída (Hirschman, 1970). A carreira de inicia-se sempre pelo escalão inferior.

<sup>12</sup> *Lean* (Womack et al., 1990) traduz, uma produção magra, ágil, flexível, a fim de melhor situar a fórmula de ajustamento às necessidades do cliente na Toyota (Ohno, 1988).

com o equilíbrio entre meios e fins, valores instrumentais versus valores finais, rompendo as referências de estabilidade, ética e estética<sup>13</sup>.

Ghosh percebeu a importância das competências estéticas na condução dos negócios, no contexto japonês. Desenvolve uma injunção paradoxal: descer ao nível da base, estabelecer com ela uma aliança, para retomar o lugar de superior hierárquico (Lucken, 2014). Fá-lo, tendo o cuidado de se não distanciar (*ma* em japonês – a estética do “espaço” que junta e separa).

Ghosh quer a inovação a partir da base; quer ser percebido como próximo/aliado dos trabalhadores. A sua entrada em cena equivale à outorga da liberdade, da criatividade e da capacidade de todos poderem contactar com o topo, fazendo jus à estética japonesa. Mensagem poderosa: ninguém, na cadeia hierárquica, pode desconectar da base; as propostas devem chegar, com rigor e diligência, da base ao topo (“*ma-nuke*” – para além da distância); o ritmo da criatividade não pode baixar.

Ghosh insere-se no contexto da cultura da estética japonesa, mas sem admitir a passividade que ela também induz. Quer dar à base uma mensagem: estará sempre “presente”, para fazê-la participar da abertura ao poder; cada sub-cultura necessita das restantes para se **civilizar**.

### **3.3. A *Lean Production***

A GRH e a *Lean Production* desenvolveram-se no quadro do Modelo Toyotista, mas Ghosh não poderia deixar de as considerar.

O trabalho das equipas de projeto é considerado por Womack et al. (1990) como a característica mais distintiva da “*Lean Production*”, fazendo do Japão a 2ª potência económica do mundo do pós-segunda guerra.

O trabalho em equipa de projeto influencia, de modo especial, a gestão de projetos inovadores e modifica as componentes determinantes da comunicação organizacional.

---

<sup>13</sup> Na cultura japonesa a estética, o **parecer**, prima sobre a ética. Todos os dirigentes, das equipas ao topo, se devem expor e **dizer, exata e detalhadamente**, o que se propõem fazer e dar espaço a propostas de mudança.

Características-chave da “*Lean Production*” na organização do trabalho: gerir uma equipa de projeto (*susha*) equivale a um posto prestigiado, condição de acesso à alta direção<sup>14</sup>; a equipa de projeto é abrangente, inicialmente, sendo reduzida à medida que cada elemento é dispensado se o sector de atividade foi estudado e planificadas as ações a desenvolver; comunicação assente no princípio de que os problemas são debatidos no início, sendo mais fáceis de resolver; desenvolvimento é simultâneo e facilitado pelo conhecimento mútuo.

Este espírito da equipa de projeto contagia toda a estrutura (Fischer e Boynton, 2005).

No que respeita à condução de reuniões de equipa, crucial neste modelo, cinco incentivos são cultivados pelo líder: nenhum elemento se sente estranho à reunião; cada um conserva a mente aberta à ideia do outro; presença do espírito crítico; o relacionamento sai reforçado; uma reunião de equipa termina quando cada qual se interroga, verbalizando, sobre as tarefas face aos objetivos grupais, estabelecendo-se um calendário de monitorização dos resultados.

### 3.4. Liderança da cultura e resposta à crise sistémica

Ghosn pensa ganhar o “crédito idiossincrático” indispensável para reinterpretar a questão fundadora da gestão japonesa acerca do “consenso” como base de decisão estratégica. Este será um objetivo para facilitar a responsabilização de todos, não um caminho. A tomada de decisão exigirá ousadia e divergência.

Vivia-se um mal-estar cultural: por **medo** de atribuição de responsabilidades pela formulação de propostas divergentes, entrara-se numa concertação prévia de posições. Prática incómoda; as pessoas não estavam de acordo, mas apenas contestavam entre si, limitando-se a apontar o dedo, em clima de atribuição externa (Heider, 1958); vigorava um conformismo (Asch); os divergentes eram questionados pelo grupo de pertença (Deutsch e Gerard, 1955).

---

<sup>14</sup> Será sempre o mesmo líder da equipa, todo o tempo do projeto, ao contrário do ocidente. Um super-artesão (*susha*), reúne a pequena equipa que leva o projeto ao fim.

Ghosn intuiu a presença de um paradoxo: o “pensamento grupal” (Janis, 1972)<sup>15</sup>. Janis definiu-o como pensamento no qual as pessoas se deixam envolver, quando estão comprometidas (relações de convivência) em “círculos coesos”. O esforço é canalizado para a unanimidade, entendida como base de bom relacionamento, o qual sobreleva relativamente às suas motivações para avaliar de maneira realista as hipóteses de ação alternativas. O problema não era cultural nem sociológico (Moscovici, 1988), mas psicossociológico: o da liderança da cultura, questão raramente formulada relativamente à origem de um equívoco entre o que releva de práticas sociais e de práticas do indivíduo concreto. Identificar o fenómeno como individual, e não social, equivalia a classificar-lo como desvio ideológico, assumindo a lógica do consenso como finalidade.

Esse seria o problema que designamos como de liderança da cultura (Lopes, 2016), e que Ghosn teria de afrontar: como finalidade era uma boa decisão; o consenso era o meio para o comprometimento de todos os níveis da estrutura; a divergência era a via de chegada a uma síntese que conduziria a proposta à fase de contraditório. Ninguém seria autor; a proposta resultaria da “inteligência de grupo”.

### **3.4.1. Liderança e legitimidade complexa**

A legitimidade provinha da nomeação, mas a autoridade advinha-lhe da competência reconhecida e esperada. As expectativas face ao líder escolhido ou imposto diferem (Hollander e Julian, 1970); apenas no escolhido se espera um perfil de competências reconhecidas. A liderança não é uma atividade a solo. Ela implica interdependência com os seguidores (ponto sensível)<sup>16</sup>. A liderança é afetada de maneira diversa, se os seguidores percebem e respondem a um líder, à sua capacidade de exercer uma influência ascendente, em lugar de ficarem num sistema de dominação/ constrangimentos e de controlo social. Frequentemente passa-se em claro esta capacidade dos liderados reagirem às qualidades

---

<sup>15</sup> Para aprofundamento: Lopes et al. (2010).

<sup>16</sup> Os seguidores não são ilimitadamente manipuláveis. A autoridade degrada-se se a manipulação aparece.

do líder. A relação líder-seguidor (Hollander e Julian, 1970) seria afetada pelas percepções em geral, pelas apreciações negativas ou pelos preconceitos auto-orientados, do líder, como dos seguidores.

O mérito de Ghosn, com experiência de “líder global”, estaria na perspicácia em reconhecer esta crise como multiforme e de ter sistematizado uma estratégia de resposta, sobre as percepções dos liderados.

### **3.4.2. Estilo de liderança da cultura e método de resposta**

Em 1999, a Nissan estava falida (dívida de 22 mil milhões \$) num país em crise de “estagflação”. A cota de mercado afundava-se e o modelo económico seguido colapsava. Diversos especialistas em produção automóvel sucediam-se (consultoria técnica, económica, organizacional e financeira); parecia irreversível o fecho do “gigante construtor”.

Em dois anos, a empresa respirava saúde. Ao terceiro ano entrava nos lucros (dois anos antes do prazo). Em 2002, as vendas cresciam, a dívida descia a 20% do seu máximo e os lucros batiam recordes anteriores à crise. Com um estilo de gestão único, este génio dos negócios corrigia o “PERH”, substituindo-o por uma “Gestão Estratégica de Recursos Humanos”, caso de estudo no mundo. Acima de tudo, a Nissan podia continuar independente e parceira da Renault. À boa maneira japonesa, as duas empresas podiam associar-se com participações cruzadas (*Keiretsu*)<sup>17</sup>.

A gestão japonesa, partindo das melhores experiências, guiava-se por três fundamentos estratégicos: os conflitos de interesses, envolvendo *stakeholders* deverão ser dirimidos pela lógica ganhador-ganhador; o topo estratégico segue o modelo de decisões por consenso; é obrigatória a presença dos bancos credores, nas administrações das organizações,

---

<sup>17</sup> São redes híbridas de cooperação e de competição (fornecedores, clientes, laboratórios de pesquisa ou mesmo concorrentes), cooperando em inovação e qualidade (Milliot, 2001). A cultura japonesa atribui importância determinante à obrigação social de entreajuda, ao primado do grupo e espírito de comunidade (*giri*). Se a gestão em rede perde dinâmica contraditória, ocorrem falhas sistémicas, os interesses dos stakeholders não são defendidos, a aliança torna-se fator de crise.

quando há créditos importantes. Esta orientação é, desde 2015, questão de estado (Reiche et al., 2019). Situação similar existe na Alemanha<sup>18</sup>. Os problemas surgem quando o consenso (*mura-shakaic*) é manipulado pela *nemawashi*, “coligação dominante” (Mintzberg, 1983). A Alemanha, por seu lado, defende-se em virtude da uma de separação rigorosa entre proposta coletiva e decisão, sendo o presidente da Administração o único responsável.

A crise da Nissan era profunda, com proporções inimagináveis noutras latitudes. Há muito, fora do espaço cultural nipónico, alguém reclamaria a falência. Tendo falhado o PE de mudança, apercebe-se uma quadrupla crise: ação; cultura de equipa; estratégia; valores.

## **4. ANÁLISE DO CASO<sup>19</sup>**

### **4.1. Cinco falhas e crise da ação**

Ghoshn deu orientações para que uma equipa de auditores identificasse todas as falhas de gestão que ocorriam na estrutura da empresa. Foram sistematizadas cinco que habitualmente conduzem à falência (Reiche et al., 2019): falta de vontade firme (do topo da estrutura à base) para conseguir resultados; quebra de brio profissional para adequar a estratégia às expectativas dos clientes, não se focando apenas nos concorrentes; coragem insuficiente para ultrapassar as barreiras que bloqueavam as relações inter-departamentais; ausência de comunicação clara para criar um real sentido de urgência (Kotter, 2007); incapacidade para formular uma visão partilhada e clara, de um projeto, a curto, médio e longo prazo.

Ghoshn constitui uma equipa<sup>20</sup> mista de 30 pessoas e rejeita ideias pré-concebidas transpostas de outros contextos, afastando os consultores

---

<sup>18</sup> O sistema organizacional nipónico, como o alemão procura aliar capitalismo, altos salários e participação da força de trabalho, contrapondo capitalismo o “económico” ao “financeiro”, como explica Reint Gropp.

<sup>19</sup> Ideia semelhante defende Ali Coulibaly, um autor do qual não possuímos referências.

<sup>20</sup> Ghoshn estudara a cultura japonesa e instruíra os assessores franceses para nunca “sugerirem” nada, sequer através da expressão facial, o que bloquearia a sua

---

externos, por incompatibilidade com o “crédito idiossincrático”, que procurava. Para o construir, um líder deve criar uma impressão favorável e uma confiança na disponibilidade para (re)interpretar a cultura da empresa. Seria ele, com o seu estilo peculiar, a divulgar um plano de ação, com objetivos precisos, quantificados (considerado pelos seus colaboradores próximos como demasiado ambicioso).

Ghosn, reconhecido como líder firme e competente, pretendia passar, igualmente, a imagem de líder confiável, aberto, consistente e socialmente preocupado (Mishra e Spreitzer, 1998). Optou por conduzir uma aposta na **eficiência** (Dupuy, 2015), sem questionar o que se fazia. Promoveu um compromisso claro para reduzir “o conjunto dos custos da empresa”: passar a dívida para metade (700 milhares de milhões de yens); os custos de exploração em 1.000 milhões de yens; reduzir (sete para quatro) fábricas de montagem, no Japão; plataformas de veículos (24 para 15); cortar número de efetivos global em 21.000 pessoas (14 % do global, dos quais 16.000, no Japão)<sup>21</sup>.

#### **4.2. Posicionamento em termos de eficiência e a crise do espírito de equipa**

Como seria lida pelos sindicatos, pelos trabalhadores e pelos restantes *stakeholders*, este plano de combate à ineficiência? Os custos eram pesadíssimos, mas inevitáveis, e seriam criadas novas oportunidades. Tratava-se de assegurar a sobrevivência dos restantes **129.000** trabalhadores.

A razão da aceitação por toda a estrutura deve-se ao facto de Ghosn se ter assumido como um líder que infundia confiança sem limites nas suas posturas e atitudes, bem como um alinhamento com a hierarquia

---

criatividade. As propostas viriam da parte japonesa. Com este respeito ganharia um “crédito idiossincrático” indiscutível e indispensável para inovar (Hollander e Julian, 1970). Sem ele, não poderia ter afrontado uma regra de ouro da gestão japonesa: a recusa de qualquer despedimento. Seria vital que tal medida fosse interpretada como sacrifício temporário em defesa da “mãe empresa”, a qual não esqueceria a reparação.

<sup>21</sup> Optar pela reengenharia/*downsizing* (Mishra e Spreitzer, 1998) é sempre crítico, sobretudo no contexto da cultura de “emprego para a vida”. Fazê-lo através de uma proposta das bases constitui arrojo desmedido.

empresarial, típico da cultura japonesa que prima pela integração. O seu carisma<sup>22</sup> foi reconhecido, a mensagem escutada, o método consensual foi regra para toda a hierarquia, a capacidade federadora viria à superfície das dificuldades, a estratégia global fazia sentido.

### **4.3. Posicionamento do líder em termos de eficácia e a crise da estratégia**

A ação de mudança foi sintetizada, por Ghosn, em **10 princípios** (comunicados em clima de rigorosa participação), de acordo com uma estratégia de “criação de significado” e “dizer o que se faz”, respondendo os trabalhadores com uma dinâmica endógena de autoconstrução da ação (*enactement*, Weick, 1995).

#### **4.3.1. Apurar uma criteriosa e limitativa seleção dos fornecedores**

Selecionar um número limitado de fornecedores (1.100), para uma leitura profícua da “**rede**” empresarial. Determinante era a agilidade de processos logísticos e de negociações, procurando economias de escala. Os efeitos perversos, além do sobrecusto de 20% face ao setor, traduziam-se em atribuições de “causalidade externa”, se a cadeia de abastecimentos era perturbada. Os grupos de trabalho recomendavam 600 fornecedores.

O modo de proceder desencadeou competição e inovação radical. Ghosn exigia descontinuidade: tratar-se-ia de formular propostas novas, sobre o passado histórico de resposta às solicitações. Os preços de compra ajustar-se-iam aos da concorrência (menos 20%).

#### **4.3.2. Participações limitadas àquelas empresas que representassem valor estratégico**

Ghosn colocaria em causa a política de participações em empresas associadas, consideradas não estratégicas (1.394). Ficariam quatro participações, deixando de ser um gigantesco *keiretsu*.

---

<sup>22</sup> Ghosn, que estudara Weber, sabia que um líder carismático conseguiria conceber e conduzir mudanças inovadoras, em tempos de crise (Moscovici, 1988), se fizesse apelo a dons e capacidades específicos, como: visão revolucionária de futuro; questionar a situação; desenvolver relacionamento informal.



Quanto ao número de atividades recentrou-se a atenção sobre as atividades rentáveis, com ganhos consideráveis em redução de atividades de gestão supérfluas.

#### **4.3.3. Manter uma capacidade de produção controlada**

Este princípio prendia-se com o aumento da taxa de utilização do potencial tecnológico instalado (53% para 82%).

#### **4.3.4. Investimento em inovação**

A crise seria combatida com inovação, fazendo melhor o que se fazia bem (3,7% para 5%, com 500 novos postos altamente qualificados), sendo lançados 22 novos modelos de veículos automóveis, em três anos.

#### **4.3.5. Política de transparência**

Impõe-se transparência em face dos *stakeholders*, e ganhar confiança. A cultura do secretismo da prudência e de silêncio é contraproducente, devendo cultivar-se um estilo comunicativo de proximidade aos trabalhadores e aos clientes.

#### **4.3.6. Sentido de urgência**

Não há mudança fora de um clima de urgência (Kotter, 2007)<sup>23</sup>. A crise da empresa impedia atrasos.

Lembra B. Martin, recém-chegado, aos trabalhadores da Sulzer, em 1983: “ou começam hoje a salvar a empresa, ou dentro de três meses tudo estará fechado. Mas atenção! Pessoalmente, não sei como se poderá conseguir. Nem conheço o ramo da empresa. Sei que vocês o conhecem bem, pelo que me irão propor as soluções que poderão salvar a empresa da falência”. Não encerrou (Martin et al., 1996).

#### **4.3.7. As soluções são internas à empresa**

As soluções para uma crise encontram-se dentro. Ghosn tinha a intuição de que eram os trabalhadores que conheciam internamente, em

---

<sup>23</sup> Para Kotter, a gestão do sentido de urgência é acontecimento raro, mais raro do que a maioria pode pensar.

toda a profundidade, os problemas, nos múltiplos meandros dos seus disfuncionamentos. Por isso, só deles poderiam emergir as propostas de melhoria. E foram milhares as contribuições dos trabalhadores traduzidas num plano priorizado ao pormenor.

#### **4.3.8. Comprometimento dos trabalhadores**

O modo de comprometimento de todos previa um processo genuinamente participativo, desde a base, ao invés do habitual. Não eram aceites atitudes de “esperar para ver”.

Todos os postos de aconselhamento interno foram extintos, em favor da imagem da base da empresa suportada na cultura do assumir riscos e da responsabilização.

Os trabalhadores responderam, entusiasticamente, ao apelo da participação<sup>24</sup>. Os grupos de trabalho, em três meses apenas, criaram propostas de soluções inovadoras e exequíveis, em todos os domínios da empresa. Ghosn não deixava de incentivar, criando prémios de desempenho, por equipa, até 25% do salário. Queriam ir tão longe quanto possível na mudança das maneiras de encarar os problemas e no compromisso com resultados ambiciosos.

Este princípio constituiu o aspeto nodal da estratégia de Ghosn, próximo da ideia de organização aprendente (Senge, 2012). Os problemas têm origem nos dirigentes mais do que nos trabalhadores, diz o criador da SOL - “Academia para formação de dirigentes”<sup>25</sup>.

E três meses, Ghosn apresentava às partes interessadas um plano de revitalização.

---

<sup>24</sup> Desde a intervenção na UNOP (1985), percebemos que os trabalhadores são mobilizáveis pela luta contra a alienação interna (Hegel); é a necessidade de reconhecimento/valorização que conduz a história, (Barney, 1991). Era essa a filosofia de Ghosn.

<sup>25</sup> Em lugar de visãoarrojada, os dirigentes aparecem com uma visão tímida sobre as possibilidades de criação, aquisição, partilha e transferência do conhecimento. De forma consciente, não consideram as partes como componentes do todo, não encorajam as pessoas a ter autoconfiança, a ir além das crenças e dos impulsos, como não possibilitam que os trabalhadores partilhem objetivos e trabalhem em equipa face a projetos inovadores (Santos et al., 2017).

#### 4.3.9. Inflexibilidade sobre os prazos

Fixado um prazo, não seriam admissíveis atrasos, em resposta a um cliente interno ou externo. O agir primava sobre o refletir, “*doing first*” (Mintzberg): 95% do tempo para experimentar, vendo o que deve fazer-se, versus 5% para planejar como continuar, e fazer melhor.

#### 4.3.10. Colaboradores seguem o superior

O comprometimento pessoal dos chefes e a sua vontade inflexível constituem a chave para ganhar a motivação das equipas de trabalho. Ghosn segue uma lógica de ferro no que respeita ao comprometimento face ao sucesso do todo: se os resultados não seguirem o planeado, ele e os diretos colaboradores, apresentam a demissão, na hora.

### 5. EM SÍNTESE: CRISE DE VALORES E ORIGEM DA CRISE

O carisma de Ghosn estava plasmado sobre o método de trabalho que concebeu e seguiu, com a atenção fixada naqueles princípios. O foco central do modelo de gestão deste “apostador”, consistia em suportar as decisões de gestão sobre dados consensualizados, quantificados e indiscutíveis.

A empresa acreditou no carisma do líder (concedendo-lhe crédito de confiança ilimitado), facto que favoreceu a mudança na gestão da cultura (aposta numa multiculturalidade que extrai o melhor de todas as que vivenciou), da produtividade (elevada à excelência) e da motivação (um comprometimento múltiplo), uma tríplice dimensão indicando a natureza carismática e transformacional da liderança de Ghosn - um “cidadão do mundo”.

### 6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS (2014)

Recapitulação de 13 resultados da gestão de Ghosn. Estes foram muito significativos, conseguidos num prazo recorde e inimagináveis, no seio de uma **rede em equilíbrio interdependente e instável**<sup>26</sup>:

---

<sup>26</sup> São os resultados dos casamentos de aliança (ao invés dos fusionários), quando se respeita a interdependência (Lopes, 2012).

(1) - Do estado de graça (1991) a Nissan passara (1999) ao estágio de pré-falência<sup>27</sup> e, em 2001, atingia os melhores resultados de sempre;

(2) - Nova abordagem aos programas de qualidade, inovadora e revolucionária, inteiramente centrada na satisfação do cliente<sup>28</sup>;

(3) – Margem operacional corrente de 8% (objetivo, 3%);

(4) – Dívida, de 10,5 mil milhões de dólares a 4, 35 (a mais baixa em 24 anos);

(5) - Em três anos, oito novos modelos;

(6) - Custos de fornecimento baixaram 20%;

(7) - O número de modelos de viaturas rentáveis (que, antes de 1999, era de 4, em 43), multiplicado 4,5 vezes, passando a 18/36, e a faturação duplicou face a 2001;

(8) – Número de trabalhadores, de 140 mil a 120 mil (1999-2001), subira para 250 mil;

(9) – Investimento atingia níveis recorde, cerca de 10 mil milhões/Euros/ano;

(10) – Disponibilidade produtiva, 95% de ocupação;

(11) – Nissan uma das 60 marcas mais relevantes do mundo;

---

<sup>27</sup> A dívida (20 mil milhões \$), após terem falhado dois planos de relançamento, ficara sem refinanciamento pela banca.

<sup>28</sup> O novo programa, “Quality 3-3-3”, comportava: atratividade do produto; qualidade a partir do início, apontando à fiabilidade do produto; qualidade da venda e do pós-venda.

(12) –Nissan estava face à frente em três desafios maiores (viatura elétrica, conectada e autónoma);

(13) – Uma economia de 10 mil milhões de Euros (sinergias).

No momento da detenção<sup>29</sup>, Ghosn presidia a uma rede que construía 1 em 10 viaturas no mundo<sup>30</sup>, e apostava no automóvel 100% elétrico. A “Aliança” pretendia criar uma alternativa ao híbrido da Toyota, mas com zero emissões de CO<sub>2</sub>, em todas as fases da fabricação e não apenas do combustível. A aposta ao mais alto nível<sup>31</sup>, nas diversas engenharias, traduzia-se em 15.000 postos de trabalho, com tendência a crescer. Sabendo que a construção automóvel continuaria a crescer (mil milhões rolavam em 2015), procurando ver à frente de todos os construtores, Ghosn queria fazer dele um aliado da indústria sustentável, e do futuro. Teremos pela frente esse desafio da diminuição das emissões, num nível de 5%/ano<sup>32</sup>.

Ghosn estava, tudo indica<sup>33</sup>, consciente das dificuldades do projeto de pioneirismo empresarial (conciliação entre transculturalidade e respeito das identidades). Terá pensado desenvolver esse pioneirismo na sua “Aliança” ao invés da GM, mesmo com apoio do Presidente americano.

O caso configura uma tragédia, à *Ésquilo*. Ghosn, novo “Prometeu” sabe que desafia forças poderosas. Roubar o “fogo” aos aliados do capital financeiro que preside à “Globalização”, é arriscado. Faltam-lhe a compreensão dos trabalhadores, que ganharam empregos, as palmas tantas vezes escutadas, de professores e estudantes, os estados que receberam dividendos e impostos consideráveis. Pensaria poder defender

---

<sup>29</sup> Meses após a detenção, a “Aliança” perdia a liderança mundial, sem que vozes autorizadas sublinhem o facto.

<sup>30</sup> A aliança, em 2016, vendia mais de 50% dos veículos elétricos do mundo.

<sup>31</sup> A guerra de talentos existe na base como no topo. A performance começa pela unicidade desses talentos.

<sup>32</sup> Ghosn não voltará aos comandos da “aliança”, mas pretendemos sublinhar o sonho de um automóvel sem emissões.

<sup>33</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=A2OQE78dNmI>

a “Aliança” como resposta às necessidades dos *stakeholders*, com oportunidades para todos.

Ghosn não beneficiaria, na hora do ataque, de qualquer presunção de inocência. O problema é que o poder da justiça (tal como o da regulação) está, e nada indica que venha a deixar de estar nas mãos dos estados<sup>34</sup>. “Prometeu” estava condenado. A tragédia comove e diverte uma opinião pública indiferente à sorte do filho de emigrantes que procurou elevar-se, centrando-se na defesa dos interesses comuns. O certo é que, quando (2019) a indústria automóvel crescia a 12%/ano, as três empresas que perderam valor, foram as três da “Aliança”.

## 7. CONCLUSÕES

Ghosn demonstrou que, ao contrário da prática tradicional, o PE segue a GERH. O primeiro permite, algumas vezes, chegar aos lucros. A história registará que Ghosn fez do plano um instrumento, cujas ações se inspiraram numa abordagem ao que de melhor conseguiu retirar, das diversas culturas<sup>35</sup>.

Uma estratégia de GERH, que segue um PERH, não tem como poder revelar-se verdadeira. O caso vertente mostra-o, com retorno à ideia de planeamento estratégico, de volta nestes dois anos. A situação conflitual que se gerou é calamitosa, provocando monumental razia. Mais grave é que afetou o conjunto da parceria<sup>36</sup>, que o líder tinha elevado, em 2017, ao primeiro lugar mundial.

A Nissan, ficara com 20 mil milhões “em caixa”, mas já teria perdido: 12,5 mil postos<sup>37</sup>; 10 mil milhões de dólares, em negócios; ações caíram 40%.

---

<sup>34</sup> A atitude da justiça nipónica favoreceu, no imediato, as oportunidades da “Tesla”, no que respeita à viatura autónoma, sonho maior de Ghosn.

<sup>35</sup> Não tinham faltado os habituais prognósticos de um choque de culturas destrutivo (Millikin e Fu, 2005).

<sup>36</sup> Haviam sido iniciadas negociações com a Fiat Chrysler Automobiles (FCA), para alargar a parceria.

<sup>37</sup> Ninguém reprovou os atuais despedimentos, ao contrário do que fizeram com Ghosn.

A Renault conhece perdas, igualmente, brutais: menos seis mil milhões de euros de volume de negócios; as ações recuaram, 30%. O futuro da “Aliança” corre perigo. A confiança mútua é baixa.

O Japão da “velha Nissan” continua ligado à cultura forte, coesa, combativa e colaborante, mas atávica. Para poder continuar em situação de coesão, sem ver as suas falhas, necessitava de um “bode expiatório”. A sua justiça<sup>38</sup> pode condenar Ghosn<sup>39</sup> a uma humilhante degradação, o que não impedirá que alguém, com mais e melhor informação do que nós, prossiga a investigação do diálogo da cultura nipónica com outras, indispensável à sua GERH. É esse diálogo de culturas (e não o retorno ao fechamento) que pode ajudar a trazer uma nova alma à economia da Nissan, só, ou em parceria.

Evocando Piacentini (2020), Ghosn, embora tenha cuidado da cultura japonesa da estética, não pactuou com ela, procurando compatibilizá-la com a ética. Pagou o preço, mas o futuro parece estar na transculturalidade.

## BIBLIOGRAFIA

- Aoki, M. (1993). *The Japanese Firm as a System of Attributes: A Survey and Research Agenda*. Masahiko Aoki et Ronald Dore, eds, *The Japanese Firm: The Sources of Competitive Strength*, Oxford, Oxford University Press, 11-40.
- Balestrin, A., Arbage, A. P. (2007). A PERSPECTIVA DOS CUSTOS DE TRANSACÇÃO NA FORMAÇÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO. *RAE-eletrônica*, v. 6, n. 1, Art. 7, jan./jun.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

---

<sup>38</sup> Estariam em causa 70 milhões de Euros, ainda não recebidos. Mas se 99,7% das acusações dos procuradores japoneses terminam em condenações, a da independência judicial pode ficar afetada.

<sup>39</sup> Segundo o próprio (Ghosn e Riès, 2020), em 14 meses de processo/prisão, a Nissan e o estado terão gasto 200 milhões de Euros, antes da acusação formal. Na sequência da prisão, Hiroto Saikawa assume-se como n.º1, apresentando “factos” que apenas a Procuradoria deveria conhecer.

- Bass, B. (2008). *The Bass handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Bryman, A., Gillingwater, D., McGuinness, I. (1992). Leadership & organizational transformation; in *Management Research News*, vol. 15 n° 5/6, 26-27. <https://doi.org/10.1108/eb028221>
- Coriat, B. (1991). *Penser à l'envers: travail et organisation dans l'entreprise japonaise*. Paris: Christian Bourgeois, Éditeur.
- Deutsch, M., Gerard, H.B. (1955). A study of normative and informational social influences upon individual judgment. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51, p. 629-636. <https://doi.org/10.1037/h0046408>
- Dias, D., Mónico, L., Carvalho, C., Parreira, P., Lopes, A. (2019). *Narrativas Organizacionais: Contributos para a mudança organizacional*. Cap. 8, in Capital Psicológico, Estratégia e Gestão na Diversidade das Organizações; Edições da Universidade de Coimbra, SBN978-989-99775-4-9.
- Dupuy, F. (2015). *La faillite de la pensée managériale*; Paris: Éd. du Seuil.
- Ferrante, G. (2016). *25 ans d'agilité organisationnelle: clarification du construit*. Thèse de doctorat - Université Grenoble-Alpes, Spécialité: Sciences de Gestion. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01483838>
- Fischer, B., Boynton, A. (2005). Virtuoso Teams. *H.B.R.*, Vol. 83, n°7. <https://hbr.org/2005/07/virtuoso-teams>
- Ghosn, C., Riès, Ph. (2003). *Cidadão do Mundo*. São Paulo: Editora Girafa.
- Ghosn, C., Riès, Ph. (2020). *Le temps de la vérité*. Paris: Grasset.
- Girard, R. (1987). *Job the victim of his people*. Stanford: Stanford University Press.
- Giroux, N., Marroquin, L. (2005). L'approche narrative des organisations; *Revue Française de Gestion*, 6 n.º 159, 15-42. DOI 10.3166/rfg.159.15-44
- Gracioso, F. (2000). Nissan: o forasteiro - um caso de estratégia de renascimento de uma empresa, a partir de um choque cultural. *Exame*, 17/5.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. Nova York: John Wiley & Sons.



- Hirschman, A., O. (1970). *Exit, Voice, Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Hollander, E. P., Julian, J. W. (1970). Studies in leader legitimacy, influence, and innovation. *Advances in Experimental Social Psychology*, 5, 33–69. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60089-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60089-1)
- Janis, I., L. (1972). *Victims of Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Kets De Vries, M. (1996). Des leaders qui font la différence. *European Management Journal*, vol. 14, n.º 5, 486-493. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(96\)00042-4](https://doi.org/10.1016/0263-2373(96)00042-4)
- Kotter, J., P. (2007). Leading Change. Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, January 2007, pp 92-107. file:///C:/Users/HP/Downloads/Kotter\_Leading\_change\_HBR%20(1).PDF
- Lins, D., Correia, M. A. (2008). O caso Nissan: superação da antinomia liderança versus burocracia. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 72-91, jan./jun.
- Lopes, A., Moreira, P. (2004). *A Liderança e a Cooperação Inter PME's em Portugal: Estudo Longitudinal*. Porto: Edição da Associação Empresarial de Portugal.
- Lopes, A., Dias, D. e Parreira, P. (2010). O processo de fusão na A. Pública Portuguesa: papel central dos líderes intermédios na conceção e comunicação do projeto. *Economia & Empresa* (Série II, n.º 11, 97-1223). file:///C:/Users/HP/Downloads/894-3387-1-PB.pdf
- Lopes, A. (2012). *Fundamentos da Gestão de Pessoas: para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação*. Lisboa: Sílabo.
- Lopes, A. (2016). *Liderança da Cultura e o Problema da Eficácia Organizacional em Portugal*. Valorizar a Tradição – Orações de Sapiência no ISCSP; Lisboa: Edições de Aniversário.
- Lucken, M. (2014). Les limites duma: Retour à l'émergence d'un concept japonais; *Nouvelle revue d'esthétique*, 13(1), 45-67. <https://doi.org/10.3917/nre.013.0045>

- Martin, B., Lenhardt, V., Jarrosson, B. (1996). *Oser la Confiance - Propos sur l'engagement des dirigeants*. Paris: INSEP éditions.
- Matthew, T., W. (2011). Exit, Voice, Loyalty Revisited. *Public Integrity*, 13:3, 239-252. <http://dx.doi.org/10.2753/PIN1099-9922130304>
- Milliot, E. (2001). Les keiretsu face aux défis de la globalisation des marchés. *Gérer et Comprendre*, September, 28-36. <https://www.researchgate.net/publication/274565646>
- Millikin, J., P.; Fu D. (2005). The Global Leadership of Carlos Ghosn at Nissan; *Thunderbird International Business Review*, Vol. 47(1) 121–137, January–February.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mishra, A. K., Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to Downsizing: The role of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review*, 23(3), 567-588.
- Moscovici, S. (1988). *La machine à faire des dieux*. Paris: Fayard.
- Ohno, T. (1988). *Toyota production system — beyond large-scale production*. New York: Productivity Press.
- Piacentini, O. (2020). *Comment l'oligarchie manipule l'opinion: le mirage mondialiste*. Éditions de Paris-Max Chaleil.
- Pitcher, P. (1997). *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations: rêves, réalités et illusions du leadership*. Québec: Amérique.
- Prahalad, C., K., Hart, S., L. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid; *Strategy and Business*. n.º 26, jan., 54-67. <https://www.strategy-business.com/article/11518?gko=9b3b4>
- Reiche, B., S., Mendenhall, M., E., Szkudlarek, B. e Osland, J., S. (2019). Global Leadership Research: Where Do We Go From Here? *Advances in Global Leadership*, Vol. 12, Emerald Publishing Limited, 211-234.  
DOI: 10.1108 / S1535-120320190000012013
- Reto, L. e Lopes, A. (1991). *Liderança e Carisma*. Lisboa: Editorial Minerva.
- Santos, R., S., Castro, A., B., C., Farias, M. da S., B., Brito, L., M., P. (2017). *Organizações de Aprendizagem: Disciplinas para a Gestão*

- com Pessoas no Serviço Público. *HOLOS*, Ano 33, Vol. 8, p.207-228. DOI: 10.15628/holos.2017.5171
- Senge, P. R. (1990; 2012). *A quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller.
- Valença, M., M., Tostes, A., P., B. (2019). O storytelling como ferramenta de aprendizado ativo; *Rev. Carta Inter.*, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, 221-243. DOI: 10.21530/ci.v14n2.2019.917
- Vargas-Hernández, J., Muratalla-Bautista, G., Jiménez Castillo, M., T. (2018). Sistemas de producción competitivos mediante la implementación de la herramienta lean manufacturing; *Ciencias Administrativas*, Año 6, N° 11, Enero -Junio.  
<https://doi.org/10.24215/23143738e020>
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., Gunasekaran, A. (1999). Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes; *International Journal of Production Economics*, Elsevier, vol. 62 (1-2), mai, 33-43.  
[https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00219-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9)
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. California: Sage Publications.
- Wernerfelt, B. (2013). Small forces and large firms: foundations of the RBV. *Strategic Management Journal*, Vol.34, 635-643.  
<https://doi.org/10.1002/smj.2043>
- Williamson, O. E. (1995). Transaction cost economics and organization theory. *Journal of Industrial and Corporate Change*, v. 2, 107-156.  
<https://doi.org/10.1093/icc/2.2.107>
- Womack, J., P., Jones, D., T., Roos, D. (1990). *The Machine That Changed The World: The Story of Lean Production: How Japan's Secret Weapon in the Global Auto Wars Will Revolutionize Western industry*. S. Francisco: McGraw-Hill.

Creative Commons Attribution License | This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) and the copyright owner(s) are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.