Trimestral • Volume 6 • N.º 3
Julho/Setembro 2007
Preço: 12,00 €

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

ISSN n.º 1645-4464 (P) ISSN n.º 1677-2067 (B)

O Melhor de

MIT Sloan Management Review
Os quatro modelos de «intra-empreendedorismo»
Robert C. Wolcott e Michael J. Lippitz

Gestão

Competências de gestão
Um instrumento de medida para a realidade portuguesa
Maria José Felício, Albino Lopes, Fátima Salgueiro e Pedro Parreira

Organização

Organizações artesanais
Um sistema esquecido na teoria das organizações
Sylvia Vergara e Heliana Silva

Estudos

A influência dos valores culturais na Responsabilidade Social das Empresas
Um estudo empírico sobre a atitude dos gestores brasileiros
Filipe Almeida e Filipe Sobral

Casos

Processo de criação de empresas
Um fenómeno colectivo ancorado no capital humano e social
Pedro Dominguinhos, Raquel Pereira e Rogério Silveira

Determinantes da remuneração nas empresas portuguesas
Carlos Duarte,
José Paulo Esperança



N.Cham 658.005 0037 / p
Título: Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão.
325406 Ac. 87051
v.6, n.3, jul./set. 2007

ISCTE BUSINESS SCHOOL INDEG_GRADUATE

Editor em Portugal
INDEG/ISCTE – Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial

Propriedade em Portugal
INDEG/PROJECTOS – Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial

Editor e Propriedade no Brasil
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas

Director em Portugal
Luís Antero Reto
luis.reto@iscte.pt

Director no Brasil
Bianor Scelza Cavalcanti
bianor@fgv.br

Coordenador Editorial em Portugal
Jorge Nascimento Rodrigues
jnr@groupadventus.com

Coordenador Editorial no Brasil
Ricardo Lopes Cardoso
rlopesc@fgv.br

Secretariado, Assinaturas, Revisão e Publicidade em Portugal
Alexandra Lopes
revistas.indeg@iscte.pt
Complexo INDEG/ISCTE
Av. Prof. Aníbal de Bettencourt
1600-189 Lisboa – PORTUGAL
Telefone: (351) 21 782 6100 – ext. 233
Fax: (351) 21 793 8709

Correspondência Redactorial no Brasil
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão
rpbg@fgv.br
Praia de Botafogo, 190 – sala 501 – CEP 22250-900
Rio de Janeiro, RJ – BRASIL
Tel. (55) 21 2559 5781
Fax: (55) 2551 5945

Apoio Redactorial, Modelo Gráfico, Grafismo e Pré-Impressão
Grupo Adventus (Portugal)

Impressão
Tipografia Peres, S.A. (Portugal)

Distribuição em Portugal
Distribuidora de Livros Bertrand, Lda.

Preço de capa: 12,00 €
Periodicidade: Trimestral
Data de impressão deste número: 10/03/2008
Tiragem: 1200 exemplares
Depósito Legal (Portugal): n.º 149801/00
ISSN (Portugal): n.º 1645-4464
ISSN (Brasil): n.º 1677-2067
N.º Registo ICS: n.º 124041
N.º Contribuinte: 505151081

Reprodução de artigos na parte ou no todo só mediante autorização da revista e do autor, e requerem referência à publicação. Pedidos podem ser solicitados ao coordenador.

Publicidade nesta edição:
Recursos Humanos Magazine; Pessoal; Fundação Getulio Vargas; janelanaweb.com; Instituto de Merchandising.

Sumário

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
BIBLIOTECA
MARIO HENRIQUE SIMONSEN

O MELHOR DE
MIT Sloan Management Review
Os quatro modelos de «intra-empreendedorismo» Pág. 6
Robert C. Wolcott e Michael J. Lippitz

ARTIGOS
Competências de gestão : um instrumento de medida para a realidade portuguesa Pág. 18
Management competencies: a measuring instrument of the Portuguese reality
Competencias de la gestión: un instrumento de medida para la realidad portuguesa
Maria José Felício, Albino Lopes, Fátima Salgueiro e Pedro Parreira

Organizações artesanais: um sistema esquecido na teoria das organizações Pág. 32
Artisan organisations: a system forgotten in the theory of the organizations
Organizaciones artesanales: un sistema olvidado en la teoría de las organizaciones
Sylvia Vergara e Heliana Silva

A relação entre a «performance» social e a «performance» económico-financeira Pág. 40
The relationship between social performance and financial performance
La relación entre la «performance» social y la «performance» económico-financeira
Daniel Taborda

ESTUDOS
A influência dos valores culturais na Responsabilidade Social das Empresas Pág. 52
The influence of cultural values on Corporate Social Responsability: an empirical study of Brazilian managers' attitudes
La influencia de los valores culturales en la Responsabilidad Social de las Empresas: un estudio empírico sobre la actitud de los gestores brasileños
Filipe Almeida e Filipe Sobral

Determinantes da remuneração nas empresas portuguesas Pág. 62
Determinants of remunerations within Portuguese firms
Factores en la remuneración en las empresas portuguesas
Carlos Duarte, José Paulo Esperança e José Dias Curto

CASOS
Processo de criação de empresas: um fenómeno colectivo ancorado no capital humano e social Pág. 82
Entrepreneurship process: a collective phenomenon supported on human and social capital
Proceso de creación de empresas: un fenómeno colectivo soportado en el capital humano y social
Pedro Dominguinhos, Raquel Pereira e Rogério Silveira

LIVROS Pág. 94

ARTE & GESTÃO Pág. 95

«Os artigos publicados são da inteira responsabilidade dos seus autores. As opiniões neles emitidas não exprimem, necessariamente, o ponto de vista dos editores.»

325406

Editorial



Luís Antero Reto
Director em Portugal
luis.reto@iscte.pt

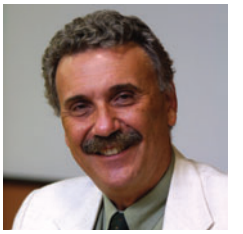
Ora, os empresários e administradores das nossas empresas têm de criar oportunidades aos quadros inovadores para concretizarem os seus projectos, sob pena de estes se verem obrigados a deixar a empresa para os poderem realizar.

As problemáticas ligadas à inovação e à criação de emprego são, possivelmente, os dois factores que mais preocupação suscitam, tanto às empresas, como aos governos, nas sociedades da economia do conhecimento.

Neste contexto e numa época em que a maioria das grandes empresas e instituições perdem emprego e têm dificuldade em manter ritmos elevados de inovação, o empreendedorismo tem surgido como uma das grandes respostas a estes problemas. Neste conceito tem sido pouco enfatizada a noção de intra-empreendedorismo, que Gifford Pinchot bem caracterizou na sua obra seminal de 1985 – **Intrapreneuring** (Harper & Row, N. Y.).

Neste número da RBPG publicamos dois textos que abordam as duas facetas do processo de empreender. Nas nossas culturas latinas mesmo a prática da inovação e de empreendedorismo encontra em geral fortes resistências sociais, mas a possibilidade de empreender dentro de organizações já existentes, enfrenta ainda maiores obstáculos. Ora, os empresários e administradores das nossas empresas têm de criar oportunidades aos quadros inovadores para concretizarem os seus projectos, sob pena de estes se verem obrigados a deixar a empresa para os poderem realizar. O texto da *MIT Sloan Management Review,* que seleccionámos para este número, constitui um bom contributo para que a mentalidade de boa parte dos nossos empresários e executivos possa sofrer alguma evolução nesta matéria.

Nesta edição publicamos ainda artigos de autores dos nossos dois países, de evidente actualidade, sobre a responsabilidade social das empresas, ou os determinantes na remuneração dos gestores, ou ainda sobre as organizações artesanais, que são responsáveis por um volume de emprego não desprezível. Tudo temas que esperamos sejam aliciantes para despertar a atenção e reflexão dos nossos leitores.



Bianor Scelza Cavalcanti
Director no Brasil
bianor@fgv.br

As problemáticas ligadas à inovação e à criação de emprego são, possivelmente, os dois factores que mais preocupação suscitam, tanto às empresas, como aos governos, nas sociedades da economia do conhecimento.

Na capa:
Reinata Sadimba
«s/título»
Barro/Acabamento a grafite

O melhor de

MIT Sloan Management Review

Os quatro modelos de «intra-empreendedorismo»

por Robert C. Wolcott e Michael J. Lippitz



Reinata Sadimba
«Família»
Técnica barro / Acabamento a grafite
Exposição no INDEG/ISCTE,
Lisboa, Setembro/Outubro 2007

Os quatro modelos de «intra-empreendedorismo»

por Robert C. Wolcott e Michael J. Lippitz

RESUMO: Como é que as organizações estabelecidas podem lançar novos negócios com sucesso, de um modo continuado? Os autores, num estudo de cerca de 30 casos tão diversos quanto o Google, a DuPont e a Cargill, identificaram duas dimensões, directamente dependentes da alta direcção, que diferenciam a forma de abordar esta questão. A primeira é a quem pertence organizacionalmente, e a segunda tem a ver com quem decide os recursos. Elas geram uma matriz que comporta quatro modelos: o oportunista, o facilitador, o evangelizador e o executor. Cada um dos quatro tem diferentes objectivos, funções e desafios. Qualquer que seja a opção, a questão crucial é a seguinte: o intra-empreendedorismo tem de ser alimentado e gerido como um acto estratégico, deliberado, e não algo ao acaso.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Estratégia, Matriz

TITLE: The four models of corporate entrepreneurship

ABSTRACT: How can established organizations build successful new businesses on an ongoing basis? In their study of nearly 30 corporations as diverse as Google, DuPont and Cargill, the authors identified two dimensions under the direct control of management that consistently differentiated how companies approach corporate entrepreneurship. The first is organizational ownership; the second is resource authority. Together the two dimensions generate a matrix with four basic models of corporate entrepreneurship: the opportunistic, the enabler, the advocate and the producer. Each of the four models has a different objective, function and set of challenges. Whichever model is chosen, the crucial thing to remember is that corporate entrepreneurship needs to be nurtured and managed as a strategic, deliberate act.

Key words: Corporate Entrepreneurship, Strategy, Matrix

Os CEO falam de crescimento – os mercados exigem-no[1]. Mas um crescimento orgânico lucrativo não é fácil. Quando os negócios históricos começam a diminuir, a investigação sugere que menos de 5% das empresas nessa situação conseguem, depois, retomar taxas de crescimento, de pelo menos, 1% acima do crescimento do PIB[2]. Deste modo, a criação de novos negócios ou o fomento do intra-empreendedorismo (o empreendedorismo dentro das próprias organizações) surgem como uma solução cada vez mais potente. Aliás, de acordo com uma investigação recente, as empresas que colocam maior ênfase na criação de novos modelos de negócio conseguem fazer aumentar as suas margens operacionais mais rapidamente do que a concorrência[3].

Mas como é que as empresas estabelecidas conseguem gerar novos negócios com sucesso de um modo continuado?

Certamente que o caminho está pejado de falhanços. Por exemplo: o iPod deveria ter sido um produto da Sony. A companhia japonesa tinha a herança, a marca, a tecnologia e os canais adequados de distribuição – tinha tudo. Mas foi a

Apple de Steve Jobs, na Califórnia, que reconheceu que o potencial da música digital portátil só poderia ser agarrado através da criação de algo que fosse mais do que um MP3 melhorado.

Para investigar como é que as organizações têm êxito no intra-empreendedorismo, desenvolvemos um estudo junto de cerca de 30 empresas globais (veja a caixa «Acerca da Investigação»). Através dessa pesquisa, conseguimos definir quatro modelos principais de empreendedorismo dentro das organizações e identificar os factores determinantes em cada caso. Esta matriz poderá ajudar as empresas a evitar um processo caro de tentativa e erro, ao optar e construir os melhores programas em função dos seus objectivos.

O que é o intra-empreendedorismo?

Mas, primeiro do que tudo, o que é exactamente o empreendedorismo dentro das organizações?

Nós definimo-lo como um processo no qual grupos dentro de uma empresa estabelecida concebem, animam, lançam e gerem um novo negócio que é distinto da empresa-mãe, mas que alavanca os activos, a posição de mercado, as capacidades e outros recursos da organização.

Este processo difere do capital de risco da própria empresa, que, em regra, prossegue objectivos de investimento financeiro noutras empresas. Ainda que, muitas vezes, envolva parceiros e competências externas (incluindo aquisições), o intra-empreendedorismo mobiliza recursos significativos da empresa-mãe, e são grupos internos que, regra geral, gerem estes projectos.

É a incapacidade em reconhecer que novos produtos ou serviços podem exigir modelos de negócio substancialmente diferentes, que conduz a falhar oportunidades. Ora, precisamente, as iniciativas de intra-empreendedorismo pretendem superar estas limitações.

Convém, também, distinguir dos *spin-outs*, que, em geral, são criados como empresas independentes que não necessitam, para realizar o seu potencial, de um processo de alavancagem contínuo de actividades correntes da empresa-mãe.

Este empreendedorismo interno é mais do que novo desenvolvimento de produto, e pode abranger inovações nos serviços, nos canais, nas marcas e noutras áreas[4]. Tradicionalmente, as empresas acrescentaram valor através de inovações que se encaixam nas funções e actividades existentes dos seus negócios. Por que razão haveriam de se meter a explorar oportunidades cujos desenvolvimentos, depois, não conseguiriam levar facilmente para o mercado[5]? Infelizmente, esta atitude limita o que uma empresa pode ou é capaz de lançar no mercado[6].

Na verdade, é a incapacidade em reconhecer que novos produtos ou serviços podem exigir modelos de negócio substancialmente diferentes, que conduz a falhar oportunidades. Ora, precisamente, as iniciativas de intra-empreendedorismo pretendem superar estas limitações.

Robert C. Wolcott é professor associado de inovação e empreendedorismo e Michael J. Lippitz é investigador, ambos no Center for Research in Technology and Innovation na Kellogg School of Management, na Universidade Northwestern, em Evanston, Illinois, Estados Unidos. Wolcott é também co-fundador da consultora da estratégia Clareo Partners LLC. Pode contactar os autores pelo e-mail: smrfeedback@mit.edu.

Robert C. Wolcott is a fellow and adjunct assistant professor of innovation and entrepreneurship and Michael J. Lippitz is a research fellow with the Center for Research in Technology and Innovation at the Kellogg School of Management, Northwestern University, in Evanston, Illinois. Wolcott is also a cofounder of the strategic consultancy Clareo Partners LLC. Contact the authors through: smrfeedback@mit.edu.

Traduzido e adaptado de «The Four Models of Corporate Entrepreneurship», de Robert C. Wolcott e Michael J. Lippitz, *MIT Sloan Management Review* (Outono 2007, vol. 49, n.º 1, pp. 81-84), com autorização do editor. Tradução e adaptação por Grupo Adventus (www.groupadventus.com).

Translated and adapted from «The Four Models of Corporate Entrepreneurship», of Robert C. Wolcott, MIT Sloan Management Review (Fall 2007, vol. 49, no. 1, pp. 75-82), authorized by the editor. Translation by www.groupadventus.com.

Copyright © by Massachusetts Institute of Technology. All rights reserved. Distributed by Tribune Media Services International.

Acerca da investigação

Desde o final dos anos 1990, que organizações tão diferentes como a IBM, a DuPont e a Cargill tinham começado a desenvolver novas abordagens sobre o empreendedorismo «interno». Para tentar compreender estas iniciativas, procedemos a um inquérito junto dessas e de outras empresas – cerca de 30 – sobre diversas dimensões descritivas acerca dos seus programas de criação de novos negócios.

Essas dimensões inquiridas abrangiam desde os factores de contexto – como maturidade de mercado e intensidade tecnológica – até às características estruturais e culturais da empresa-mãe, de acordo com as dimensões normalmente utilizadas pela literatura académica sobre o assunto.

O nosso objectivo era, naturalmente, desenhar um enquadramento útil para os gestores e, de facto, depois de testar várias abordagens, chegámos à matriz que descrevemos neste artigo.

No passado, as empresas tentaram fomentar esse intra-empreendedorismo incentivando a figura do líder inovador. Contudo, essas abordagens falham muitas vezes. Uma coisa é reconhecer que o «lazer organizacional» é um factor-chave no sucesso da 3M – que incentiva os seus engenheiros e cientistas a despenderem 15% do tempo em projectos concebidos por eles próprios –, outra coisa completamente diferente é implementar esse «tempo livre» em organizações com incentivos e processos que frustram essa flexibilidade. Como observou, uma vez, ironicamente, o Dr. Nelson Levy, um ex-presidente da área de Investigação & Desenvolvimento e presidente de várias farmacêuticas globais: «Em vez disso, poderei muito bem dar ao meu pessoal 15% de folgas[7]!».

Quatro modelos

Moral da história: o que funciona para um caso pode não servir para outro. Através da nossa investigação, identificámos duas dimensões que dependem directamente da alta direcção e que consistentemente diferenciam a forma como as organizações abordam a questão do intra-empreendedorismo.

A primeira dimensão é quem, em termos organizacionais, tem a responsabilidade do assunto: quem, se houver, tem a primeira responsabilidade pela criação de novos negócios[8]?

A segunda é quem detém autoridade sobre os recursos: há um «envelope» central dedicado ao intra-empreendedorismo, ou os novos conceitos de negócio são financiados *ad hoc* através dos orçamentos da empresa ou por «sacos azuis» em cada um das divisões da empresa?

No conjunto, as duas dimensões geram uma matriz com quatro modelos dominantes (ver caixa «Matriz dos quatro modelos»): o oportunista (responsabilidade pelo tema difusa na organização e alocação de recursos feita *ad hoc*); o facilitador (responsabilidade pelo tema também difusa, mas recursos destinados previamente); o evangelizador (ou advogado, responsabilidade bem focalizada, mas com recursos alocados *ad hoc*); e o executor (responsabilidades bem focalizadas e recursos destinados previamente).

Cada modelo representa uma forma distinta de fomentar o intra-empreendedorismo. Um olhar mais de perto de cada um dos modelos ilustra como ajudam as empresas a construí-lo de modos bem diferentes **(ver Caixa «Matriz dos quatro modelos», p. 9)**.

O modelo oportunista

Todas as empresas, na verdade, começam como «oportunistas». Sem qualquer responsabilidade ou autoridade organizacional e na alocação de recursos, o empreendedorismo «interno» acontece na base dos esforços e do acaso de «campeões de projectos» intrépidos – gente que trabalha duramente contra as desvantagens, que luta contra as barreiras, por vezes contra a resistência da própria empresa onde trabalha, para criar novos negócios.

Veja-se o caso da Zimmer Holdings, uma empresa de dispositivos médicos sedeada em Varsóvia, Indiana, EUA[9]. A Zimmer tem departamentos de I&D que tratam do desenvolvimento de novos produtos, mas não tem nenhuma organização formal ou recursos específicos dedicados ao intra-empreendedorismo.

Por isso, quando a cirurgiã Dana Mears, que lida com situações traumáticas, teve uma ideia para uma cirurgia com efeitos invasivos mínimos no caso de substituição de ancas, apresentou-a e discutiu-a informalmente com o gestor Kevin Gregg. Depois os dois tiveram luz verde da alta direcção (incluindo do CEO Ray Elliot), que aprovou a utilização de recursos da empresa para o desenvolvimento do conceito e para a sua experimentação. A nova abordagem proposta por Dana requeria inovações na própria formação, e para

Matriz dos quatro modelos

Duas dimensões dependentes directamente da gestão diferenciam a forma como as empresas abordam a questão do intra-empreendedorismo.

A primeira dimensão – no eixo horizontal – é a responsabilidade no seio da organização, que pode ser mais difusa (para a esquerda do eixo) ou mais focalizada (para a direita do eixo).

A segunda dimensão – no eixo na vertical – é a autoridade para alocar recursos, que pode ser mais *ad hoc* (em baixo no eixo) ou mais dedicada (em cima no eixo).

O cruzamento das duas dimensões em cada caso gera uma matriz de quatro modelos: o evangelizador (advogado), no quadrante baixo à direita; o oportunista, no quadrante baixo à esquerda; o executor (no quadrante superior à direita); e o facilitador (no quadrante superior à esquerda).

Cada um tem as suas características:

- o *facilitador* (dedicado e difuso): a empresa fornece os fundos e a atenção dos executivos seniores aos projectos prospectivos – exemplo: Google;
- o *executivo* (dedicado e focalizado): a empresa cria e apoia um grupo dedicado a este mandato - exemplo: Cargill (conglomerado que começou no agro-industrial);
- o *oportunista* (*ad hoc* e difuso): a empresa não tem uma abordagem deliberada sobre o assunto; são as redes internas e externas que seleccionam os conceitos e que fazem a alocação de recursos – exemplo: Zimmer (dispositivos médicos);
- o *evangelista ou advogado* (*ad hoc* e focalizado): a empresa faz a evangelização muito forte do tema, mas são as unidades de negócio que principalmente financiam de acordo com as oportunidades – exemplo: DuPont (conglomerado que se iniciou na química).

tal a empresa criou o Instituto Zimmer, onde mais de 6000 cirurgiões receberam formação em 2006 em doze tipos diferentes de procedimentos cirúrgicos com efeitos invasivos mínimos. A melhoria que resultou nos pacientes (e, por conseguinte, a diminuição de custos totais) levou algumas seguradoras privadas a estabelecer um prémio para certos procedimentos da Zimmer. Este novo negócio permitiu à empresa atingir um crescimento global superior, apesar da pressão muito forte sobre os preços que domina este sector.

Este modelo só funciona bem em culturas empresariais baseadas na confiança, abertas à experimentação e que desenvolveram redes sociais muito diversificadas por detrás da hierarquia oficial – ou seja, empresas que criaram locais onde os múltiplos executivos podem dizer «sim» a boas ideias. Sem este tipo de ambiente, as boas ideias podem facilmente cair em buracos organizacionais ou receber financiamento insuficiente.

Por estas razões, esta abordagem não inspira confiança em muitas empresas. Quando as organizações levam a sério o crescimento orgânico, os executivos apercebem-se que precisam de algo mais do que uma abordagem difusa e *ad hoc*. Vejamos um exemplo: fruto dos sucessos com procedimentos cirúrgicos com efeitos invasivos mínimos, a Zimmer institucionalizou práticas mais formalizadas para lançar novos negócios no mercado. Em virtude disso, a empresa começou a evoluir para além do modelo oportunista.

O modelo facilitador

A premissa essencial deste segundo modelo é que os empregados a todos os níveis da organização serão capazes de desenvolver novos conceitos se lhes for dado suporte adequado. Recursos e processos dedicados ao tema – ainda que sem uma liderança organizacional formal – permitem a grupos prosseguir oportunidades por sua conta e risco desde que se «encaixem» no quadro estratégico da empresa.

Nas versões mais evoluídas deste modelo, as empresas colocam à disposição o seguinte: critérios claros para a selecção de que oportunidades de facto prosseguir, instruções para financiamento, transparência na tomada de decisão, recrutamento e retenção de empregados empreendedores e, talvez, o mais importante, apoio activo por parte da gestão sénior.

O motor de pesquisa Google é o caso exemplar do modelo facilitador. Keval Desai, um gestor de programas da empresa, descreve assim o ambiente: «Na verdade, somos um ecossistema interno de empreendedores (...) uma espécie de ecossistema [tipo Silicon Valley] mas dentro de uma empresa». Nesta empresa, os colaboradores são autorizados a despender 20% do seu tempo para promover ideias junto de colegas, organizar grupos, explorar conceitos e construir protótipos. Os grupos de projecto formam-se no próprio processo, baseados em exigências definidas pelos

próprios. Um grupo inicial tipicamente inclui um gestor de projecto, um responsável técnico, um gestor de marketing do produto (para tratar de aspectos como análise competitiva, *focus groups*, definição de alvos de marketing, etc.), um designer especializado em interfaces com o utilizador, um especialista em qualidade e um advogado (para temas como privacidade, marcas e outros aspectos legais).

Se o grupo acha que tem algo vencedor, apela para o Conselho de Produto da Google para obter financiamento. Este Conselho, que envolve os fundadores da empresa, os executivos de topo e especialistas de engenharia, fornece aos grupos direcção estratégica geral e recursos para começar. Projectos bem sucedidos recebem apoio de um Fórum, designado por Fórum de Estratégia de Produto, para formularem os seus modelos de negócio e definirem metas. Muito importante: o Google não aplica critérios pré-concebidos ou quotas tipo «arame farpado» que coloquem barreiras, à partida, aos projectos. Enquanto um projecto tiver potencial e mantiver o interesse de empregados, ele pode continuar.

O Google apoia, em média, mais de 100 novos conceitos de negócio em vários estádios de desenvolvimento, e a informação sobre estes projectos está disponível numa base de dados central e pesquisável. Os gestores estimam que 70% destes projectos enquadram-se, de algum modo, no núcleo duro de negócios da empresa, 20% são ideias emergentes e 10% são experiências especulativas. Se um projecto é bem sucedido, os membros do grupo podem receber um bónus substancial (chamado de Prémios dos Fundadores), por vezes na ordem dos milhões de dólares.

O caso do Google é difícil de replicar – a sua cultura empreendedora, a sua dinâmica de mercado e o seu acesso incrível a capitais torna-a única. Contudo, outras organizações também tiveram sucesso usando este modelo. Por exemplo, a Boeing e a Whirlpool, verificaram que fundos dedicados à inovação associados com processos claros e rigorosos de alocação desses recursos podem «libertar» o potencial de empreendedorismo latente. Por outro lado, práticas de facilitação bem desenhadas têm o efeito colateral de expor a gestão sénior face a jovens empregados ambiciosos e inovadores, permitindo à empresa escrutinar e desenvolver futuros líderes.

Mas há que perceber que este modelo não é apenas um processo de alocar capital. O desenvolvimento pessoal e o envolvimento dos executivos são também, cruciais.

O Google gasta imenso tempo e esforço no processo de recrutamento de empreendedores. Para ser recrutado, um gestor de programas ou um engenheiro sénior pode ter de passar por 20 entrevistas em várias etapas, antes de a empresa determinar se esse candidato tem a combinação certa de «ADN empreendedor» com talento técnico num sentido largo e agilidade intelectual.

Sem apoio suficiente da gestão sénior, conceitos promissores podem muito bem transformar-se em vítimas de conflitos com os negócios da empresa já estabelecidos.

Por isso, o envolvimento dos executivos de topo da empresa é fundamental para as pessoas acreditarem que o processo de intra-empreendedorismo está a ser levado a sério – ou seja, que a empresa, na verdade, prosseguirá o desenvolvimento e comercialização de boas ideias quando as houver, que o caso não cai em saco roto. De facto, sem suficiente apoio da gestão sénior, conceitos promissores podem muito bem transformar-se em vítimas de conflitos com os negócios da empresa já estabelecidos. Um outro perigo, é que este modelo degenere numa «corrida aos dólares», em que os interessados concorrem a fundos para projectos normais da sua unidade de negócios ou para financiar ideias que não estão seriamente interessados em prosseguir.

O modelo de evangelização

E quanto a casos em que o financiamento não é a questão essencial? No modelo que designamos de evangelizador ou de advocacia do empreendedorismo interno, a empresa decide ter uma estrutura responsável pela criação de novos negócios, ainda que alocando-lhe, intencionalmente, orçamentos modestos. Neste caso, a estrutura actua mais como evangelizadores e peritos em inovação, facilitando o intra-empreendedorismo em conjugação com as unidades de negócio.

Refira-se o caso da E.I. du Pont de Nemours and Co., o velho conglomerado de 200 anos. Em 1999, o CEO Chad Holliday apercebeu-se de que a sua companhia necessitava de pensamento novo – apesar das margens e dos retornos terem melhorado nos seis anos anteriores, o crescimento tinha declinado. Então ele pediu ao veterano Robert A. Cooper para liderar um pequeno grupo interno que se focalizasse no assunto, e o resultado disto foi a iniciativa baptizada de *Market Driven Growth*.

O programa colocava à disposição dos empregados uma

vasta gama de apoios, desde o momento da concepção da ideia até à comercialização. Por exemplo, incluía uma sessão de quatro dias de «construção do negócio» que ajudava a gerar e estabelecer prioridades em diferentes conceitos de negócio. Depois desta etapa, um grupo de intra-empreendedores levaria entre 4 a 8 semanas a desenvolver um plano de negócios detalhado, incluindo um «contrato» de 180 dias realizado com a gestão sénior para lidar com as principais incertezas à volta do conceito proposto. No final, o grupo e um facilitador do programa apresentarão o plano para aprovação ou não pela direcção da unidade de negócio.

O êxito junto de uma dada unidade de negócio poderá gerar o interesse de outras, e, com o tempo, grupos deste tipo podem tornar-se agentes críticos de mudança. Ainda que consultores possam ajudar no processo, os melhores advogados provêem das fileiras de veteranos da empresa – vêem de entre os mais conhecidos, respeitados e experientes em fazerem «acontecer» inovação dentro da organização. Como Cooper recorda: «Eu julgava que iria gastar a maior parte do meu tempo ajudando no design e na criação de novos negócios... Mas, em vez disso, passo, pelo menos, metade do tempo a evangelizar».

O núcleo duro da iniciativa da DuPont conta hoje com 5 membros a tempo inteiro. Fazer parte deste núcleo tornou-se uma oportunidade muito procurada sobretudo para aqueles gestores que ambicionam ganhar um estatuto de nível sénior e ter um impacto directo no crescimento da empresa.

Apesar dos executivos seniores apoiarem activa e abertamente a iniciativa, nunca obrigaram nenhuma unidade de negócio a adoptá-la. Para ganhar o apoio dessas unidades, o programa trabalha com os seus líderes desde muito cedo no sentido de definir a missão, o domínio de crescimento e os critérios para escolher as oportunidades que poderão ser financiadas.

Em 1999, a sede da DuPont investiu no processo de desenvolvimento e nos projectos-piloto para que o programa ganhasse credibilidade, mas, a partir desse primeiro momento, cada unidade de negócio tinha de passar a cuidar do assunto. Ainda hoje, a empresa não obriga ninguém a participar, mas age assim porque reconhece que a iniciativa tem valor em si própria. Uma das apoiantes de longa data da iniciativa foi Ellen Kullman, então vice-presidente da DuPont para a área de negócios em segurança e protecção, que se transformou numa campeã entusiasta. Em 2005, Kullman sublinhou: «Contamos com cerca de 500 milhões de dólares de novas receitas que não teríamos se o programa não existisse».

O modelo executivo

Finalmente, um pequeno grupo de empresas, como a IBM, Motorola e Cargill, prosseguem o intra-empreendedorismo através da criação formal de organizações internas com fundos muito significativos para o efeito ou com influência muito activa sobre o financiamento das unidades de negócio.

Tal como com os outros modelos de facilitação ou evangelização, um dos objectivos é encorajar o empreendedorismo latente nas fileiras das empresas. Mas este modelo executivo também pretende proteger os projectos emergentes das guerrilhas internas, favorecer a colaboração entre unidades de negócio, construir novos segmentos de negócio potencialmente «disruptivos» e criar «atalhos» paralelos para que os executivos possam prosseguir carreiras fora das suas unidades de negócio.

Para fomentar o empreendedorismo interno, a Cargill criou o que designou por «Acelerador de Negócios Emergentes»[10]. Como lembra David Patchen, fundador da iniciativa e um dos directores: «Antes desta iniciativa, faltava-nos um processo claramente definido para prosseguir oportunidades que estavam fora do raio de acção das unidades de negócio existentes e das funções da empresa. (...) Precisávamos de uma nova abordagem complementar às unidades de negócio e ao grupo de capital de risco, o Cargill Ventures».

Muitas vezes, os gestores não sabem como lidar com novos conceitos que não se encaixam nos negócios existentes e os planos de incentivos em voga tipicamente desencorajam-nos a aceitar projectos que impliquem absorver prejuízos de curto prazo. É, neste ponto, que entra o «Acelerador».

Cite-se um exemplo: quando a unidade da Cargill ligada à descongelação identificou uma nova tecnologia nessa área, o grupo ligado ao projecto verificou que poderia não ser o mais apto para desenvolver e comercializar a inovação. A tecnologia – um revestimento em resina *epoxy* que inibe a formação de gelo – seria um produto de alto valor a vender mundialmente para aplicações críticas, por exemplo em pontes, aos construtores. Mas aquela unidade vendia sobretudo produtos «commoditizados» a departamentos de

agências de transportes americanas. Assim, a nova tecnologia foi transferida para o Acelerador de Negócios Emergentes que a viria a colocar no mercado.

Este tipo de sucessos ajudaram o Acelerador a tornar-se uma *clearinghouse* global para novos conceitos e para novas propostas de valor na Cargill. O grupo mantém um sítio na Web onde os empregados e até gente de fora pode apresentar ideias. Quando uma dada oportunidade parece ser promissora, o Acelerador desenvolve um plano de alto nível, realiza as investigações e diligências necessárias, recruta talento e, se aprovado pela direcção da estrutura, fornece inclusive capital e monitoriza o progresso do projecto.

Nas fases iniciais, os grupos de projectos refinam os conceitos, o modelo de negócio e a oferta de mercado. Para o fazer, gastam tempo considerável com potenciais clientes para validar os produtos e serviços no mercado. Os projectos que conseguem validação por parte dos clientes passam para unidades de negócio existentes ou mesmo para novas.

Os modelos executivos bem sucedidos são, em regra, liderados por seniores especialistas na arte da política interna da empresa.

Durante 2006, o Acelerador da Cargill avaliou dúzias de oportunidades, e sete projectos mais significativos receberam financiamento, dos quais seis estão em curso. O Acelerador estima gerar rendimentos dos projectos nos próximos três anos, de modo a que não seja encarado como uma fonte de financiamento para investigações que não passam de promessas vagas. O Acelerador usa diversos caminhos: investimentos de raiz, licenciamento de patentes, participações minoritárias ligadas a acordos de desenvolvimento e mesmo pequenas aquisições. Selecciona, secretaria e monitoriza novas oportunidades de negócio – mas não as opera. Na essência o que faz é gerar o processo, mas não as ideias, o que ajuda a criar confiança e encoraja a colaboração dos *stakeholders* envolvidos. E como a Cargill verificou que não funciona designar projectos destes a gestores com outras responsabilidades, criou grupos a tempo inteiro.

Este modelo executivo não está isento de desafios e de riscos. Primeiro, pode requerer durante muitos anos investimentos com significado. Por exemplo, o grupo de empreendedorismo da Motorola tem um orçamento anual para esta área de dezenas de milhões de dólares e dispõe de um *staff* de mais de três dezenas de pessoas. Em segundo lugar, integrar projectos bem sucedidos nas unidades de negócio existentes pode ser uma tarefa bem difícil. Os grupos de projecto frequentemente ficam politicamente isolados e podem ser encarados como uma ameaça às unidades existentes, sobretudo quando dispõem de talento de alto nível «surripiado» a essas unidades. Finalmente, gerar credibilidade e confiança em toda a empresa é crítico para este modelo executivo vingar. Muitos dos líderes do intra-empreendedorismo inquiridos pelo nosso estudo confessaram que gastavam metade do tempo a comunicar dentro da empresa. Descobrimos, também, que os modelos executivos bem sucedidos eram, em regra, liderados por seniores especialistas na arte da política interna da empresa.

Seleccionar o modelo adequado

Evoluir de um modelo oportunista para qualquer um dos outros três começa tipicamente com um mandato para o crescimento e com uma visão claramente comunicada. Quando a visão para o crescimento é muito tacanha, provavelmente gerará apenas conceitos incrementais; enquanto uma visão mais alargada ajuda a pensar fora da proverbial «caixa»[11]. DuPont, por exemplo, usava a expressão «para além da molécula» para descrever o seu desejo de ultrapassar os tradicionais químicos de volume, juntando serviços e conhecimento à sua oferta.

Depois da visão estabelecida, a empresa tem de delinear objectivos específicos. Por exemplo, haverá que responder: Deveremos apontar para uma transformação cultural de toda a empresa, ou focalizamos na renovação de determinadas divisões para lidar com a «commoditização» ou com ameaças de «disrupção»? Ou será que o problema é que as pessoas não estão capazes de embarcar em espaços em branco com vista a novas plataformas de crescimento? Em todos estes casos – transformação, renovação ou novas plataformas – qual é o horizonte de tempo e quão específicas são as metas? Será que são necessários resultados imediatos evidentes para resolver um dado problema, ou o objectivo é um programa evolucionista com vista a descobertas do tipo «oceano azul»[12]?

A resposta a estas questões sugerirá uma opção ou outra do modelo **(ver caixa «Três abordagens deliberadas para fomentar o intra-empreendedorismo»)**.

No que respeita aos objectivos, há várias opções.

Por um lado, o modelo facilitador pode visar apoiar o fortalecimento da cultura da empresa. Quando uma organiza-

Três abordagens deliberadas para fomentar o intra-empreendedorismo

Facilitador	*Evangelizador*	*Executivo*
Meta estratégica: Facilitar grupos e empregados empreendedores	**Meta estratégica:** Revigorar ou transformar unidades de negócio; apoio a grupos de intra-empreendedorismo	**Meta estratégica:** explorar oportunidades cruzadas ou «disruptivas»
Função essencial: Fornecer financiamento independente e atenção dos executivos de topo a futuros líderes com novas ideias	**Função essencial:** Evangelizar, treinar e facilitar a prossecução de novas oportunidades pelas unidades de negócio	**Função essencial:** fornecer um serviço completo ao intra-empreendedorismo, desenvolvendo actividades de concepção, filtragem, financiamento, treino, escalamento e reintegração de novos conceitos de negócio
Inputs: Financiamentos dedicados; envolvimento dos executivos; recrutamento; desenvolvimento pessoal	**Inputs:** Veteranos da empresa com boas ligações e apoiados por um pequeno *staff* de «treinadores» para a construção de negócios; «bênção» do CEO	**Inputs:** Liderança de veteranos da empresa com boas ligações e apoiados por um *staff* a tempo inteiro dispondo de financiamento significativo e independente
Outputs: Conceitos aprovados, mas em geral no quadro da estratégia da empresa. (Nota: estes programas podem também facilitar uma mudança cultural geral dentro da organização)	**Outputs:** Novos negócios estreitamente relacionados a uma dada unidade ligada ao núcleo duro do negócio; melhoria da eficiência dos processos em unidades de negócio existentes	**Outputs:** Novos negócios auto-sustentáveis ou potencialmente «disruptivos» que podem ou não encaixar-se em unidades de negócio existentes
Factores de sucesso: Cultura de inovação; flexibilidade estrutural para os grupos poderem prosseguir os seus objectivos; envolvimento dos executivos muito bem definido quanto a decisões de financiamento cruciais; Critérios e processos de selecção bem explicados e comunicados	**Factores de sucesso:** conhecimento na construção de novos negócios; capacidades significativas em facilitação de grupos; competências na construção de coligações e em *networking* dentro e fora da empresa; apoio e visibilidade por parte dos executivos seniores	**Factores de sucesso:** liderança respeitada com autoridade interna de decisão significativa; conhecimentos na construção de novos negócios; atenção explícita dada a incentivos para carreiras executivas na área do intra-empreendedorismo
Desafios: envolvimento dos executivos seniores; manutenção da coerência e disciplina em relação às marcas da empresa; procura e satisfação dos campeões dos projectos (garantir que estes processos não se tornam um «buraco negro» para ideias	**Desafios:** Ultrapassar as pressões de curto prazo sobre as unidades de negócio; encontrar «construtores» de negócios entre os executivos da empresa tradicionalmente habituados a ser remunerados mais pela execução do que pela inovação	**Desafios:** conseguir reintegrar projectos com sucesso no núcleo duro de negócios; sucessão na liderança; falta de apoio das unidades de negócio

ção já dispõe de um ambiente fértil em colaboração e capacidade de produção de ideias ao nível da base, esta opção pode fornecer canais para que os conceitos que surjam serem analisados e financiados. De facto, para empresas que pretendem uma mudança cultural, os processos de facilitação combinados com novos critérios de recrutamento e de desenvolvimento do *staff* podem transformar um bom número de empregados em verdadeiros agentes de mudança.

O modelo facilitador é, também, indicado para ambientes onde o conceito de desenvolvimento e de experimentação pode ser prosseguido economicamente através da organização. No caso do Google, um protótipo de nova aplicação Web pode exigir apenas o envolvimento de um pequeno número de engenheiros. Na verdade, em empresas onde existem comunidades de prática autogeridas e redes de especialistas (que incluem até muitos consultores e organizações tecnológicas), os programas de facilitação podem acelerar a comercialização das ideias que brotam dessas redes de trabalhadores do conhecimento.

Por outro lado, no caso de empresas que pretendem acelerar o crescimento de divisões existentes, o modelo adequado é o da evangelização ou advocacia do empreendedorismo. Em virtude dos recursos limitados de que se dispõe nestes casos, os gestores têm de adequar as suas iniciativas aos interesses das linhas de negócio existentes, e os empregados têm de colaborar intensivamente por toda a organização. Isto favorece o potencial «casamento» das oportunidades com as operações da empresa, mas requer, também, liderança para garantir que os projectos não se tornam excessivamente incrementais.

Os advogados existem para ajudar as unidades de negócio a realizarem aquilo que não conseguiriam sozinhas, mas devem actuar de modo a permanecerem vitais e relevantes no seu papel. Além disso, o modelo evangelizador (tal como o executivo) pode evitar que o intra-empreendedorismo seja vítima das unidades de negócio ou dos «silos» organizacionais concorrentes.

No entanto, se uma empresa pretende conquistar novas áreas de crescimento, ou descobrir oportunidades radicais ou contrair uma concorrência potencialmente «disruptiva», deverá optar pelo modelo executivo[13]. Em geral, as unidades de negócio existentes não estão inclinadas a prosseguir conceitos «disruptivos», e frequentemente sofrem fortes pressões de curto prazo que desencorajam investimentos em novas plataformas de crescimento. Ora, o modelo executivo ajuda a superar esta situação, e pode fornecer a coordenação necessária para as iniciativas que envolvam tecnologias complexas ou que requeiram a integração de certas capacidades provenientes de diferentes unidades de negócio.

No que respeita aos recursos, o modelo facilitador pode, em geral, ser mantido de um modo mais «elegante» do que o evangelizador ou o executivo. São suficientes, no caso do modelo facilitador, processos simples transmitidos por toda a empresa, arbitrados por um grupo sénior e geridos com um *staff* limitado (por vezes, mesmo, uma única pessoa).

Qualquer que seja o modelo escolhido, um conjunto de «vitórias rápidas» ajudarão tremendamente a criar credibilidade e dinâmica e a recolher lições iniciais. Se tudo correr bem, a organização vai viver um período de disparo no número de propostas, mas o desafio do crescimento não se limita à geração de oportunidades.

De facto, a necessidade de um grupo dedicado ao assunto e de capital requerido no caso do modelo executivo, torna-o uma opção mais intensiva em recursos. Mas até o modelo evangelizador tende a exigir um envolvimento significativo. Ainda que os advogados possam funcionar sem um fundo financeiro muito amplo, podem necessitar de investimentos substanciais em capital humano e em metodologias.

Deve ser sublinhado, no entanto, que, particularmente em grandes organizações, podem conviver e concorrer, em níveis e funções diferentes, múltiplos modelos. Por exemplo, a IBM mantém um modelo híbrido, um grupo meio evangelizador, meio executivo – o programa Oportunidades de Negócio Emergentes (ONE) – que já gerou, em 2005, mais de 15 mil milhões de dólares de receitas[14]. Entretanto, por outro lado, as *Thinkplace and Innovation Jams* da IBM encorajam a produção de ideias e o *networking* num estilo evangelizador. Mas a IBM também actua como facilitador, apoiando os processos de empreendedorismo nas suas divisões, alguns dos quais transferem, depois, projectos para o programa ONE, para serem desenvolvidos e ganharem escala. E, para completar o quadro, a própria IBM tem, ainda, uma cultura que, de muitas formas, apoia um modelo oportunista – o poder distribuído pelas bases permite aos intra-empreendedores descobrir bolsas de interesse e recursos por toda a organização, sem nenhuma estrutura de facilitação.

Pondo os modelos a trabalhar

As empresas de sucesso começam, em regra, com um grupo pequeno mas credível, e com um mandato da liderança de topo **(veja a caixa «Como começar»)**.

A primeira tarefa é obter o consenso – ou pelo menos a aquiescência – da gestão sénior em relação aos objectivos e ao caminho a seguir. Os novos líderes das iniciativas de intra-empreendedorismo ficam, muitas vezes, surpreendidos com o tempo que gastam a falar com a gestão das unidades de negócio e do topo. No entanto, esta comunicação é essencial, não só para garantir apoio à própria iniciativa, como também para evitar que os *stakeholders* internos encarem o empreendedorismo como uma forma de drenagem ou de ameaça às operações estabelecidas. Construir novos negócios, muitas vezes, requer contributos de gente espalhada pela organização, sobretudo nas fases de lançamento e de ganho de escala, pelo que a comunicação se mantém um aspecto crítico mesmo depois do programa de empreendedorismo ter provado.

Cada um dos modelos requer, naturalmente, diferentes formas de liderança, diferentes processos e competências. Um modelo facilitador depende, por exemplo, de estabelecer e comunicar processos simples e claros para selecção de projectos, alocação de fundos e avaliação do progresso, tudo isto com um envolvimento executivo bem definido. Por seu lado, um modelo evangelizador requer gente com o instinto, o acesso e o talento para «navegar» a cultura da empresa e facilitar a mudança. Organizações de evangelização constroem um arsenal de metodologias de facilitação, de ferramentas de desenho de negócios e de redes com capacidades externas. Por outro lado, o modelo executivo exige capital considerável, *staff*, e uma linha directa para a gestão do topo – neste caso, falta de pessoal, esquemas a tempo parcial ou grupos sub-financiados são receita para o falhanço.

Qualquer que seja o modelo escolhido, um conjunto de «vitórias rápidas» ajudarão tremendamente a criar credibilidade e dinâmica e a recolher lições iniciais. Se tudo correr bem, a organização vai viver um período de disparo no número de propostas, mas o desafio do crescimento não se limita à geração de oportunidades. Quando as oportunidades que se traduzem em real facturação aumentam[15], surgem novos «engarrafamentos» na medida em que ganhar escala em novos negócios e descobrir novos lugares na organização torna-se mais difícil. Como explica Albert Manzone, presidente da divisão de *Shelf Stable Juices*[16], da Pepsi: «Quanto mais desenvolvemos, mais stresse colocamos nos nossos mecanismos de entrega (...), na nossa cadeia de fornecedores, nos nossos canais, em tudo o que leva ao mercado ou permite ganhar escala». E quanto mais um novo conceito estiver distante da «zona de conforto» do núcleo duro do negócio, maior é o desafio.

Este tema de transição e de ganhar escala não é certamente novo – mas torna-se crescentemente irritante à medida que as empresas dominam o *front end*[17] da inovação. Infelizmente, a investigação anterior fornece poucas pistas. No nosso estudo de campo, observámos certas práticas que parecem ajudar. Por exemplo, considerar os sistemas de negócio de um ponto de vista holístico e sistematicamente virados para uma metodologia *up front*[18] – em vez de adoptar um ponto de vista tacanho centrado nas tecnologias, nos produtos ou nos serviços; ou seleccionar duas ou três capacidades do núcleo duro do negócio para desenvolver o sistema de inovação e criar novas competências nessas áreas; ou explicitamente tratar dos desincentivos para a adopção de negócios imaturos por parte das unidades de negócio; e recrutar gestores «construtores de negócios» com um pensamento «para a frente». Mas, sem dúvida, que muito mais trabalho formal e empírico tem de ser desenvolvido nesta área de investigação crítica e emergente.

A não ser que uma empresa seja abençoada com a cultura certa – e só em muitos poucos casos isso acontece –, o empreendedorismo não nasce espontaneamente. Tem de ser alimentado e gerido com um acto estratégico, deliberado. O tradicional caso dos projectos isolados do tipo *skunkworks*[19] já não é mais a primeira opção para as empresas que pretendem criar novos negócios. De facto, como mostraram a IBM, a Google, a DuPont, e outras, o intra-empreendedorismo não tem de se apoiar somente no acaso e nos esforços de base de uns poucos «campeões» de projectos.

Na realidade, um programa de empreendedorismo eficaz desenvolve a capacidade da empresa absorver conhecimento e oportunidades externas – o que é a essência da «inovação aberta».

Na fase inicial, todas as inovações são marcadas pela incerteza. Se não há incerteza, então uma organização não está simplesmente a inovar. Além do mais, os intra-empreendedores não estão só a criar um novo produto ou

serviço, mas também estão a mudar a forma como uma companhia desenvolve, constrói, lança no mercado e apoia a sua oferta. Deste modo, a criação de novos negócios obriga, muitas vezes, a empresa a incorporar competências e conhecimento do exterior. Na realidade, um programa de empreendedorismo eficaz desenvolve a capacidade da empresa absorver conhecimento e oportunidades externas – o que é a essência da «inovação aberta».

É claro que esta capacidade não pode ser criada da noite para o dia. O empreendedorismo interno será sempre um processo brutal e selvagem[20] com poucas garantias. Querer travá-lo com toda a segurança não é a resposta para aquelas empresas que querem crescer organicamente. Como referiu Mike Giersh, vice-presidente para a área da estratégia da IBM: «Tem de se ser flexível e correr alguns riscos. Algumas coisas funcionam e outras não. O intra-empreendedorismo é sobretudo um processo de aprendizagem.» ■

Agradecimentos

Os autores agradecem a Mohanbir Sawhney as suas recomendações na preparação deste artigo, e estão muito gratos a Henry Pak e Geoffrey Nudd pelos seus esforços no âmbito desta investigação.

Notas

1. GULATI, R. (2004), Introdução, «How CEOs Manage Growth Agendas», *Harvard Business Review*, 82 (Julho-Agosto), pp. 124-132.
2. Corporate Strategy Board (1998), «Stall Points: Barriers to Growth for the large corporate enterprise», Corporate Strategy Board, Washington.
3. PHOLE G. e CHAPMAN, M. (2006), «IBM Global CEO Study 2006: Business Model Innovation Matters», *Strategy and Leadership*, vol. 34, n.º 5, pp. 34-40.
4. SAWHNEY, M., WOLCOTT, R.C., ARRONIZ, I. (2006), «The 12 different ways for companies to innovate», *MIT Sloan Management Review*, vol. 47, n.º 3 (Primavera), pp. 75-81. De facto, a inovação em tecnologias ou produtos pode muito bem ser apenas uma pequena parte da criação do valor. Por exemplo, a Starbucks gera inovações na experiência do consumidor. As empresas podem inovar em qualquer aspecto do seu negócio, mas tudo tem de formar um sistema coerente.
5. TUSHMAN, M.L. e O´REILLY III, C.A. (1996), «The Ambidextrous Organization: Managing Evolutionary and Revolutionary Change», *California Management Review*, vol. 38, n.º 4 (Verão), pp. 8-30.
6. Idem.
7. No original, *paid leave*, hoje uma instituição nos Estados Unidos em termos de benefícios aos empregados. (N.T.)
8. Note que a responsabilidade pela criação de novos negócios pode estar centrada num grupo ou grupos propositadamente designados para tal, ou pode estar difusa pela organização.
9. Criada em 1927, a Zimmer tem hoje 6700 empregados, com operações em mais de 24 países e vendas anuais de aproximadamente 3,5 mil milhões de dólares (2400 milhões de euros) em 2006. Autonomizou-se da Bristol-Myers Squibb em Agosto de 2001, voltando a ser uma empresa independente, depois de um interregno de 30 anos.
10. Com mais de 150 mil empregados, a Cargill opera em 60 países e tem uma facturação anual de 75 mil milhões de dólares (no ano fiscal de 2006) e um resultado de 1,5 mil milhões de dólares.
11. Os autores referem-se ao proverbial «out-of-the-box thinking», que implica abertura para ver as coisas de modo diferente e para a experimentação e exploração de novos caminhos. O conceito foi popularizado com o livro **Think Out of the Box**, de Mike Vance e Diane Diacon, publicado em 1997. (N.T.)
12. Referência ao conceito de estratégia definido no livro **Blue Ocean Strategy**, publicado em 2005 por dois professores do INSEAD, em que se defendia a ideia de procurar mercados por explorar e pouco «poluídos» de concorrentes, criando, de facto, novos espaços de mercado. Por oposição à estratégia do «mar vermelho» (Red Sea), apostando em mercados saturados e de concorrência no fio da navalha. (N.T.)
13. CHRISTENSEN, C.M., e RAYNOR, M.E., (2003), **The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth**, Harvard Business School Press, Boston.
14. Apresentação interna (não confidencial) feita pela IBM, em Fevereiro de 2006, na sede em Armonk, Nova Iorque.
15. Os autores utilizam o conceito de *throughput* próprio da teoria dos constrangimentos, que é distinto de *output*. (N.T.)
16. Uma das categorias no retalho. (N.T.)
17. A parte do processo que lida com o consumidor ou cliente. (N.T.)
18. Uma metodologia em que um dado processo de desenvolvimento de um produto ou serviço deve ficar completo e perfeito na fase de desenho, corrigindo todos os erros e potenciais problemas, antes de algo ser lançado no mercado. Há um debate muito acesso na área do *software* sobre esta questão. (N.T.)
19. Termo criado pela Lockheed Martin para as equipas de investigação com grande autonomia em projectos de ponta e secretos nos anos 1930. (N.T.)
20. Os autores usam o termo *rough-and-tumble*, típico dos combates de ringue onde valia tudo, «até tirar olhos», na fronteira norte-americana no Séc. XVIII. (N.T.)

Competências de gestão

Um instrumento de medida para a realidade portuguesa

por Maria José Felício, Albino Lopes, Fátima Salgueiro e Pedro Parreira

RESUMO: Este estudo tem como objectivo descrever a construção de um instrumento de avaliação de competências de gestão baseado no CVF («Competing Values Framework»), de R. Quinn, recorrendo, como metodologia, à análise factorial confirmatória. O modelo conceptual identifica oito papéis desempenhados pelos gestores eficazes, reunindo cada papel três competências, perfazendo um total de 24 competências de gestão. Os oito papéis e as 24 competências integram quatro grandes modelos da literatura de gestão. A construção do instrumento teve por base uma amostra de 194 respondentes reflectindo um vasto leque de empresas, maioritariamente industriais, e uma diversidade de funções ao nível da gestão. Deste trabalho resultou a versão portuguesa de uma escala perceptiva de competências de gestão constituída por 48 itens, com boas propriedades métricas. Com este instrumento pensamos proporcionar aos investigadores um meio que cremos útil e válido na análise das competências de gestão em estudos organizacionais; e aos profissionais da gestão de pessoas um efectivo utensílio de análise e desenvolvimento de gestores eficazes adaptado à realidade portuguesa.

Palavras-chave: Competências de Gestão, Instrumento baseado no CVF, Análise Factorial Confirmatória

TITLE: Management competencies: a measuring instrument of the Portuguese reality

ABSTRACT: The purpose of this study is to describe the construction of a perceptive instrument of management competencies based on the CVF («Competing Values Framework») proposed by R. Quinn. A confirmatory factor analysis is the methodology used. The conceptual model identifies eight roles played by efficient managers. Each role integrates three competencies, totalizing a set of 24 management competencies. The eight roles and the 24 competencies integrate four well-known models in the Management Sciences literature. A sample of 194 respondents was used, covering a wide range of companies and management tasks. As a result of this study, a Portuguese version of a perceptive scale of management competencies was obtained, with good psychometric properties. We provide researchers with a useful and valid instrument for analyzing management competencies in organizational studies; and management professionals with a utensil of analysis and development of efficient managers adapted to the Portuguese reality.

Key words: Management Competencies, CVF Instrument, Confirmatory Factorial Analysis

TÍTULO: Competencias de la gestión: un instrumento de medida para la realid portuguesa

RESUMEN: Este estudio tiene como objetivo puntualizar el desarrollo de un instrumento de evaluación de competencias de gestión con base en el CVF («Competing Values Framework»), de R. Quinn, recorriendo, como metodología, al análisis factorial confirmatoria. El modelo conceptual identifica ocho papeles ejecutados por gestores eficientes, reuniendo cada papel tres competencias, en un total de 24 competencias de gestión. Los ocho papeles y las 24 competencias integran cuatro grandes modelos de la literatura de gestión. La construcción del instrumento ha tenido

como base un abanico de 194 personas de lo variado tipo de empresas, mayoritariamente industriales, y una diversidad de funciones al nivel de gestión. Del trabajo ha resultado la versión portuguesa a una escala perceptiva de competencias de gestión compuesta por 48 puntos, con buenas propiedades métricas. Con este instrumento pensamos proporcionar a los investigadores un medio que creemos útil y valido en el análisis de las competencias de gestión en estudios organizacionales; y a los profesionales de gestión de personas, una herramienta de análisis y desarrollo de gestores eficientes adaptado a la realidad portuguesa.

Palabras clave: Competencias de Gestión, Instrumento Basado en CVF, Analice Factorial Confirmatoria

Profundas mudanças introduzidas desde há cerca de três décadas nas organizações e na concepção do trabalho implicaram consequentes mudanças na gestão de recursos humanos, conferindo-lhe uma posição estratégica no contexto da gestão propriamente dita. A relação entre recursos humanos e o desempenho das organizações é mediada pela integração da estratégia de implementação seguida, o que acarreta implicações directas no sistema de gestão de recursos humanos, como defendem Becker e Huselid (2006).

A abordagem tradicional da gestão de recursos humanos baseada nas funções, com grande parte da sua tecnologia assente na ideia de indivíduo associado à função, tem-se vindo a revelar inadequada e incapaz de responder aos desafios da transformação do trabalho como defende Lawler III (1994), exigindo a reformulação das práticas tácticas tradicionais.

Em alternativa, uma abordagem que tem os indivíduos e as suas competências como elemento central leva a que estes possam ser geridos de forma a facilitar o desenvolvimento das capacidades organizacionais promovendo vantagem competitiva (Lawler III, 1994). Assim, a gestão de competências assumiu-se como o actual paradigma da gestão das pessoas.

No que se refere à gestão, e mais propriamente às competências de gestão, a reflexão parece estar associada aos

Maria José Felício
mjfelicio@ua.pt
Doutoranda do Programa Doutoral de Gestão do ISCTE. Docente da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda, da Universidade de Aveiro, Águeda, Portugal.
PhD student of Management at ISCTE. Lectereur at Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda, Aveiro University, Águeda, Portugal.
Estudiante de Doctorado del Programa Doctor de Gestión del ISCTE. Docente da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda, da Universidade de Aveiro, Águeda, Portugal.

Albino Lopes
albino.lopes@iscte.pt
Professor Associado com Agregação do ISCTE, Lisboa, Portugal.
Associated Professor at ISCTE, Lisbon, Portugal.
Profesor Asociado del ISCTE, Lisboa, Portugal.

Fátima Salgueiro
fatima.salgueiro@iscte.pt
Professora Auxiliar do ISCTE, Lisboa, Portugal.
Auxiliary Professor at ISCTE, Lisbon, Portugal.
Profesora Auxiliar del ISCTE, Lisboa, Portugal.

Pedro Parreira
parreira@esenf.pt
Professor Adjunto da Escola Superior de Enfermagem de Coimbra, Coimbra, Portugal.
Adjunct Professor at Coimbra's Superior School of Nursing, Coimbra, Portugal.
Profesor Adjunto de la Escola Superior de Enfermagem de Coimbra, Coimbra, Portugal.

Recebido em Junho de 2007 e aceite em Setembro de 2007.
Received in June 2007 and accepted in September 2007.

trabalhos iniciais da corrente teórica designada de «estratégia baseada nos recursos» que enforma no pensamento de Penrose (1959) e, mais tarde, de Richardson (1972) e de Nelson e Winter (1982). O pensamento central, subjacente às ideias-chave da escola dos recursos, é o de chamar a atenção dos pesquisadores da economia e da gestão para a necessidade de centrar a pesquisa no padrão óptimo do desenvolvimento das competências da equipa de gestão das empresas. Esta ideia central fornece a base de reflexão para a proliferação de diversas perspectivas, além de que a abordagem centrada nas competências tem ligações com aproximações similares em áreas relacionadas. O paradigma das competências atraiu um largo e crescente número de adeptos, seguindo ideias que são agora proeminentes na literatura em estratégia (Pettigrew e Whipp, 1991; Prahalad e Hamel, 1990; Winter, 1987).

O conceito de competências

O conceito de competência ficou a dever-se aos trabalhos iniciais no domínio da psicologia devidos a McClelland (1973), Boyatzis (1982) e, mais tarde, a Spencer e Spencer (1993). Este movimento inicial fez uso do conceito de competências enquanto conjunto de atributos possuídos pelos trabalhadores, requeridos para o desempenho eficaz do seu trabalho (Sandberg, 2000). Esta corrente racionalista, com abordagens ora orientadas para o indivíduo/trabalhador ora mais orientadas para a função (tendo o trabalho como ponto de partida), ou ainda, como refere Sandberg (2000), numa abordagem que combina as duas, encara as competências como atributos primariamente vistos como independentes do contexto. Como alternativa, a abordagem interpretativa integra no conceito de competência o significado que o trabalho assume para o indivíduo em função da sua vivência profissional. Isto implica que a descrição e desenvolvimento de competências se realizem em função do contexto de trabalho (Sandberg, 2000).

O conceito tem vindo a ganhar um carácter mais abrangente e fluído de saber agir e reagir, face a situações profissionais complexas num processo dinâmico de mobilização, em que a competência se revela na acção, numa perspectiva mais construtivista. Destacamos a definição de Boterf (1998, p. 150) que defende que «as competências podem ser consideradas como uma resultante de três factores: o saber agir, que supõe o saber combinar e mobilizar os recursos pertinentes; o querer ou vontade de agir, que se refere à motivação e ao envolvimento do indivíduo; e o poder agir, que remete para a existência de um contexto, de uma organização do trabalho e de condições sociais que tornam possíveis e legítimas o assumir de responsabilidades e de riscos, por parte do indivíduo».

No domínio das competências de liderança, a linha de reflexão da escola dos recursos foi seguida por alguns dos mais reputados investigadores, desde Mintzberg (1989) e Yukl (1989), estudados por Reto e Lopes (1991), até Quinn e Rohrbaugh (1983), tendo conduzido à proposta de um modelo conceptual integrado de competências em gestão.

O Modelo dos Valores Contrastantes

O Modelo dos Valores Contrastantes (*Competing Values Framework* – CVF), conceptualizado por Quinn e Rohrbaugh (1983), emergiu da investigação desenvolvida para a compreensão da eficácia organizacional. Este modelo, nomeado como um dos 40 modelos mais importantes da história da gestão (Have *et al.*, 2003), tem vindo a ser largamente utilizado na pesquisa organizacional há mais de 25 anos.

Quinn e Rohrbaugh (1983) mostraram a existência de duas dimensões-chave nas conceptualizações da eficácia organizacional que, quando visualizadas como dois eixos e sobrepostas, fazem emergir um modelo espacial constituído por quatro quadrantes alicerçando o CVF. Uma dimensão é a flexibilidade *versus* estabilidade (eixo vertical) e a outra dimensão é a orientação interna *versus* orientação externa (eixo horizontal). Neste esquema de dois eixos, os autores posicionam nos quatro quadrantes os quatros grandes modelos da teoria organizacional e da gestão, conforme apresentado na Figura 1. Este modelo espacial integrado faz emergir «os quatro modelos de eficácia organizacional propostos na literatura de gestão, e as relações entre esses modelos tornam-se evidentes» (Quinn *et al.*, 1990, p. 311). Estes modelos, enquanto grelhas de leitura e intervenção na realidade organizacional, encerram um conjunto de papéis a desempenhar pelo gestor.

Cada quadrante/modelo exibe dois papéis cujas características estão associadas ao modelo teórico de *performance* organizacional e de gestão em questão.

Figura 1
«Competing Values Framework»

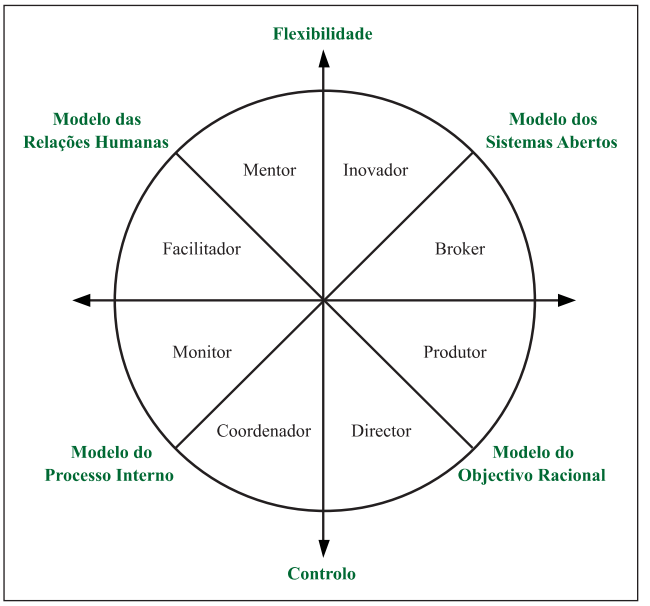


Figura 2
As 24 competências de gestão

Papel	Competências Chave
Inovador	1. Conviver com a mudança 2. Pensamento criativo 3. A gestão da mudança
Broker	4. Criar e manter uma base de poder 5. Negociar acordos e compromissos 6. Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes
Produtor	7. Produtividade e motivação pessoal 8. Motivar os outros 9. Gestão do tempo e do stresse
Director	10. Tomada de iniciativas 11. Fixação de metas 12. Delegação eficaz
Coordenador	13. Planificação 14. Organização e desenho 15. Controlo
Monitor	16. Reduzir a sobrecarga de informação 17. Analisar a informação criticamente 18. Apresentar a informação: redigir com eficácia
Facilitador	19. Criação de equipas 20. Tomada de decisões participativa 21. Gestão do conflito
Mentor	22. Autocompreensão e compreensão dos outros 23. Comunicação interpessoal 24. Desenvolvimento dos subordinados

Fonte: Adaptado de Quinn, Faerman, Thompson e McGrarth (1990)

Os resultados de vários estudos referidos por estes autores vieram identificar três competências de gestão específicas associadas a cada papel **(ver Figura 2)**. Desta forma, e através dos dois papéis, cada quadrante reflecte um conjunto do núcleo de competências que é requerido na gestão. Neste contexto, competência significa «colocar os conhecimentos e as capacidades no desempenho de determinada tarefa ou papel» (Quinn *et al.*, 1990, p. 17).

De acordo com o modelo, estas competências têm que estar presentes sendo mobilizadas de forma adequada em diferentes graus pelos gestores, consoante as situações geridas e em que gerem, exibindo, desta forma, a natureza multidimensional e paradoxal do desempenho em gestão.

As competências expressas através do CVF são bastante congruentes com o leque de competências críticas de gestão identificado na revisão de diferentes estudos efectuada por Wetehn e Cameron (1998).

Tendo como ponto de partida 12 modelos da literatura identificados (entre 1951 e 1993), Tett *et al.* (2000) propõem uma taxonomia específica de 53 competências de gestão cuja análise permite também verificar que encerra a quase totalidade das competências do modelo de Quinn.

O CVF encerra a vantagem de, reunindo as competências num modelo multidimensional, conjugar, conforme referem Cameron *et al.* (2006), diferentes níveis de análise úteis quando se pretende criar valor, destacando a necessidade de congruência entre a dinâmica individual, a dinâmica organizacional e os diferentes tipos de *outcomes* associados à criação de valor. Destaca nesta grelha de leitura mais ampla, as tensões e contradições que enfrentam organizações e líderes enquanto navegam nos seus meios complexos e em constante mudança (Cameron *et al.*, 2006, p. 6).

Objectivo do estudo

Quinn e colaboradores apresentam na literatura entretanto publicada vários instrumentos de avaliação de liderança e gestão, essencialmente ao nível dos papéis. Atendendo a que o modelo identifica o núcleo de competências de gestão (Quinn, Faerman, Thompson e McGrarth, 1990), este estudo teve como propósito geral aperfeiçoar um instrumento que fosse ao encontro desse nível de análise – o das competências.

O instrumento inicial emergiu, sem qualquer compromisso teórico, da realidade de uma empresa portuguesa no que respeita à necessidade de desenvolvimento de competências

dos seus gestores, tendo-se aproximado ao modelo do Quinn. A partir daí procedeu-se a uma aproximação ao modelo nas dimensões não cobertas e eliminando repetições inúteis daquele instrumento (Lopes e Felício, 2005).

Assim, o principal objectivo deste estudo foi o de desenvolver e adaptar um instrumento que permitisse observar, no contexto da realidade portuguesa, as competências de gestão, tendo por base o CVF, complementado pelo processo empírico que permitiu elaborar o questionário apresentado por Lopes e Felício (2005).

Construção do instrumento

Tendo como ponto de partida o questionário inicial de 72 itens (Lopes e Felício, 2005), e tendo como referência a formulação dos itens noutros instrumentos baseados no modelo, desenvolvidos pelo próprio Quinn e por outros autores (Parreira *et al.*, 2005), resultaram três itens por cada uma das 24 competências, de acordo com a recomendação de Boyle e Harrison (1981).

Numa fase seguinte, procedeu-se à análise recorrendo a um painel de quatro peritos. Solicitou-se a quatro especialistas das áreas de recursos humanos (profissionais de empresas e académicos) que, por cada conjunto de itens, identificassem a competência subjacente. Na maioria das competências, a identificação correspondeu às competências em causa, mas em alguns casos essa identificação foi pouco exacta.

De seguida, efectuou-se o processo inverso solicitando a um grupo de cerca de 20 alunos da licenciatura em Gestão de Recursos Humanos que fizesse a correspondência entre cada item e a competência que lhes pareceu estar subjacente nesse item. Também neste processo, a maioria das correspondências foi correctamente efectuada embora tenham surgido dificuldades em algumas competências.

As dificuldades encontradas poderão ficar a dever-se ao facto da proximidade de conteúdo e/ou de semântica entre algumas competências dentro do mesmo papel. Sendo que o modelo procura explicá-las de uma forma integrada, é natural surgir alguma dificuldade na identificação individualizada por parte de quem esteja menos familiarizado com todos os componentes.

Decorrente destes procedimentos, efectuaram-se algumas alterações, tendo-se aumentado o número de itens por competência, de três para quatro, perfazendo um total de 96 itens, e procedido a alguns ajustes de formulação.

Todo este processo foi fundamental como método de refinamento do instrumento e relevante no sentido de acautelar a validade de conteúdo do mesmo.

Relativamente à escala de resposta, foi decidido seguir a opção do autor, utilizando uma escala de tipo *Likert* de sete pontos (1 – Nunca; 2 – Muito raramente; 3 – Raramente; 4 – Por vezes; 5 – Frequentemente; 6 – Muito frequentemente; 7 – Sempre).

Recolha de informação e amostra

Estabeleceu-se contacto com uma instituição associativa que desenvolve formação profissional para quadros de empresas de vários sectores, no sentido de constituir a base da amostra. Tratou-se, pois, de uma amostra de conveniência, tendo os dados sido recolhidos, na sua maioria, junto de quadros que se encontravam a frequentar formação profissional na referida instituição. Esta opção permitiu ter acesso a uma população variada em tudo semelhante à população destinatária deste instrumento. Por outro lado, o facto de os inquiridos estarem fora da sua empresa, e entre quadros de empresas variadas, permitiu aos respondentes experimentarem maior confiança no anonimato e confidencialidade das suas respostas. Este processo possibilitou também a obtenção de grande variabilidade nos dados recolhidos no que se refere aos sectores das empresas às quais os respondentes pertenciam.

Antes da distribuição dos questionários foi feita uma breve apresentação e explicação dos seus objectivos. Nos questionários distribuídos existia uma página de apresentação onde constavam os objectivos do trabalho, procedimentos e garantia de confidencialidade e de anonimato. Foram voluntariamente preenchidos e recolhidos 194 questionários.

As empresas de proveniência destes quadros eram essencialmente indústrias de sectores muito diversificados, com dimensão variando entre os 3 e os 4000 trabalhadores e com uma média de 41 anos de existência.

Resultados

No tratamento estatístico optou-se primeiro por uma análise descritiva dos dados, tendo sido calculadas medidas de tendência central e de dispersão para cada um dos 96

itens do questionário inicial. Para todos os itens, o mínimo e o máximo coincidem com os extremos da escala, indiciando bom poder discriminatório da mesma. A média das respostas varia entre 4,13 e 5,49 e o desvio-padrão oscila entre 1,186 e 1,654 (numa escala de 1 a 7).

Conforme se verifica na Tabela 1, os valores do *alpha* de *Cronbach* obtidos nas 24 competências estão acima de 0,80, exceptuando a competência 9 referente a «Gestão do tempo e do stresse» cujo valor é 0,72, ainda assim superior a 0,70 que Nunnaly (1978) recomenda como nível aceitável para a consistência interna. Esta primeira análise indica boa fidelidade do instrumento.

Análise Factorial Confirmatória

A Análise Factorial Confirmatória (AFC) é identificada como método estatístico adequado, particularmente quando os investigadores têm um conhecimento razoavelmente seguro da estrutura de variáveis latentes. Com base no modelo teórico e/ou pesquisa empírica, o investigador postula as relações entre as medidas observadas mais prováveis de constituírem indicadores de medida dos factores, testando depois estatisticamente a estrutura (Byrne 2005). É considerada o método estatístico mais apropriado para confirmar uma estrutura de factores proposta.

Neste estudo, a análise factorial confirmatória foi realiza-

Tabela 1
Itens e «alpha» de «Cronbach» de cada competência

Competências (4 itens por competência)	***alpha* de *Cronbach***
1 - Conviver com a mudança	0,93
2 - Pensamento criativo	0,89
3 - A gestão da mudança	0,90
4 - Criar e manter uma base de poder	0,84
5 - Negociar acordos e compromissos	0,85
6 - Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes	0,91
7 - Produtividade e motivação pessoal	0,92
8 - Motivar os outros	0,90
9 - Gestão do tempo e do stresse	0,72
10 - Tomar iniciativas e ser decidido	0,81
11 - Fixação de metas	0,89
12 - Delegação eficaz	0,84
13 - Planificação	0,86
14 - Organização e desenho	0,82
15 - Controlo	0,87
16 - Reduzir a sobrecarga de informação	0,89
17 - Analisar a informação criticamente	0,83
18 - Apresentar a informação: redigir com eficácia	0,85
19 - Criação de equipas	0,91
20 - Tomada de decisões participativa	0,92
21 - Gestão do conflito	0,92
22 - Autocompreensão e compreensão dos outros	0,90
23 - Comunicação interpessoal	0,87
24 - Desenvolvimento dos subordinados	0,93

da em duas fases. Numa primeira fase, utilizaram-se todos os itens criados na elaboração do questionário (96) e o nível de análise foi o das competências. Os resultados permitiram, através de uma análise quantitativa e qualitativa, seleccionar 48 itens finais. Numa segunda fase, com os 48 itens seleccionados, a análise situou-se ao nível dos papéis, posteriormente dos quadrantes e, por fim, do modelo global, enquanto constructos criados com base nos indicadores observados. Esta metodologia permitiu confirmar a estrutura factorial examinando se os 48 itens seleccionados poderão constituir um instrumento de medida das 24 competências.

O CVF teve já a aplicação da AFC no trabalho de Kalliath *et al.* (1999). A análise factorial confirmatória foi realizada através do programa LISREL 8.80.

Na estimação utilizámos o método *Robust Maximum Likelihood*, apropriado para modelos com variáveis ordinais. Uma vez estimado o modelo, procurou-se determinar em que medida as especificações do modelo são consistentes com os dados. Foram usados alguns índices de ajustamento mais comuns para verificar a adequação do ajustamento modelo-dados: χ^2*chi-square value*, χ^2*/df ratio; GFI goodness-of-fit index; CFI comparative fit index; RMSEA root mean square error of approximation* (Bentler, 1990, Salgueiro, 2007).

• ***Ao nível das competências***

Na AFC partimos do nível mais micro do modelo – as 24 competências –, para o nível mais macro – o modelo global.

Através da AFC construímos o modelo de medida para cada variável latente – competência –, usando os 4 indicadores de medida – 4 itens. Os resultados, no que se refere à bondade de ajustamento do modelo, são apresentados na Tabela 2 **(ver p. 25)**, indicando fraco ajustamento em algumas competências.

Os valores de RMSEA até 0,05 indicam ajustamento óptimo. Quando os valores oscilam entre 0,05 e 0,08, reflectem um razoável ajustamento modelo-dados (Browne e Cudeck, 1993). Os valores obtidos oscilam entre bons e razoáveis, sendo que no questionário total inicial superam o nível considerado aceitável nas competências: 5, 6, 11, 18, 20 e 23.

Com base na estrutura dos *factor-loadings*, e numa análise qualitativa dos resultados obtidos para cada uma das 24 competências, foram seleccionados dois dos quatro indicadores de medida de cada competência, reduzindo, desta forma, o questionário original de 96 para 48 itens.

• **Propriedades psicométricas**

Em relação às propriedades psicométricas do instrumento, foram analisadas medidas de fiabilidade e validade. Como referem Carmines e Zeller (1979), a fidelidade refere-se à confiança relativamente à constância dos resultados fornecidos em várias aplicações do mesmo teste. Para analisar a fidelidade do questionário, adoptou-se o método da consistência interna através da determinação do coeficiente mais utilizado, o *alpha* de *Cronbach*, que, segundo Nunnally (1978), proporciona uma boa estimativa de fidelidade. O valor deste coeficiente poderá oscilar entre 0 e 1. Ribeiro (1999) refere que, embora se possam aceitar valores baixos como r = 0,60 quando o número de itens é baixo, o valor de referência considerado bom é $r = 0,80$. Os valores do *alpha* de *Cronbach* são bons variando entre 0,743 e 0,868, à excepção da competência 10 cujo valor é de 0,54, como se verifica pela Tabela 3, denotando uma razoável fidelidade do instrumento final.

Uma análise da consistência interna, através dos valores do *alpha* de *Cronbach* em relação aos itens constituintes dos papéis, revela valores adequados (entre 0,845 e 0,943), tal como apresentado na Tabela 3 **(ver p. 26)**.

A validade de constructo – medida em que uma variável realmente reflecte ou mede o constructo em causa –, pode ser determinada pela análise factorial, pela avaliação da consistência interna, pela correlação com outros testes (Anastaci, 1990 e Ribeiro, 1999) e pela análise factorial confirmatória. Tendo por base esta última técnica estatística, verificámos que os resultados das medidas de bondade de ajustamento dos modelos de medida testados se revelam genericamente adequadas, atestando a validade do instrumento.

• ***Ao nível dos papéis***

Esta análise deu-nos a relação entre as três competências, que constituem cada papel. A especificação do modelo de medida para cada papel conta com os dois itens de cada uma das três competências desse papel correlacionadas

Tabela 2
Bondade de ajustamento dos modelos de medidas nas 24 competências

Competências	χ^2	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA
1 - Conviver com a mudança	2,83 (p=0,24)	1,415	0,99	1,00	0,000
2 - Pensamento criativo	4,58 (p=0,10)	2,29	0,99	1,00	0,024
3 - A gestão da mudança	2,05 (p=0,36)	1,025	0,99	1,00	0,000
4 - Criar e manter uma base de poder	4,59 (p=0,10)	2,295	0,99	1,00	0,045
5 - Negociar acordos e compromissos	12,99 (p=0,0015)	6,495	0,97	0,99	0,126*
6 - Apresentar ideias: apresentações verbais eficazes	14,46 (p=0,00072)	7,23	0,96	0,99	0,124*
7 - Produtividade e motivação pessoal	11,50 (p=0,0032)	5,75	0,97	1,00	0,069
8 - Motivar os outros	10,80 (p=0,0045)	5,4	0,97	1,00	0,080
9 - Gestão do tempo e do stresse	6,26 (p=0,044)	3,13	0,98	1,00	0,039
10 - Tomar iniciativas e ser decidido	1,77 (p=0,41)	0,885	1,00	1,00	0,000
11 - Fixação de metas	15,27 (p=0,00048)	7,635	0,96	0,99	0,103*
12 - Delegação eficaz	3,78 (p=0,15)	1,89	0,99	1,00	0,000
13 - Planificação	1,04 (p=0,60)	0,52	1,00	1,00	0,000
14 - Organização e Desenho	7,46 (p=0,024)	3,73	0,98	1,00	0,062
15 - Controlo	7,16 (p=0,028)	3,58	0,98	1,00	0,60
16 - Reduzir a sobrecarga de informação	6,85 (p=0,033)	3,425	0,98	1,00	0,054
17 - Analisar a informação criticamente	3,69 (p=0,16)	1,845	0,99	1,00	0,042
18 - Apresentar a informação: redigir com eficácia	20,14 (p=0,00)	10,07	0,95	0,98	0,168*
19 - Criação de equipas	4,17 (p=0,12)	2,085	0,99	1,00	0,000
20 - Tomada de decisão participativa	6,92 (p=0,0319	3,46	0,98	1,00	0,081*
21 - Gestão do conflito	1,39 (p=0,50)	0,695	1,00	1,00	0,000
22 - Autocompreensão e compreensão dos outros	5,18 (p=0,075)	2,59	0,99	1,00	0,59
23 - Comunicação interpessoal	15,09 (p=0,00053)	7,545	0,96	0,99	0,129*
24 - Desenvolvimento dos subordinados	6,81 (p=0,033)	3,405	0,98	1,00	0,000

Nota: N=194. *df* =2. GFI = goodness of fit index; CFI = comparative fit index; RMSEA = root-mean-square error of approximation (* Valor do RMSEA, acima do aceitável)

entre si, como se verifica pelo exemplo do papel A (inovador) representado na Figura 3 **(ver p. 26)**, após estimação.

Na Tabela 4 **(ver p. 27)** apresentamos os resultados no que respeita à bondade de ajustamento dos modelos. Verifica-se um aceitável ajustamento modelo-dados para cada um dos modelos de medida das três competências nos oito papéis.

**** Ao nível dos quadrantes***

O passo seguinte consistiu em testar o modelo de medida ao nível dos papéis de cada um dos quatro quadrantes.

Na especificação do modelo de medida de cada quadrante entram os seis itens de cada um dos dois papéis do quadrante correlacionados entre si, como exemplificado na Figura 4 **(ver p. 27)**, relativamente ao quadrante do objectivo racional.

A Tabela 5 **(ver p. 27)** inclui medidas de bondade de ajustamento dos modelos relativos a cada um dos quadrantes, as quais revelam um ajustamento modelo-dados considerado aceitável.

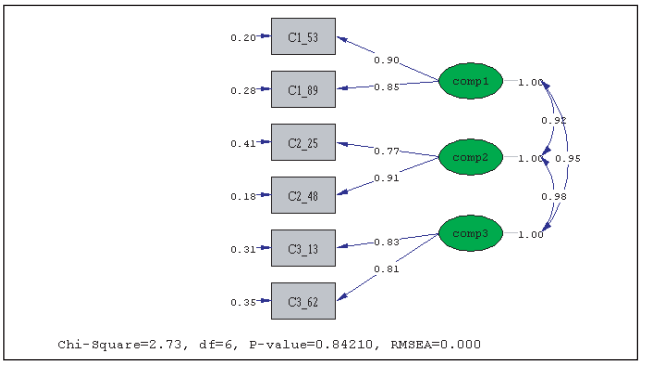
**** Ao nível do modelo CVF***

Na estimação do modelo de medida global são considerados quatro constructos latentes (os quadrantes) correlacionados entre si, sendo cada um deles medido por 12 indi-

Tabela 3
Instrumento final

Papéis	Competências	Itens (48) Na versão final	*alpha* de Cronbach	
			Competências	Papéis
	1 - Conviver com a mudança	12; 45	0,846	
Inovador	2 - Pensamento criativo	8; 21	0,81	0,919
	3 - A gestão da mudança	6; 36	0,783	
	4 - Criar e manter uma base de poder	7; 31	0,776	
Broker	5 - Negociar acordos e compromissos	15; 38	0,753	0,879
	6 - Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes	29; 44	0,868	
	7 - Produtividade e motivação pessoal	40; 48	0,751	
Produtor	8 - Motivar os outros	1; 13	0,782	0,876
	9 - Gestão do tempo e do stresse	24; 43	0,743	
	10 - Tomar iniciativas e ser decidido	27; 47	0,540	
Director	11 - Fixação de metas	9; 28	0,812	0,845
	12 - Delegação eficaz	33; 39	0,823	
	13 - Planificação	14; 23	0,840	
Coordenador	14 - Organização e desenho	3; 42	0,803	0,924
	15 - Controlo	17; 41	0,843	
	16 - Reduzir a sobrecarga de informação	26; 32	0,841	
Monitor	17 - Analisar a informação criticamente	22; 37	0,757	0,887
	18 - Apresentar a informação: redigir com eficácia	19; 30	0,837	
	19 - Criação de equipas	2; 18	0,893	
Facilitador	20 - Tomada de decisões participativa	11; 34	0,883	0,943
	21 - Gestão do conflito	20; 35	0,848	
	22 - Autocompreensão e compreensão dos outros	25; 46	0,835	
Mentor	23 - Comunicação interpessoal	4; 16	0,829	0,925
	24 - Desenvolvimento dos subordinados	5; 10	0,866	

Figura 3
Estimativas do modelo de medida do papel «Inovador»
(comp1 – Conviver com a mudança; comp2 – Pensamento criativo; comp3 – A gestão da mudança)



cadores. A Tabela 6 **(ver p. 28)** apresenta as estimativas obtidas para os 48 *factor-loadings*, duas das quais com valores considerados baixos (ainda que significativos): na C10_38 cujo valor é de 0,42 e na C4_14 cujo valor é de 0,54.

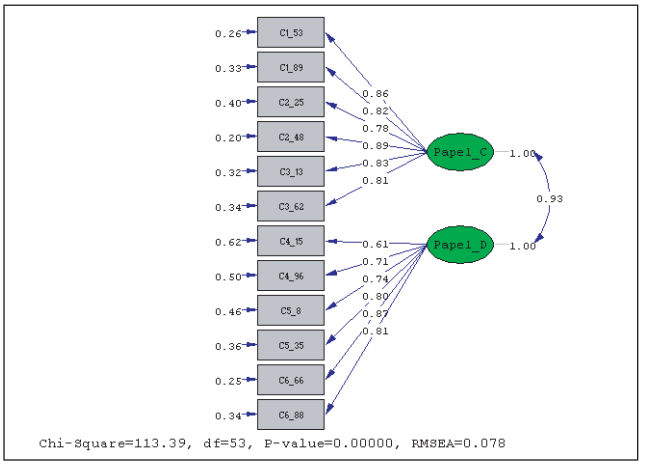
As correlações interquadrantes variam entre 0,85 entre os quadrantes Q3 e Q4, entre 0,98 entre os quadrantes Q1 e Q2, atingindo o valor 0,99 entre os quadrantes Q2 e Q3. Este resultado não é completamente invulgar, já que o próprio Quinn sugere que nos quadrantes Q2 e Q3 a diferenciação se torna mais difícil. Segundo Quinn e Rohrbaugh (1983), os dois modelos mais similares são os modelos do processo interno e do objectivo racional, não sendo tão diferenciáveis na dimensão interna/externa como os outros dois

Tabela 4
Bondade de ajustamento dos modelos de medida nos oito papéis

Papéis	Competências	χ^2	χ^2/df	GFI	AGFI	CFI	IFI	RMSEA
Inovador	C1, C2, C3	5,83 (p=0,44)	0,9716	0,99	0,97	1,00	1,00	0,000
Broker	C4, C5, C6	11,46 (p=0,075)	1,91	0,98	0,93	1,00	1,00	0,000
Produtor	C7, C8, C9	13,13 (p=0,041)	2,1883	0,98	0,92	1,00	1,00	0,022
Director	C10, C11, C12	6,29 (p=0,39)	1,0483	0,99	0,96	1,00	1,00	0,000
Coordenador	C13, C14, C15	31,31 (p=0,00)	5,2183	0,95	0,84	1,00	1,00	0,076
Monitor	C16, C17, C18	9,58 (p=0,14)	1,596	0,98	0,94	1,00	1,00	0,000
Facilitador	C19, C20, C21	11,55 (p=0,073)	1,925	0,98	0,93	1,00	1,00	0,026
Mentor	C22, C23, C24	16,77 (p=0,010)	2,795	0,97	0,90	1,00	1,00	0,056

Nota: N=194. *df* =53. GFI = goodness of fit index; AGFI = Adjusted GFI; CFI = comparative fit index; IFI = Incremental fit index; RMSEA = root-mean--square error of approximation

Figura 4
Exemplo relativo ao quadrante do «Objectivo Racional»
(Papel C – Produtor; Papel D – Director)



modelos. Dizem os autores na p. 371, «estão conceptualmente fechados um no outro, o que talvez ajude a explicar porque só recentemente nós os identificámos separadamente».

A Tabela 7 **(ver p. 28)** apresenta os indicadores de bondade de ajustamento, considerado aceitável, obtidos para o modelo de medida global.

Conclusões

Os resultados da AFC realizada indicam que os 48 itens utilizados constituem um razoável instrumento de medida das 24 competências de gestão, segundo o CFV, no contexto das empresas e organizações portuguesas. As elevadas correlações obtidas entre os quatro factores (quadrantes) indiciam a presença de um factor competências de gestão de segunda ordem, a validar em estudos posteriores.

Tabela 5
Bondade de ajustamento dos modelos de medida nos 4 quadrantes

Quadrante	Papéis	χ^2	χ^2/df	GFI	AGFI	CFI	IFI	RMSEA
Sistemas Abertos	A e B	227,11 (p=0,0)	4,285	0,84	0,77	0,99	0,99	0,078
Objectivo Racional	C e D	193,41 (p=0,0)	3,6492	0,85	0,78	0,98	0,98	0,074
Processo Interno	E e F	207,25 (p=0,0)	3,9104	0,85	0,78	0,99	0,99	0,069
Relações Humanas	G e H	211,18 (p=0,0)	3,9845	0,85	0,78	0,99	0,99	0,077

Nota: N=194. *df* =53. GFI = goodness of fit index; AGFI = Adjusted GFI; CFI = comparative fit index; IFI = Incremental fit index; RMSEA = root-mean--square error of approximation

Tabela 6
«Factor-loadings» para cada item do instrumento final

Quadrante Sistemas	1 Abertos	Quadrante Objectivo	2 Racional	Quadrante Processo	3 Interno	Quadrante Relações	4 Humanas
Itens/ Competências	*Factor-loadings*	Itens/ Competências	*Factor-loadings*	Itens/ Competências	*Factor-loadings*	Itens/ Competências	*Factor-loadings*
C1_(53)12*	0,85	C7_(58)40	0,75	C13_(32)14	081	C19_(4)2	0,86
C1_(89)45	0,80	C7_(93)48	0,71	C13_(52)23	0,85	C19_(11)18	0,89
C2_(25)8	0,78	C8_(2)1	0,81	C14_(10) 3	0,84	C20_(26)11	0,91
C2_(48)21	0,88	C8_(61)13	0,80	C14_(86)42	0,87	C20_(76)34	0,91
C3_(13)6	0,82	C9_(51)24	0,69	C15_(40)17	0,78	C21_(47)20	0,85
C3_(62)36	0,83	C9_(87)43	0,72	C15_(84)41	0,86	C21_(78)35	0,87
C4_(15)7	0,54	C10_(38)27	0,42	C16_(60)26	0,83	C22_(69)25	0,86
C4_(96)31	0,65	C10_(44)47	0,64	C16_(73)32	0,82	C22_(90)46	0,86
C5_(8)38	0,80	C11_(34)9	0,87	C17_(49)22	0,79	C23_(42)4	0,84
C5_(35)15	0,81	C11_(65)28	0,79	C17_(80)37	0,73	C23_(67)16	0,80
C6_(66)29	0,83	C12_(74)33	0,79	C18_(45)19	0,72	C24_(28)5	080
C6_(88)44	0,77	C12_(82)39	0,73	C18_(70)30	0,64	C24_(85)10	0,89

* número de ordem do item na versão inicial (parênteses) com 96 itens, e número de ordem do item na versão final com 48 itens.

Tabela 7
Bondade de ajustamento do modelo de medida no modelo global

Quadrante	χ^2	*df*	χ^2/df	GFI	AGFI	CFI	IFI	RMSEA
MODELO GLOBAL (48 itens)	3916,68 (p=0,0)	1074	3,6468	0,55	0,51	0,99	0,99	0,067

Nota: N=194. *df* =53. GFI = goodness of fit index; AGFI = Adjusted GFI; CFI = comparative fit index; IFI = Incremental fit index; RMSEA = root-mean--square error of approximation

Propomos, assim, um instrumento adaptado à realidade portuguesa, útil e válido, quer para a pesquisa organizacional, quer para os profissionais de gestão de recursos humanos. ■

Referências bibliográficas

ANASTASI, A. (1990), **Psychological Testing**. 86ª ed., Macmillan Publishing Company, New York.

BENTLER, P. M. (1990), «Comparative fit indexes in structural models». *Psychological Bulletin*, vol. 107(2), pp. 238-246.

BECKER, B. E. e HUSELID, M. A. (2006), «Strategic human resources management: where do we go from here?». *Journal of Management*, vol. 32(6), pp. 898-925.

BOYLE, E. e HARRISON, B. (1981), «Factor structure of the health of control scale». *Journal of Clinical Psychology*, 37(4), pp. 819-824.

BOTERF, Guy Le (1998), «Évaluer les compétences. Quels jugements? Quels critères? Quelles instances?». *Education Permanent*, vol. 135(2), pp. 43-151.

BYRNE, B. (2005), «Factor analytic models: viewing the structure of an assessment instrument from three perspectives». *Journal of Personality Assessment*, vol. 85(1), pp. 17-32.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E.; DeGRAFF, J. e THAKOR, A. V. (2006), **Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations**. Edward Elgar Publishing, Inc., Massachusetts.

CARMINES e ZELLER (1979), **Reliability and Validity Assessment**. Sage, Beverly Hills.

CUDECK, R. e BROWNE, M. W. (1983), «Cross-validation of covariance structures». *Multivariate Behavioral Research*, vol. 18, pp. 147-167.

KALLIATH, T. J.; BLUEDORN, A. C. e GILLESPIE, D. F. (1999), «A confirmatory factor analysis of the competing values instrument». *Educational and Psychological Measurement*, vol. 59(1), pp. 143-158.

HAVE, T. S.; HAVE, W. T.; STEVENS, A. F., VANDER ELST, M. e POL-COYNE, F. (2003), **Key Management Models: The Management Tools and Practices that Will Improve your Bu-**

siness. Prentice-Hall, London.

LAWLER III, E. E. (1994), «From job-based to competency-based organizations». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15(1), pp. 3-15.

LOPES, A. e FELÍCIO, M. J. (2005), «Competências de gestão em globalização: estudo de caso de uma empresa em processo de internacionalização». *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, vol. 4(1), pp. 78-93.

MINTZBERG, H. (1989), **Le Management: Voyage au Centre des Organizations**. 3.ª ed., Les Éditions D'Organisation, Paris.

NELSON, R. R. e WINTER, S. G. (1982), **An evolutionary theory of economic change**. Harvard University Press, Cambridge, MA.

NUNNALLY, J. C. (1978), **Psychometric Theory**. 2.ª ed., McGraw-Hill, New York.

PARREIRA, P.; FELÍCIO, M. J.; LOPES, A. e NAVE (2005), «Papéis de liderança: um instrumento avaliativo». *Revista de Investigação em Enfermagem*, vol. 13, pp. 3-14.

PENROSE, E. (1995), **The Theory of the Growth of the Firm**. 3rd ed., Oxford University Press, Oxford.

PETTIGREW, A. e WHIPP, R. (1991), **Managing Change for Competitive Success**. Basil Blackwell, Oxford.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. (1990), «The core competence of the corporation». *Harvard Business Review*, May-June, pp. 78-91.

QUINN, R. e ROHRBAUGH, J. (1983), «A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis». *Management Science*, vol. 29(3), pp. 363-377.

QUINN, R.; FAERMAN, S. R.; THOMPSON, M. P. e McGRARTH, M. R. (1990), **Maestria en la Gestión de Organizaciones: Un Modelo Operativo de Competencias**. Editiones Díaz de Santos, S.A., Madrid.

RETO, L. e LOPES, A. (1991), **Liderança e Carisma**. Editora Minerva, Lisboa.

RIBEIRO, J. L. (1999), **Investigação e Avaliação em Psicologia e Saúde**. Climepsi, Lisboa.

RICHARDSON, G. B. (1972), «The organization of industry». *Economic Journal*, vol. 82, pp. 883-896.

SALGUEIRO, M. F. (2007), **Modelos de Equações Estruturais – Aplicações com LISREL**. No prelo.

SANDBERG, J. (2000), «Understanding human competence at work: an interpretative approach». *Academy of Management Review*, vol. 43(1), pp. 9-25.

TETT, R. P.; GUTERMAN, H. A.; BLEIER, A. e MURPHY, P. J. (2000), «Development and content validation of a 'hyper dimensional' taxonomy of managerial competence». *Human Performance*, 13(3), pp. 205-251.

WHETTEN, D. e CAMERON, K. (1998), **Developing Management Skills**. 4th ed., Addison-Wesley, Massachusetts.

WINTER, S. G. (1987), «Knowledge and competence as strategic assets». In The **Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal**, TEECE, D.J. Ballinger, Cambridge, MA, pp. 159-184.

YUKL, G. A. (1989), **Leadership in Organizations**. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.



Anexo
Questionário de competências de gestão

1. Mantém a unidade motivada para os resultados	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. Cria coesão e espírito de grupo	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. Projecta as actividades para chegar com eficiência aos resultados	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. Facilita o diálogo e sabe ouvir	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. Procura que os seus subordinados se desenvolvam profissionalmente	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. Identifica tendências e planeia mudanças necessárias	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. Mantém uma rede de contactos influentes	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. Resolve problemas de forma criativa e inteligente	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. Estabelece objectivos claros e define planos para os atingir	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. Proporciona oportunidades de desenvolvimento dos seus colaboradores	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipa	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12. Trabalha eficazmente em situações de mudança e ambiguidade	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
13. Impele a unidade de trabalho a atingir as metas fixadas	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
14. Planeia estabelecendo prazos realistas e estimando recursos necessários	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
15. Consegue negociar bem envolvendo as partes	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
16. Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
17. Coordena e controla o processo de trabalho	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
18. Gera abertura e participação na equipa criando um ambiente positivo	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
19. Redige os documentos necessários com clareza e objectividade	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
20. Gere eficazmente os conflitos na equipa	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
21. Concebe soluções inovadoras e eficazes	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
22. Selecciona criticamente a informação	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
23. Preocupa-se com o planeamento adequado das actividades	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
24. A sua motivação e empenhamento mantêm-se em situações de tensão ou de falta de tempo	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
25. Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
26. Gere eficazmente a sobrecarga de informação	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
27. Desafia o «sempre se fez assim»	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
28. Fixa metas a atingir	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
29. É um comunicador que apresenta as suas ideias com eficácia	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
30. Apresenta bem a informação por escrito	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
31. Sabe relacionar-se com as pessoas certas	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
32. Reduz a grande quantidade de informação ao essencial	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
33. Delega eficazmente nos seus subordinados	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
34. Chama os subordinados a participarem nas decisões da equipa	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
35. Consegue conjugar perspectivas conflituais	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
36. Planeia e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar o funcionamento da unidade de trabalho	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
37. Examina a informação com sentido crítico	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
38. Procura sempre soluções em que todos ganham	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
39. Define áreas de responsabilidade para os subordinados e delega-as	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
40. Demonstra grande motivação pelo seu papel	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
41. Confere o cumprimento das metas fixadas	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
42. Dá um sentido de ordem à actividade	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
43. Empenha-se em cumprir prazos estipulados sem entrar em stresse	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
44. Articula ideias, sabe argumentar e expressar bem as suas posições	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
45. Lida bem com as situações de mudança	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
46. Mostra empatia e preocupação com os subordinados	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
47. Decide e não espera que as coisas aconteçam	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
48. Entrega-se ao trabalho de alma e coração	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

①Nunca, ②Muito, ③Raramente, ④Por vezes, ⑤Frequentemente, ⑥Muito Frequentemente, ⑦Sempre

Organizações artesanais

Um sistema esquecido na teoria das organizações

por Sylvia Vergara e Heliana Silva

RESUMO: Este ensaio trata das organizações de produção artesanal. Sobre elas levantam-se duas questões: porque não têm sido consideradas na teoria das organizações? E porque merecem ser estudadas? Para responder a estas questões, o artigo vale-se da reflexão exposta em argumentações. Considera que tais organizações não foram tratadas no campo da teoria das organizações porque esta voltou-se, predominantemente, para a questão empresarial e industrial. No entanto, organizações de produção artesanal sobreviveram ao processo de industrialização e na atualidade se colocam com potencial para a renovação dos valores do mercado e para acoplamento ao sistema produtivo. Organizações artesanais são uma alternativa para a geração de postos de ocupação e trabalho, com a revalorização do saber local e dos bens materiais e imateriais que formam a cultura e a identidade territorial.

Palavras-chave: Produção Artesanal, Valores do Mercado, Identidade Territorial, Sistema Produtivo

TITLE: Artisan organisations: a system forgotten in the theory of the organizations

ABSTRACT: This essay deals with the organizations of artisan production. In relation to them we can raise two questions: why they have not been considered in the theory of the organizations? And why do they deserve to be studied? To answer these questions, the article develops a reflection based in arguments. It considers that such organizations had not been treated in the field of the theory of the organizations because it has, predominantly, focused in the enterprise and industrial fields. However, organizations of artisan production had survived to the process of industrialization and at the present time they place themselves with great potential for the renewal of market values and for coupling the productive system. Artisan organizations are an alternative for the generation of employment and work, with the revaluation of local knowledge and of the material and immaterial assets that forms the culture and the territorial identity.

Key words: Artisan Production, Market Values, Territorial Identity, Productive System

TÍTULO: Organizaciones artesanales: un sistema olvidado en la teoría de las organizaciones

RESUMEN: Este ensayo trata de las organizaciones de producción artesanal. Sobre las misma hay dos cuestiones esenciales: ¿porque no han sido consideradas en la teoría de las organizaciones? ¿Y porque no se merecen ser estudiadas? Para contestar a las preguntas, el artículo desarrolla una reflexión con base en argumentos. Considera que estas organizaciones no hicieran parte en el campo de la teoría de las organizaciones, porque la misma ha tratado de forma preferencial de las cuestiones empresariales e industriales. No obstante, las organizaciones de producción artesanal han sobrevivido a todo el proceso de industrialización y actualmente están posicionadas con el potencial de renovación de los valores de mercado y para el acoplamiento al sistema productivo. Las organizaciones artesanales son una alternativa para la generación de puestos de ocupación y trabajo, con la revalorización del saber local y de los bienes materiales e inmateriales que forman la cultura e identidad territorial.

Palabras clave: Producción Artesanal, Valores del Mercado, Identidad Territorial, Sistema Productivo

Um olhar sobre a teoria das organizações revela que as organizações artesanais não têm sido por ela privilegiada (March e Simon, 1958/75; Wahrlich, 1971), à exceção de algumas considerações que foram feitas por Prestes Motta (2002). Por que tal acontece? E por que as organizações artesanais devem ser estudadas? Responder a estas questões é objetivo do presente ensaio. Sua metodologia encontra suporte na argumentação, tal como definida por Perelman e Olbrechts-Tyteca (1958/96, p. 4): «técnica discursiva que permite provocar ou aumentar a adesão dos espíritos às teses que se lhes apresentam ao assentimento».

O artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. A seção dois busca conceituar o artesanato e iluminar sua dinâmica produtiva. Na terceira são apresentadas as principais características do artesanato, enquanto a quarta expõe sua possibilidade de geração de renda. A seção cinco discorre sobre o sistema de produção e a formação profissional do artesão. As conclusões estão registradas na seção seis.

O artesanato e sua dinâmica produtiva

A história do artesanato confunde-se com a história da Humanidade, desde que o ser humano passou a criar e a desenvolver artefatos para garantir sua sobrevivência e bem-estar individual e coletivo produzindo objetos com suas próprias mãos (Chiti, 2003). O artesanato está portanto vinculado ao mundo do trabalho (Cardoso, 2003). Para conceituá-lo é preciso fazer uma nova leitura da história que determinou culturas, dos medos que impulsionaram mudanças, das estratégias que permitiram a sobrevivência, dos desafios que instigaram à aprendizagem, das formas de dominação e divisão do trabalho, e, finalmente, dos artifícios para o desenho e a construção do próprio tempo.

O artesanato sobreviveu ao processo de industrialização. Como modelo produtivo, sustenta-se em um tipo de conhecimento especializado, não massificado e auto-renovável, característico das organizações não tratadas pela teoria das organizações.

O artesanato sobreviveu ao processo de industrialização. Como modelo produtivo, sustenta-se em um tipo de conhecimento especializado, não massificado e auto-renovável, característico das organizações não tratadas pela teoria das organizações. Este tipo de organização encontra atualmente alguma referência nos modelos de desenvolvimento territorial local, onde o empresário assume novo perfil, atuando como um agente mobilizador de redes sociais produtivas integradas por elos de cooperação para a produção. O processo produtivo também sugere o aproveitamento dos recursos naturais e tecnologias locais, dimensionadas de forma a evitar o surgimento de externalidades negativas sobre o meio ambiente e a sociedade.

Ao fazer sua crítica sobre a teoria das organizações, Guerreiro Ramos (1981/89) antecipou-se em conceituar tipos organizacionais que respondem apenas indiretamente aos valores mercantis e funcionalistas. Entre estes tipos, sobressaem as organizações isonômicas e as fenonomias, que apresentam conexões com os modelos atuais de organizações artesanais.

As isonomias admitem a alocação de empregados com

Sylvia Constant Vergara
vergara@fgv.br
Doutora em Educação (Univ. Federal do Rio de Janeiro). Professora Titular da EBAPE/FGV, Rio de Janeiro, Brasil. Coordenadora das Publicações FGV Management.
PhD in Education (Rio de Janeiro Federal Univ.). Full Professor of EBAPE/FGV, Rio de Janeiro, Brazil. Coordinating of FGV Management Publications.
Doctora en Educación (Univ. Federal do Rio de Janeiro). Profesora Titular de la EBAPE/FGV, Rio de Janeiro, Brasil. Coordinadora de las Publicaciones FGV Management.

Heliana Marinho Silva
heliana@sebraerj.com.br
Doutora em Administração (EBAPE/FGV). Gerente da Área de Desenvolvimento Territorial do SEBRAE/RJ, Rio de Janeiro, Brasil.
PhD in Administration (EBAPE/FGV). Manager of Territorial Development of SEBRAE/RJ, Rio de Janeiro, Brazil.
Doctora en Administración (EBAPE/FGV). Gerente del Área de Desarrollo Territorial del SEBRAE/RJ, Rio de Janeiro, Brasil.

Recebido em Agosto de 2006 e aceite em Setembro de 2007.
Received in August 2006 and accepted in September 2007.

vocação para as atividades manualizadas, sendo tratados sem diferenciação ou hierarquia. Como um sistema comunitário, a autoridade é exercida por delegação, em função da natureza dos problemas e da necessidade de especializações para a organização da produção. Há predominância de relações interpessoais e primárias. São considerados isonomias os diferentes tipos de associações, empresas de propriedade coletiva, grupos religiosos e comunitários com preocupações sociais.

As fenonomias são sistemas sociais de caráter temporário, sem muita estabilidade. São constituídas de pequenos grupos, em torno de cinco pessoas, que desenvolvem atividades criativas e motivadoras. Os membros são comprometidos com os resultados do trabalho, o qual é organizado por meio de regras mínimas, estabelecidas por consenso. Os participantes atuam em igualdade de condições, investindo no relacionamento interpessoal, visando qualidade na convivência e envolvimento de outros indivíduos para compartilhar informações sobre experiências. Funcionam em espaços coletivos, muitas vezes ocupando a estrutura operacional doméstica de um dos membros. A produção advinda das fenonomias pode ser comercializada, embora o mercado seja tratado em plano secundário. São caracterizados como fenonomias os ateliês de artistas e ambientes que favoreçam a criatividade.

Mas, afinal, o que é artesanato? Quais as suas características? É do que trataremos a seguir.

Características do artesanato

Chiti (2003) identifica elementos que caracterizam o artesanato. Para este estudioso, independente do lugar geográfico ou do território da produção, todo o artesanato deve apresentar manualidade, praticidade, tangibilidade, tipicidade e tridimensionalidade.

Significa dizer que na produção artesanal, individual ou coletiva, a atividade manualizada deve ser *predominante*. O uso de ferramentas deve ser restrito, admitindo-se a utilização eventual de soldadoras, polidoras, teares ou tornos, desde que não impeçam o contato direto do artesão com a matéria-prima, pois tal contato humaniza o objeto e dá identidade ao produto.

O artesanato deve ser um objeto de uso prático, utilitário, acessível e tangível. Desde a Antigüidade, quando o ser humano passou a produzir suas peças e ferramentas para o trabalho agrícola, deu ao artesanato uma função. Ele não pode ser confundido com objetos de contemplação e de estímulo à emoção, como poemas, obras de arte, monumentos ou esculturas de grande porte. Estes são peças únicas e somente admitem réplicas para a redução do volume ou tamanho.

As duas outras características do artesanato, refletidas por Chiti (2003), são a tipicidade e a tridimensionalidade. Ser típico significa ter historicidade, aceitação e estar respaldado pela tradição e cultura. A tipicidade não atua como característica independente, estando condicionada pela durabilidade e pelo volume. No primeiro caso, exclui os alimentos típicos. No segundo, restringe os bordados sem aplicação funcional e os desenhos, por serem de natureza bidimensional.

Às características do artesanato apontadas por Chiti (2003), pode ser acrescentada a seriação em pequena escala. Tais características são aceites em diferentes regiões, países e continentes e permanecem inquestionáveis ao longo do tempo (Colombres, 1997). O que diferencia o artesanato produzido em determinado território, conferindo-lhe exclusividade, é basicamente a forma de conceber e produzir artefatos de acordo com a interpretação da cultura e da história local, favorecida pela utilização de matéria-prima disponível no território.

Chiti (2003) postula a re-significação da atividade artesanal diante dos conceitos de cultura e arte. Classifica a arte indígena como artesanato etnográfico e o resgate de tradições e manifestações populares como artesanato folclórico ou tradicional, e reafirma que a arte popular é o artesanato do povo inculto e iletrado. Chiti (2003) advoga ainda que a recuperação do artesanato devolve a cultura de um grupo e a sua condição de ser único, mesmo que seu artesanato, na atualidade, seja estimulado como oportunidade de geração de renda e tenha como princípio de sustentação a atividade laboral, em detrimento do valor estético da arte.

Em função de características comuns, pode dizer-se que o artesanato tem suas raízes na arte primitiva, comungando das mesmas fontes de inspiração, embora se diferencie desta pela possibilidade de replicação e reprodução de

objetos, monumentos, marcos e resquícios da história em pequena escala. A arte, por sua vez, cria peças únicas e exclusivas (Colombres, 1997), influenciadas pelas condições culturais.

Assim como a arte primitiva, o artesanato guarda traços individuais do seu executor, tornando cada peça original e singular (Adam, 1946/47). Para tal, o artesão deve trabalhar com técnicas, ferramentas, equipamentos e matérias-primas disponíveis em seu território e acessíveis ao seu nível de conhecimento. A inspiração para o trabalho vem da sua história, da conjugação dos fatores étnicos, culturais, econômicos, sociais e ambientais que modelam seu cotidiano e lhe dão a oportunidade de gerar renda.

O artesanato como gerador de renda

Chiti (2003) considera que artesanato deriva de artesão, de artífice, de trabalho feito à mão, transmitido por um mestre de arte e ofício para aprendizes. A palavra artesão foi empregada na Antigüidade, Idade Média, Renascimento, Idade Moderna e Industrial. Com significados similares, na atualidade, a produção artesanal ressurge como uma importante função laboral e ocupacional, permitindo que excluídos do mercado de trabalho formal criem novas ocupações para a geração de renda.

Na era contemporânea, tem crescido o número de pessoas que vivem do artesanato[1]. Elas subsistem confeccionando objetos muitas vezes desprovidos de valor estético ou econômico, mas que suprem, ainda que precariamente, suas necessidades (Colombres, 1997). No contingente de artesãos, não raro encontram-se artistas populares, criando ou dando novas formas a objetos que podem ser considerados obras de arte. A distinção entre arte popular e artesanato é ambígua, na opinião de Colombres (1997). O autor defende que arte é criação, baseada na própria existência do artista e na sua percepção do mundo, enquanto o artesão copia e multiplica o resultado da criação com habilidade e técnicas rudimentares.

Mesmo que o artesão passe a ser visto como o produtor de objetos de utilidade prática e cotidiana, e o artesanato como a recriação e reprodução de elementos formais preestabelecidos com função utilitária, ambos estarão sempre presentes na cultura de um povo (Klein e Edgar, 2002/05). O artesão precisa de uma compensação financeira imediata para o seu produto, pois não dispõe de tempo ou recursos para investir em técnicas, estética, qualidade, capacitação e pesquisa ou para esperar que o mercado reconheça o valor imaterial do seu trabalho. Embora com limites de produção, o artesão fabrica em série para sobreviver.

Aceitando-se a atividade artesanal como oportunidade de inclusão produtiva, é preciso investir na sua melhoria e conectar o artesão com as informações econômicas e de mercado que modelam o seu universo produtivo.

Ao considerar a coexistência de um universo cultural e simbólico para alimentar de informações a produção artesanal, é possível desenvolver um tipo de artesanato que se distancie do modelo de varejo e de baixa qualidade. No ambiente globalizado (Bauman, 1998/99) é indiscutível que há um mercado que busca produtos que diferenciem os consumidores. Este mercado comprador não se limita às peças exclusivas ou originais, mas aceita a produção seriada, desde que replicada em pequena escala. Este espaço pode e deve ser ocupado por um artesanato temático e que reflita, em objetos criativos, a identidade, a etnia e o contexto sócio-cultural em que o artesão trabalha, mostrando sua fonte e diversidade de inspiração.

Esta tendência implica a necessidade de o artesão ter consciência de que não basta fazer artesanato, mas que seu produto deverá estar conectado com as particularidades do território.

Esta tendência implica a necessidade de o artesão ter consciência de que não basta fazer artesanato, mas que seu produto deverá estar conectado com as particularidades do território.

Além disso, para ter as vantagens econômicas decorrentes de um artesanato com identidade (Hall, 1992/2001), é fundamental resolver os problemas que, freqüentemente, entravam esta produção, como falta de controlo de qualidade, precariedade das instalações, limitação de equipamentos e ferramentas de trabalho, baixo rendimento por uma atuação individual e pouco acesso ao mercado comprador (Peralta, 2005).

Uma alternativa para superar os entraves é o estímulo

para uma atuação mais coletiva, baseada na construção de redes produtivas (Lages, 2004). Tais redes contribuem para aumentar a capacidade de criação e a escala de produção do artesanato pela agregação de indivíduos e grupos de vizinhança, residentes em um mesmo território e que comungam, no cotidiano, dos mesmos problemas, dos elementos que formam a subjetividade coletiva e de um mesmo sistema de valores.

As forças e fragilidades do sistema de produção são apresentadas a seguir. A elas acrescentam-se informações sobre a formação do artesão.

Sistema de produção e formação profissional do artesão

As principais dificuldades e ameaças ao desenvolvimento de um sistema de produção artesanal estão relacionadas a elementos importantes para a competitividade de um segmento produtivo, como por exemplo a capacidade empresarial, a modelagem da produção, a comercialização e o mercado (Peralta, 2005).

No que concerne à capacidade empresarial, sua fragilidade decorre do fato de que o artesão domina uma técnica, um ofício, uma habilidade, sem preocupação com o conhecimento sistêmico característico do sistema produtivo industrial. Desta forma, as organizações artesanais distanciaram-se das práticas de poder organizacional e seu modelo disciplinar (Birman, 2000; Foucault, 1975/99). Se, de um lado, esta lacuna impacta negativamente o artesanato como atividade econômica competitiva, de outro lado deixa ao artesão a liberdade de ser o dono do seu próprio tempo e de definir, em função das suas necessidades subjetivas, o seu modo e padrão de trabalho.

Para ser um empreendimento econômico, o empreendedor de artesanato deve responsabilizar-se por formas de convivialidade produtiva que favoreçam os relacionamentos comunitários e contribuam para o fortalecimento do tecido social, mitigando as conseqüências do capitalismo desagregador e do individualismo exacerbado da pós-modernidade (Fukuyama, 2000/00; Giddens, 1994/96; Sennett, 1999/99). Contudo, há que admitir que os desencontros próprios de qualquer relacionamento humano estão presentes na produção artesanal. São movimentos de opostos que caracterizam o pulsar da própria vida.

Outros elos frágeis na cadeia de habilidades de produção artesanal estão relacionados aos problemas de comercialização e mercado. Peralta (2005) os atribui ao escasso conhecimento do mercado e das tendências de consumo, e à falta de inovação dos produtos. Certamente, estes aspectos são impactados pelas dificuldades na formação de preços, design inadequado, baixo volume de produção, resistência às mudanças para ajustes nos processos de trabalho e falta de visão sistêmica de todo o processo produtivo. Para atenuar estes entraves, é importante abandonar as duas abordagens que mais têm caracterizado as instituições de fomento ao artesanato: investir em capacitações para tornar o artesão um empresário de si mesmo, dominando todas as funções de produção e gestão do negócio; e considerar todas as pessoas empreendedoras, logo descartar que grande parte do contingente de pessoas fora do mercado de trabalho pode ter um pequeno negócio ou virar artesão.

Em comum, as duas abordagens mantêm a insistência na formação técnica e profissional de indivíduos sem vocação para a produção artesanal ou sem interesse nos processos de gestão. Ao trazer esta questão para o campo do desenvolvimento territorial, o problema passa a ser uma grande oportunidade para capacitar pessoas em diversas especialidades para que possam participar, cada uma com a sua competência, das redes de produção de artesanato.

A capacitação e a formação profissional remetem à necessidade de utilização de processos de cognição apropriados às cadeias de produção artesanal. Como habilidades duráveis, no passado, os conhecimentos artesanais eram transferidos nas relações pessoais e diretas de mestres para seus aprendizes. Santoni Rugiu (1988/98) considera que, apesar desse método de ensino ter sido negligenciado na formação fabril, os educadores modernos mantiveram uma nostalgia em relação à forma da pedagogia artesanal, entre os quais destaca Locke, Rousseau e Dewey. O ponto de convergência do pensamento desses educadores, segundo Santoni Rugiu (1988/98), está na consideração do valor formativo do artesanato, cujo declínio, como arte organizada ou corporação de ofício, ocorreu entre os Sécs. XVII e XVIII.

Antes da Revolução Industrial, na pedagogia do artesanato, para além de ensinar uma habilidade, o mestre tinha a

oportunidade e o dever de comunicar ao aprendiz os seus valores e a sua forma de se posicionar no mundo. Para os educadores modernos citados por Santoni Rugiu (1988/98), a forma de ensino do artesanato era saudável e permitia a sobrevivência dos aprendizes, não apenas pela possibilidade de transformar um ofício em empreendimento remunerável, mas pela acumulação de valores compartilhados, fortalecendo a tessitura da organização social e comunal.

De acordo com esta visão, Santoni Rugiu (1988/98) argumenta que, durante o processo de industrialização, educadores tentaram manter o ensino de atividades práticas, em complemento aos estudos formais, considerando-as fator de equilíbrio entre o saber manual e o intelectual, reduzindo o ócio e contribuindo para a formação do caráter do aprendiz. A introdução da aprendizagem de ofícios nas unidades de ensino acabou dando origem às escolas técnicas, formando um tipo de mão-de-obra operacional, indispensável ao desenvolvimento fabril e industrial.

É no exemplo da apropriação da atividade manual de confecção da lã pela manufatura que Santoni Rugiu (1988/98) demonstra a transformação do artesanato em produção organizada de base industrial. Inicialmente, a organização produtiva da tecelagem assumiu o formato de uma cadeia de produção, onde: o artesão, chefe de arte, passou a se relacionar com o fornecedor da manufatura; os centros de tosquia passaram de informais a regulados por legislação; e os executores da transformação do trabalho artesanal em manufaturado foram os próprios ex-artesãos ou comerciantes, com talento e visão de negócio, porém sem preparo para a gestão de empreendimentos. Este processo de transformação, que segmentou tarefas, fez submergir a expressão cultural e educativa do artesanato pela desintegração de atividades até então realizadas por um mesmo indivíduo ou grupo comunal.

Neste período, a crise da agricultura foi marcada pelo início da industrialização, que transformou a sociedade, os meios de produção e a forma de geração e transmissão de conhecimentos, com a irreversível instalação da urbanização, sobrepondo-se ao campo e às áreas produtivas (Polanyi, 1957/80).

Com o tempo, o termo artesão também se transformou e passou a denominar o livre produtor, o empresário ou o empregado, dependendo do status e do tipo de relacionamento mantido com a manufatura. De toda forma, tornou-se uma realidade o empobrecimento cultural da tradição artesanal, diluindo o modelo educativo de troca e reciprocidade de valores.

A fábrica, com sua busca de eficiência, medida pela quantidade de produção, tornou-se o lugar da alienação e não do envolvimento das pessoas (Sennet, 1999/99). O aprender na função industrial passou a ser segmentado, de acordo com a tarefa a ser executada, em modelo inverso ao ensino artesanal.

O saber fazer coisas, ter habilidades e utilizá-las para a geração de renda, coloca novamente o artesanato na ordem do dia. O contexto atual é favorável (Kumar, 1995/97), com a fragmentação das classes sociais, o incremento das terceirizações, a cultura da livre iniciativa, o individualismo e a constituição de redes de trabalhadores independentes. Para além das conjunturas que modelaram a sociedade pós-industrial (Bell, 1973/73), e pós-moderna (Bauman, 1997/98; Lyotard, 1979/86), é intrigante que, em pleno Séc. XXI, caracterizado pelo uso da tecnologia sem fronteiras, pela formação de sociedades virtuais, em que se estabelecem contatos sem referência de lugar ou tempo, esteja sendo resgatado o saber-fazer artesanal.

Conclusão

Ao longo do tempo, as organizações de produção artesanal não foram incluídas como objeto de estudo da teoria das organizações. A razão está no fato de os analistas organizacionais, quase sem exceção, concentraram suas preocupações nos processos industriais e nas conseqüências econômicas e sociais deles decorrentes. Os autores clássicos, funcionalistas, modernistas e contemporâneos, ainda hoje mantêm a abordagem centrada nas grandes empresas, sobretudo nos empreendimentos formais.

Esta lacuna precisa ser superada. É importante estudar as organizações artesanais porque, apesar de esquecidas pela teoria das organizações, sobreviveram ao processo de industrialização e se colocam hoje, no mundo contemporâneo, com potencialidade para a renovação de valores de mercado, de formas de acoplamento ao sistema produtivo e de valorização da cultura e da identidade territorial. As orga-

nizações artesanais apresentam-se como esquemas de produção não massificados, embora seriados em pequena escala, constituídos pelo desenvolvimento de habilidades criativas que são transformadas, com baixa tecnologia, em oportunidades de negócios para expressivos contingentes populacionais.

Este ensaio aceita as organizações artesanais como modelos imperfeitos de fenonomias e isonomias, recortadas e validadas por um valor econômico de mercado que, além das remunerações financeiras, promovem satisfação pessoal pela oportunidade de inclusão produtiva. ■

Nota

1. Colombres (1997) estima que, no México, existem 10 milhões de artesãos; no Brasil, dados incertos do Ministério do Desenvolvimento Econômico indicam 8 milhões (SEBRAE, 2004).

Referências bibliográficas

ADAM, Leonhard (1947), **Arte Primitiva**. 2.ª ed., Editorial Lautaro, Buenos Aires.

BAUMAN, Zygmunt (1999), **Globalização: As Conseqüências Humanas**. Jorge Zahar, Rio de Janeiro.

_____ (1998), **O Mal-Estar da Pós-Modernidade**. Jorge Zahar, Rio de Janeiro.

BELL, Daniel (1973), **O Advento da Sociedade Pós-Industrial**. Cultrix, São Paulo.

BIRMAN, Joel (2000), **Entre Cuidado e Saber de Si: Sobre Foucault e a Psicanálise**. 2.º ed. Relume Dumará, Rio de Janeiro.

CARDOSO, Ciro Flamarion (2003), **O Trabalho Compulsório na Antiguidade: Ensaio Introdutório e Coletânea de Fontes Primárias**. Graal, Rio de Janeiro.

CHITI, Jorge Fernández (2003), **Artesanía, Folklore y Arte Popular**. Ediciones Condorhuasi, Buenos Aires.

COLOMBRES, Adolfo (1997), **Sobre la Cultura y el Arte Popular**. Ediciones Del Sol, Buenos Aires.

DUPAS, Gilberto (1999), **Economia Global e Exclusão Social**. Paz e Terra, São Paulo.

FOUCAULT, Michel (1999), **Vigiar e Punir: Nascimento da Prisão**. 21.ª ed., Vozes, Petrópolis.

FUKUYAMA, Francis (2000), **A Grande Ruptura: A Natureza Humana e a Reconstituição da Ordem Social**. Rocco, Rio de Janeiro.

GIDDENS, Anthony (1996), **Para Além da Esquerda e da Direita**. UNESP, São Paulo.

GUERREIRO RAMOS, Alberto (1989), **A Nova Ciência das Organizações: Uma Reconceituação da Riqueza das Nações**. 2.ª ed., FGV, Rio de Janeiro.

HALL, Stuart (2001), **A Identidade Cultural na Pós-Modernidade**. 5.ª ed., DP&A, Rio de Janeiro.

KLEIN, Richard G. e EDGAR, Blake (2005), **O Despertar da Cultura: A Polêmica Teoria sobre a Origem da Criatividade**. Jorge Zahar, Rio de Janeiro.

KUMAR, Krishan (1997), **Da Sociedade Pós-Industrial à Pós-Moderna: Novas Teorias sobre o Mundo Contemporâneo**. Jorge Zahar, Rio de Janeiro.

LAGES, Vinicius *et al.* (org.) (2004), **Territórios em Movimento: Cultura e Identidade como Estratégia de Inserção Competitiva**. Relume Dumará, Rio de Janeiro.

LYOTARD, Jean-François (1986), **O Pós-Modernismo**. 2.ª ed., José Olympio, Rio de Janeiro.

MARCH, James G. e SIMON, Herbert. A (1975), **Teoria das Organizações**. 3.ª ed., FGV, Rio de Janeiro.

PERALTA, Juan Ahumada (2005), «Desarrollo del sector artesanal». *In* VERGARA, Patrício (Coord.), **Desenvolvimento Econômico Territorial e Emprego-Documento de Base: II Seminário Internacional Dete**. Dete-Alc, Fortaleza, pp. 211-227.

PERELMAN, Chaim e OLBRECHTS-TYTECA, Lucie (1996), **Tratado da Argumentação: A Nova Retórica**. Martins Fontes, São Paulo.

POLANYI, Karl (1980), **A Grande Transformação: As Origens da Nossa Época**. 3.ª ed., Campus, Rio de Janeiro.

PRESTES MOTTA, Fernando e VASCONCELOS, Isabella (2002), **Teoria Geral da Administração**. Pioneira Thomson, São Paulo.

SANTONI RUGIU, Antônio (1998), **Nostalgia do Mestre Artesão**. Autores Associados, Campinas.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2004), **Programa SEBRAE de Artesanato: Termo de Referência**. Sebrae, Brasília.

SENNETT, Richard (1999), **A Corrosão do Caráter: Conseqüências Pessoais do Trabalho do Novo Capitalismo**. Record, Rio de Janeiro.

WAHRLICH, Beatriz (1971), **Uma Análise das Teorias de Organização**. 3.ª ed. FGV, Rio de Janeiro.



A relação entre a «performance» social e a «performance» económico-financeira

por Daniel Taborda

RESUMO: O debate em torno da responsabilidade social centra-se actualmente a um nível da avaliação da «performance» social da organização e da captura das relações de causa-efeito com a «performance» económico-financeira. As dificuldades em estabelecer uma relação universal entre estas dimensões da «performance» sugerem que a abordagem empírica deste problema deve ser orientada para o caso concreto.

Palavras-chave: Dimensões da Performance Organizacional, Performance Social, Performance Financeira

TITLE: The relationship between social performance and financial performance

ABSTRACT: Corporate social performance measurement and its relation to financial performance have been an important issue in the corporate social responsibility debate. The literature results suggest that the link between these performance dimensions should be studied in a specific context.

Key words: Corporate Performance Dimensions, Social Performance, Financial performance

TÍTULO: La relación entre la «performance» social y la «performance» económico-financeira

RESUMEN: El debate alrededor de la responsabilidad social centrase en la actualidad al nivel de la evaluación de la performance social de la organización y la integración de las relaciones causa-efecto con la performance económico-financiera. Las dificultades en el establecimiento de una relación universal entre estas dos dimensiones del performance sugieren que el análisis de este problema debe ser orientado para el caso concreto.

Palabras clave: Dimensiones del Performance de la Organización, Performance Social, Performance Financeira

A responsabilidade social de uma organização é concretizada pela incorporação dos efeitos sociais que produz no seu processo de tomada de decisão, demonstrando que o seu compromisso não se esgota no cumprimento das obrigações económicas ou legais.

As críticas dirigidas à responsabilidade social remontam a várias décadas. Alegando que a responsabilidade social tem impactos negativos na rendibilidade, Friedman (1970) defendeu que as organizações são construções legais amorais, pelo que este tipo de responsabilidade extravasa o âmbito dos objectivos organizacionais, devendo ser recentrada para a esfera individual da dimensão humana. Este argumento aduzido por Friedman negligencia a elementar evidência de que as organizações são compostas por pessoas. De facto, ainda que o *self-interest* seja uma doutrina hegemónica nos nossos tempos, alicerçando-se no paradigma do *Homo Economicus*, esta tem vindo gradualmente a resvalar para um conjunto de valores distorcidos que justificam comportamentos oportunistas e que desconsideram o Homem como um agente moral. Ora, a prosperidade social deve ser considerada no leque de objectivos organizacionais, sob pena de provocar o próprio colapso do sistema económico-social

[Mintzberg *et al.*, 2002, p. 73, sustentam que «a prosperidade não é apenas económica (...). Tem de ser também social e isso depende da distribuição. A prosperidade real combina desenvolvimento económico com generosidade social»].

Diversas correntes têm contribuído para que a actuação das organizações esteja vinculada ao bem-estar social, propalando argumentos normativos (geralmente sob a égide da ética aplicada às organizações), associados à teoria do contrato social (a utilização de recursos colectivos por parte das organizações legitima que as reivindicações sociais sejam satisfeitas[1]), e à teoria dos *stakeholders*, identificando-se, no âmbito desta última, uma vertente mais pragmática.

Os modelos dicotómicos cederam em favor de uma lógica de compromisso entre o aumento dos lucros e do bem-estar social, reputando-se de especial interesse o estudo da relação entre a «performance» económico-financeira e a «performance» social.

É nesta abordagem mais instrumental que se identifica a persistência em torno da relação entre a *performance* económico-financeira e a *performance* social, e que não pode ser vista separadamente das sucessivas críticas que impendem sobre a responsabilidade social empresarial, investidas pela corrente neoliberal, de que Friedman é o principal subscritor. De facto, as críticas ancoradas na tensão dialéctica entre a responsabilidade social e a *performance* económico-financeira das organizações impulsionaram uma vaga de investigação em volta da *performance* social.

Num quadro em que se atribuem às organizações obrigações sociais que transcendem as suas funções económicas de produção e distribuição de bens e serviços e de criação de um nível de lucros que remunere satisfatoriamente os seus accionistas, impõe-se que a *performance* da organização seja avaliada, contemplando estas novas dimensões, já que tradicionalmente a *performance* era sobretudo avaliada numa perspectiva económico-financeira.

Por isto, conhecer a forma como a *performance* social é avaliada reveste-se de pertinência e relevância.

No âmago do debate actual sobre o governo das sociedades, já não pontifica a opção em torno da maximização de lucros, acerrimamente defendida por Friedman, ou da satisfação dos interesses dos outros *stakeholders*, concretizando a responsabilidade social da organização. Estes modelos dicotómicos cederam em favor de uma lógica de compromisso entre o aumento dos lucros e do bem-estar social, reputando-se de especial interesse o estudo da relação entre a *performance* económico-financeira e a *performance* social.

A avaliação da «performance» social

Mesmo os gestores convictos de que existe um *trade-off* entre a *performance* social e a *performance* económico-financeira têm de estar conscientes da importância do envolvimento social da organização, sob pena de comprometerem o cumprimento do objectivo da maximização dos lucros que elegem como prioritário. Dunfee (1998) defende que o produto agregado dos desejos e reivindicações morais dos *stakeholders* carece de acompanhamento por parte dos gestores, daí a importância dos canais de comunicação com aqueles.

Neste contexto, surge a preparação e a divulgação de informação (*accountability*), que permite a avaliação da *performance* social da organização pelos vários grupos de *stakeholders*, contribuindo para a acumulação de capital reputacional e facilitando ainda a mensuração da eficácia dos programas sociais (o que levou ao desenvolvimento das auditorias sociais).

Nem sempre a organização fornece a informação requerida pelos *stakeholders* (à excepção da económico-financeira e do balanço social, cuja divulgação, nalguns casos, é

Daniel Taborda
daniel.taborda@crioestaminal.pt
Doutorando em Gestão de Empresas (Universidade de Coimbra). Administrador da Crioestaminal. Docente na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital (ESTGOH) do Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, Portugal.
PhD student in Management (Universidade de Coimbra). Director at Crioestaminal. Teacher at Escola Superior de Tecnologia e Gestão of Oliveira do Hospital (ESTGOH) of Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, Portugal.
Estudiante de Doctorado en Gestión Empresarial (Universidade de Coimbra). Administrador de la Crioestaminal. Docente en la Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital (ESTGOH) del Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, Portugal.

Recebido em Agosto de 2006 e aceite em Abril de 2007.
Received in August 2006 and accepted in April 2007.

legalmente imposta). A primeira razão tem a ver com o facto de a maioria dos sistemas de informação estarem vocacionados para a produção de informação económico-financeira e a segunda com questões de confiança do órgão de gestão nos *stakeholders*, podendo, propositadamente, limitar-lhes o acesso a determinadas informações, receando as suas críticas.

Visto no ângulo inverso, a prestação de informação detalhada aos vários stakeholders poderá ser um indicador do nível de integração e de participação destes na definição da estratégia da organização e, assim, permitir aquilatar a sua *performance* social[2].

Nesta óptica, aborda-se o estudo da *performance* social da organização, tentando correlacioná-la com a quantidade e qualidade de informação divulgada. O estudo de Ullmann (1985) rejeita esta relação fundamentando-a, entre vários argumentos, no facto de o órgão de gestão – consciente da redução que determinadas práticas socialmente responsáveis têm na distribuição de lucros –, evitar relatar muita informação desta natureza. Este autor também adverte que medir a *performance* social através da informação social disponibilizada poderá comprometer o rigor da investigação já que, em algumas circunstâncias, o órgão de gestão tenderá a hiperbolizar o relato de actividades socialmente responsáveis com vista a influenciar a percepção dos *stakeholders* sobre esta matéria e, simultaneamente, conseguir atrair investidores com preocupações éticas.

Partindo da premissa de que o investimento em responsabilidade social reduz o risco associado à empresa mas, em contrapartida, os seus benefícios apenas se fazem sentir num horizonte temporal longínquo, Graves e Waddock (1994) concluíram que havia uma relação positiva significativa entre a *performance social* e a propriedade institucional (existência de sócios institucionais). Ou seja, uma organização que invista em responsabilidade social não perde atractividade junto dos investidores institucionais. Pelo contrário, estes investidores têm em consideração as informações relativas à *performance* social das empresas (os investidores socialmente responsáveis são normalmente institucionais, naturalmente mais hábeis e preparados para escrutinarem informação do que os investidores individuais), canalizando os seus investimentos para as que apresentam robustez a este nível, de modo a reduzirem o respectivo risco[3].

Este incremento na procura de organizações com elevada *performance* social por «investidores socialmente responsáveis» (Mill, 2006, e Brammer *et al.*, 2006) não reflecte apenas as preocupações sociais destes últimos, mas também a pretensão em reduzir o risco dos seus investimentos e de aumentar a sua valorização. Num quadro que alia preocupações sociais e interesses económicos, é natural que estes investidores seleccionem organizações cuja informação reflicta uma postura socialmente responsável e que, enquanto titulares do capital, incitem a que as práticas socialmente responsáveis se perpetuem (Ruf *et al.*, 2001, apontam os investidores éticos para exemplificar que os titulares do capital podem não estar exclusivamente preocupados com a *performance* económico-financeira da organização, o que contraria a teoria neoclássica). Refira-se ainda que Scholtens (2006) verifica uma tendência de os intermediários financeiros avaliarem o financiamento de projectos não apenas sob a lente financeira, mas também numa perspectiva de responsabilidade social.

Há muito tempo que a literatura se debruça sobre a difícil tarefa de avaliação da «rendibilidade do investimento em iniciativas sociais» (Ruf *et al.*, 2001, p. 149, afirmam que «à semelhança das despesas com investigação e desenvolvimento, os resultados do investimento em *performance* social são incertos e flutuam ao longo do tempo»). Uma questão a montante relaciona-se com a selecção de indicadores de *performance* social que, para muitos autores, é um conceito multidimensional[4].

Descrevem-se seguidamente os mais frequentes na literatura.

Indicadores de «performance» social

O modelo desenvolvido por Kinder Lidenberg, Domini & Co. Inc. (KLD), que compila informação sobre a *performance* social das organizações desde Maio de 1991, recorrendo a resultados de pesquisas, demonstrações financeiras, imprensa popular, literatura académica e relatórios governamentais (McWilliams e Siegel, 2000), identifica os seguintes atributos: relações com a comunidade, relações entre funcionários, impacto ambiental, características dos produtos (por exemplo «produtos do pecado» – álcool, jogo e tabaco – ou outros mal vistos pela sociedade – armamento, energia nuclear,

etc.), qualidade dos produtos (inovação e I&D), diversidade (formas de tratamento de mulheres e minorias) e envolvimento com países que negligenciam os direitos humanos (de que foi exemplo, no passado, a África do Sul do *apartheid*[5]). Com base nestes atributos, a KLD construiu o *Domini 400 Social Index* (DSI 400).

Muitos autores, nomeadamente Graves e Waddock (1994), Ruf *et al.* (1998 e 2001), Johnson e Greening (1999), McWilliams e Siegel (2000), Hillman e Keim (2001) e Nelling e Webb (2006) recorreram à adaptação da escala KLD para medirem a *performance* social. Segundo Waddock e Smith (2000, p. 78), «a informação do KLD é vantajosa porque é, de alguma forma, mais 'objectiva' do que as medidas geradas internamente, é anualmente consistente e abrange um grande conjunto de organizações». Outros autores, ainda que utilizem esta escala, dirigem-lhe algumas críticas. Por exemplo, Graves e Waddock (1994) justificam a neutralidade da relação entre o *rating* efectuado pela KLD e a propriedade do capital, obtida no seu trabalho, através do inconveniente de a combinação das várias medidas naquele índice misturar os resultados. Wood e Jones (1995) fazem notar que a escala KLD é excessivamente numérica e que a sua avaliação está eivada de julgamentos subjectivos, porém acabam por reconhecer que é a base de dados mais completa e mais bem construída disponível para a avaliação da *performance* social.

O *ranking* da *Fortune* construído com base nas opiniões de executivos de topo e de analistas, contempla uma dimensão de *performance* social, que vem sendo utilizada em diversos estudos. Como advertem Harrison e Freeman (1999), a correlação entre *performance* social e reputação da organização induz a que se incorra no efeito *halo*. Note-se que Brammer e Pavelin, 2006, recorreram a um *ranking* semelhante ao da *Fortune*, aplicado a organizações do Reino Unido[6] para medirem a reputação organizacional.

Também Waddock e Graves (1997) salientam que a construção do ranking da *performance* social da *Fortune* se alicerça em informações da *performance* de toda a organização e não especificamente com base na responsabilidade social, com o inconveniente de esta variável poder estar altamente correlacionada com outras medidas. Ruf *et al.* (1998, p. 122) argumentam que os resultados das avaliações individuais têm o inconveniente de misturar a *performance* com a percepção, pelo que «outros grupos de *stakeholders* não veriam a *performance* social da mesma maneira que a *Fortune*».

A multiplicidade de critérios de avaliação da «performance» social é uma das causas para as relações contraditórias entre esta e a «performance» económico-financeira patentes na literatura.

O EIRIS (Ethical Investment Research Service) conduz investigação para apurar a *performance* social das organizações do Reino Unido, cujos resultados estão sobretudo vocacionados para a utilização dos investidores institucionais, com base nos seguintes atributos: emprego, ambiente, comunidade, direitos humanos e gestão da cadeia de valor (Brammer e Pavelin, 2006). As organizações são analisadas pelo menos duas vezes por ano e, segundo Brammer *et al.* (2006), constitui uma fonte de informação que se baseia em critérios objectivos.

Também é de assinalar um outro indicador da *performance* social que enfatiza o grau de envolvimento da organização com os seus *stakeholders* – o *rating* TSI[7] – que, segundo Dillenburg *et al.* (2003, p. 167), «representa o impacto da organização em todos os seus *stakeholders* e não apenas nos seus accionistas». Avalia globalmente diversos tipos de *performance* de forma quantitativa, despertando o interesse dos vários *stakeholders* e influenciando o comportamento das próprias organizações. Cataloga as práticas organizacionais em oito categorias (sete relativas a grupos de *stakeholders* – clientes, funcionários, sócios, fornecedores, concorrentes, comunidade e ambiente, cada uma delas com uma ponderação na pontuação global de 10% – e uma relativa a deveres fundamentais: confiança e transparência, com um peso relativo de 30%).

Refira-se, por fim, que a análise de conteúdo das demonstrações financeiras e dos relatórios de gestão tem servido também como ferramenta para aferir da *performance* social de uma organização. A multiplicidade de critérios de avaliação da *performance* social é uma das causas para as relações contraditórias entre esta e a *performance* económico-financeira patentes na literatura.

Relações entre a «performance» económico-financeira e social

Ullmann (1985) propõe um modelo tridimensional para explicar as relações entre a *performance* económica, *performance* social e a divulgação de informação social: o poder dos stakeholders (cujas expectativas terão de ser satisfeitas pela organização, o que constitui um factor explicativo da *performance* social); o posicionamento estratégico (que determina o tipo de resposta do órgão de gestão às exigências sociais, mediante uma estratégia activa ou passiva para lidar com os *stakeholders*) e uma terceira dimensão que está relacionada com a importância da *performance* económica passada e presente.

Esta última questão é justificada pela evidência de que, em situações de recessão, a *performance* económica é naturalmente prioritária, relegando para segundo plano as respostas a exigências sociais, e por ser a fonte de financiamento das actividades de responsabilidade social (uma rendibilidade histórica satisfatória possibilita a absorção dos custos inerentes às actividades sociais futuras). À semelhança de Alexander e Buchholz (1978), Ullmann conclui pela inexistência de uma relação consistente e universal entre a *performance* social e a *performance* económica.

McWilliams e Siegel (2001) abordam, por seu lado, o tema da responsabilidade social através de uma análise custo-benefício, defendendo que há um nível de responsabilidade social que maximiza os lucros e que satisfaz os vários *stakeholders*. Da avaliação do investimento em responsabilidade social, sob uma perspectiva puramente económica, resulta que um aumento dos custos de investimento em responsabilidade social poderá repercutir-se num aumento dos proveitos, o que significa que, em equilíbrio, uma organização socialmente responsável registará os mesmos lucros do que as que rejeitam essa responsabilidade, indiciando uma relação neutra com a *performance* financeira.

Para medirem a *performance* financeira, McGuire *et al*. (1988) recorreram a variáveis contabilísticas e a medidas baseadas no preço de mercado de capitais. Estas últimas, por si só, seriam insuficientes porque, tal como nota Ullmann (1985), subjaz-lhes o pressuposto, raramente verificado, de que a avaliação feita pelos investidores mede apropriadamente a *performance*. Foram ainda contempladas variáveis de risco, já que é expectável que um elevado nível de responsabilidade social coexista com um grau de risco reduzido, uma vez que as relações com os *stakeholders* são mais estáveis. Dito de outra forma, o órgão de gestão, numa lógica de prevenção do risco, esforça-se por gerir habilmente as relações com os *stakeholders*, adoptando políticas socialmente responsáveis.

Neste contexto, Jones (1995) estabelece uma relação positiva entre as *performances* social e económico-financeira, com base no postulado de que o não cumprimento de medidas socialmente responsáveis resulta no aumento dos custos explícitos, traduzindo-se numa desvantagem competitiva. Esta perspectiva baseia-se no trabalho de Cornell e Shapiro (1987) e enfatiza a capacidade de a organização dignar-se das suas reivindicações implícitas. Ou seja, quando os *stakeholders* suspeitam que as suas expectativas podem ser frustradas, impõem a transformação dos contratos tácitos em contratos formais, explícitos, com consequências automáticas ao nível do agravamento de custos, prejudicando a *performance* financeira da organização. Assim, uma empresa socialmente responsável, apesar de incorrer em custos para encetar esta política, previne custos superiores subsequentes.

Das conclusões do estudo de McGuire *et al*. (1988), salientamos que as medidas de *performance* têm maior capacidade preditiva do nível de responsabilidade social, mas as medidas de risco não podem ser afastadas do leque de factores explicativos; as medidas contabilísticas, especialmente a rendibilidade do activo, proporcionam previsões mais robustas para a responsabilidade social do que as medidas baseadas no preço de mercado das acções; a *performance* financeira referente a períodos anteriores tem mais impacto na responsabilidade social do que a presente e o nível de responsabilidade social tem consequências na redução do risco da organização.

Hillman e Keim (2001) questionam se o apoio a causas sociais extravasa o âmbito de actuação da organização, na medida em que não satisfaça os seus *stakeholders*-chave. Os dois autores observam que o fenómeno da globalização potenciou o aumento das solicitações de contribuições às organizações para a resolução de alguns problemas sociais,

A análise da responsabilidade social carece da sua separação em duas componentes: a gestão dos «stakeholders»-chave e a participação em causas sociais.

como se de uma obrigação se tratasse. Desta constatação resulta que a análise da responsabilidade social carece da sua separação em duas componentes: a gestão dos *stakeholders*-chave (que propicia a captação e retenção de melhores funcionários, acesso a melhores recursos e fidelização de clientes, o que se traduz em vantagens competitivas, incrementando assim o valor do accionista) e a participação em causas sociais.

No fundo, à semelhança de outros autores, estes últimos reconhecem que o conceito de *performance* social é multidimensional e, por isto, insistem na ideia de que uma análise rigorosa carece da sua desagregação, em função da criação de vantagens competitivas, sob pena de conduzir a resultados contraditórios, patentes na literatura. Concluíram que há uma relação positiva significativa entre uma gestão eficiente das relações com os *stakeholders* e o valor criado para o accionista[8] e que há um reconhecido conflito entre a participação em causas sociais e a criação de valor para o accionista, indiciando, pois, uma relação negativa[9].

Recorrendo à rendibilidade das acções para medir a *performance* financeira e a três dimensões do EIRIS para a *performance* social, Brammer *et al*. (2006) concluíram que os indicadores desta última, relacionados com o envolvimento com a comunidade e com o ambiente (qualidade das políticas ambientais, sistemas de gestão ambientais e *reporting* em matéria ambiental), estão negativamente correlacionados com a *performance* financeira. Apenas os indicadores relativos aos funcionários (sistemas de saúde e de segurança, formação, igualdade de oportunidades, sistemas que promovem boas relações laborais e criação e segurança de emprego) estão positivamente correlacionados com a *performance* financeira, ainda que de forma pouco significativa. Estes resultados sugerem que o investimento em actividades socialmente responsáveis limita o valor para o accionista.

Waddock e Graves (1997), baseando-se na escala KLD para avaliar a *performance* social e em três medidas contabilísticas para medirem a *performance* financeira (rendibilidade do activo, rendibilidade dos capitais próprios e rendibilidade das vendas), capturaram o sentido da causalidade entre estes dois tipos de *performance*. Estes autores concluíram que a *performance* social depende positivamente da *performance* financeira, consistente com a perspectiva dos recursos escassos (as empresas financeiramente débeis têm menos capacidade de financiar investimentos discricionários em actividades sociais, de que constitui exemplo a filantropia) e que a *performance* financeira depende da *performance* social, em harmonia com a teoria da gestão eficiente dos *stakeholders*.

Ou seja, estamos perante um ciclo virtuoso em que a direcção da causalidade opera em dois sentidos: os desempenhos económico e social alimentam-se mutuamente. O que é liminarmente rejeitado é a hipótese de a responsabilidade social constituir uma desvantagem competitiva, pelo que não faz sentido afirmar que a afectação de recursos a actividades sociais prejudica a *performance* financeira, desfavorecendo os accionistas. Nelling e Webb (2006) corroboram este ciclo virtuoso, ao utilizar a regressão; todavia outros métodos de estimação apontam para que a relação entre estas variáveis não seja significativa, indiciando pois neutralidade.

Ruf *et al*. (2001) adaptaram as dimensões da escala KLD para medir a *performance* social e para a *performance* financeira recorreram à rendibilidade dos capitais próprios (resultado líquido antes de impostos/capital próprio) e rendibilidade e crescimento das vendas (resultado líquido antes de impostos/vendas e taxa de crescimento anual das vendas, respectivamente). De acordo com os resultados obtidos, concluíram que melhorias na *performance* social induzem um crescimento das vendas, tanto no período corrente como subsequente, sugerindo que os consumidores estão atentos e demonstram preferência por empresas socialmente responsáveis. O que vai ao encontro da tese de Schuler e Cording, 2006, para quem o modo como os valores morais dos consumidores interagem com a informação disponível sobre a responsabilidade social da organização se assume como um factor determinante nesta matéria. No que se refere às medidas de rendibilidade, verifica-se que o aumento da *performance* social acarreta uma diminuição de lucros no imediato, mas confirma-se uma relação positiva nos períodos futuros.

Face aos resultados conflituantes que pulverizam a literatura (estudados, por exemplo, por Griffin e Mahon, 1997), Marom (2006) propõe uma «teoria unificada da relação entre a *performance* social e a *performance* financeira». Baseando-se em Preston e O´Bannon (1997), Marom verifica que o impacto da *performance* social na *performance* financeira é veiculado por duas hipóteses contraditórias: a hipótese do impacto social (a satisfação das necessidades dos *stakeholders* aumenta a *performance* financeira) e a hipótese do *trade-off* (o aumento da responsabilidade social tem como consequência um aumento de custos e, por este meio, uma redução da *performance* financeira). Não rompendo com estas hipóteses dicotómicas, antes integrando-as, este modelo estabelece que uma relação positiva, negativa, ou neutra depende da magnitude das recompensas marginais (dividendos advindos de actividades de responsabilidade social que contribuem positivamente para a função utilidade dos *stakeholders*) face aos custos marginais (custos referentes às actividades sociais que, naturalmente, têm um impacto negativo na *performance* financeira).

Refira-se que Barnett e Salomon (2006) elaboraram um estudo que incidiu em 61 fundos de investimento socialmente responsáveis, no período compreendido entre 1972 e 2000, e concluíram que há uma relação curvilinear entre a *performance* social e a *performance* financeira, sugerindo que as teorias tradicionalmente antagónicas podem, afinal, vir a revelar-se complementares.

O modelo de Marom (2006) rejeita deliberadamente qualquer pretensão em encontrar uma relação universal entre estes dois tipos de *performance*. Especialmente vocacionado para uma abordagem casuística, este modelo sistematiza alguns passos importantes para uma avaliação instrumental das actividades sociais das organizações, nomeadamente a identificação dos *stakeholders* e das respectivas necessidades e o montante óptimo de *outputs* sociais que deve ser oferecido. Em suma, contribui para que a organização se posicione (ou se esforce por se posicionar) numa «zona» em que a relação entre as *performance*s social e económico-financeira seja positiva.

Uma conclusão análoga foi obtida por Brammer e Pavelin (2006), sugerindo a importância de obter uma adequação entre a *performance* social e as expectativas dos *stakeholders* da organização para cada sector em concreto. Ou seja, uma vez que a *performance* social é um conceito multidimensional, impõe-se uma selecção das vertentes em relação às quais os *stakeholders* da organização têm mais expectativas (o envolvimento com a comunidade parece ser, na generalidade das indústrias, uma das vertentes da *performance* social que mais é apreciada pelos *stakeholders*). O tipo de actividade social encetada será determinante para conhecer o sentido do impacto da *performance* social na reputação da organização.

Notas finais

Uma organização eficiente equaciona o *trade-off* entre a redução dos *cash-flows* no curto-prazo, induzida pelos custos com a responsabilidade social, e a redução do risco, almejando promover resultados positivos na *performance* futura, e fundamenta a opção junto dos seus sócios, harmonizando eventuais pontos de vista conflituantes.

O estudo da responsabilidade social tem vindo a ser orientado para a avaliação da *performance* social da organização e para a captura do sentido da causalidade da sua relação com a *performance* económico-financeira. A selecção de investimentos socialmente responsáveis e a compreensão da melhor forma de a organização se relacionar com a colectividade e de incorporar os *stakeholders*-chave no processo de tomada de decisão assumem, neste âmbito, uma proeminência singular.

Num contexto de sistema aberto, os valores da honestidade, integridade e da justiça robustecem a reputação da organização no mercado e elevam o nível de compromisso e de motivação dos seus *stakeholders*, constituindo um activo intangível de grande relevância. Promover a coesão dos *stakeholders* e alinhar os seus interesses é positivo para a *performance* da organização e para o plano social. A natureza mais pragmática da *performance* social afasta a ambiguidade dos julgamentos de ordem moral (do idealismo ético) e a visão redutora do produtivismo defendida pela tese neoclássica, em que o alvo da actuação da organização se esgota na protecção dos interesses dos proprietários do capital. Em contraponto, uma organização que negligencie o seu papel na sociedade poderá incorrer em custos associa-

dos à retaliação dos consumidores, à desmotivação dos colaboradores e ainda a uma regulamentação mais exigente, adversa e restritiva, e, no limite, aumentar a probabilidade de enfrentar processos judiciais.

Conceber a organização como uma constelação de contratos com os diversos *stakeholders* é um ponto de partida fundamental para a compreensão da relação entre a *performance* social e a *performance* económico-financeira. Este quadro conceptual, em que a ligação entre os campos económico e social é privilegiada, demonstra uma consistência teórica notável, porém, a avaliação da *performance* social e a confirmação empírica da sua relação com a *performance* económico-financeira defronta-se com resultados ambíguos.

Pela revisão bibliográfica feita, os factores que contribuem para as incongruências detectadas consubstanciam-se no facto de a *performance* social ser um conceito multidimensional, o que necessariamente conduz a que apenas alguns dos seus aspectos sejam focados, e no recurso a várias métricas para a avaliação da *performance* económica e financeira.

A inexistência de uma relação universal entre estas variáveis não rompe com o corpo teórico essencial, antes demonstra a necessidade de a relação ser estudada considerando as circunstâncias do caso concreto, nomeadamente a identificação dos objectivos que se pretendem atingir ao nível social – que vão determinar a definição dos indicadores de *performance* social –, ou seja, assumindo uma natureza contingencial. ■

Notas

1. Wicks e Freeman (1998) sustentam que a ética nos negócios desempenha um papel central no âmbito de uma sociedade capitalista, assumindo-se como um elemento teleológico essencial nos estudos sobre as organizações, e enfatizam a importância de a ética ser incorporada de forma pragmática nas organizações. Num registo mais pessimista, que vitimiza a organização, posicionando-a como refém da responsabilidade social, Kapstein (2001) adverte que a ética nos negócios tem sido alimentada pelas reacções das organizações à intimidação infligida pela sociedade civil. Aparentemente voluntária, a ética nos negócios é muitas vezes desencadeada por receios de críticas da imprensa e de boicote de consumidores, o que se traduz na adopção de medidas desproporcionadas, de que é exemplo a contratação de vice-presidentes para a responsabilidade social. Este autor acrescenta que, neste contexto, a responsabilidade social se torna muito permeável a recessões económicas, em que as preocupações financeiras assumem o papel principal. Numa lógica mais moderada, mas ainda fora da moldura normativa, Pearson (2000) refere que a integridade nos negócios não é animada pelo ideal de fazer o bem; a sua pertinência advém da necessidade de estabelecer alianças e colaborações de longo-prazo, essenciais para o sucesso organizacional. Numa acepção distinta, Oliver (1991) admite que, em alguns casos, a responsabilidade social e a assunção de critérios éticos não estão relacionados com comportamentos planeados para obter ganhos. As organizações podem actuar ética e responsavelmente sem esperarem com isto colher benefícios (mais prestígio ou acesso facilitado a recursos), mas simplesmente por rejeitarem outra alternativa.

2. Segundo o relatório de pesquisa internacional sobre responsabilidade social da KPMG de 2005, cerca de 52% das 250 maiores empresas mundiais publicaram relatórios de sustentabilidade, separados dos seus relatórios e contas. Esta tendência denota um compromisso explícito da organização em ceder informação aos seus *stakeholders*, formalizar uma estratégia social, abraçando determinadas causas, reforçar a cultura organizacional e, simultaneamente, beneficiar de uma melhor imagem no mercado, com repercussões positivas ao nível da atracção de clientes, funcionários e investidores.

3. Harrison e Freeman (1999, p. 479) afirmam que «investidores e fundos de investimento começaram a basear as suas decisões de investimento em questões de responsabilidade social, para além de puramente económicas». Johnson e Greening (1999) entendem que os investidores institucionais, por natureza mais estáveis, não só se preocupam com a *performance* financeira, mas também com a relação entre a empresa e o seu ambiente externo (*performance* social). Os resultados obtidos por Cox *et al.* (2004) atestaram uma relação positiva entre a *performance* social e a existência de investidores institucionais. Coffey e Fryxell (1991) encontraram uma relação positiva entre o número de mulheres no Conselho de Administração e a titularidade institucional do capital, ainda que não atestassem qualquer causalidade. Todavia, com base em dados de 1984, o seu estudo não facultou respostas convergentes quanto à relação entre o investimento institucional e a *performance* social, indiciando, portanto, neutralidade.

4. Waddock e Graves (1997) partilham a tese de que a *performance* social é difícil de medir e que é um conceito multidimensional: engloba variáveis ao nível dos *inputs* (investimentos em equipamentos ecológicos), dos processos (tratamento não discriminatório das mulheres e das minorias e relações com os clientes) e dos *outputs* (relações com a comunidade e programas de filantropia). Verificaram que os estudos empíricos realizados recorrem a uma medida unidimensional da *performance* social (normalmente ao peso dos investimentos pouco poluentes, donativos e divulgação de informação social) e a pequenas amostras. Para solucionar este problema, com consequências negativas no plano da coerência das relações entre a *performance* social e a *performance* financeira, apelam à utilização de amostras de maior dimensão e à construção de uma medida multidimensional. Com base nas dimensões do KLD, Ruf *et al.* (1998) aplicaram uma medida sistemática e integradora de avaliação da responsabilidade social recorrendo, para o efeito, ao *Analytic Hierarchy Process*, proposta por Saaty em 1980. Trata-se de uma técnica de mensuração que possibilita converter uma escala multidimensional numa escala unidimensional, com a grande vantagem de permitir com-

parações consistentes entre várias organizações e de ultrapassar alguns inconvenientes apontados a outras medidas.

5. Segundo Waddock (2000), os protestos que muitos investidores dirigiram a organizações que tinham interesses económicos na África do Sul, durante a vigência do sistema do *Apartheid*, levou a que muitas se vissem compelidas a desinvestir neste país.

6. «Britain's most admired companies», Management Today. Já disponível na Web o de 2007: http://offlinehbpl.hbpl.co.uk/misc/TM/specialissues/MTdec07_BMAC.pdf.

7. Marca da Total Social Impact Foundation, Inc., uma organização não lucrativa, cuja missão é promover e dinamizar acções empresariais socialmente responsáveis, contribuindo para uma sociedade global mais próspera, justa e equitativa.

8. Quanto ao sentido da causalidade entre a *performance* social, entendida num quadro de gestão eficiente dos *stakeholders*, e a criação de valor para o accionista, apenas confirmaram que a primeira determina a segunda; não obtiveram resultados consistentes e generalizáveis para o facto de a *performance* financeira ter impactos positivos numa gestão mais orientada para a satisfação dos *stakeholders* e para a participação em causas sociais.

9. Também Porter e Kramer (2002) sustentam que a filantropia pura, isolada dos objectivos organizacionais, apenas produz ganhos sociais e realçam as vantagens da filantropia estratégica, possibilitando um resultado de soma positiva nos planos social e organizacional.

Referências bibliográficas

ALEXANDER, G. J. e BUCHHOLZ, R. A. (1978), «Corporate social responsibility and stock market performance". *Academy of Management Journal*, 21, pp. 479-486.

BARNETT, M. L. e SALOMON, R. M. (2006), «Beyond dichotomy: the curvilinear relationship between social responsibility and financial performance». *Strategic Management Journal*, 27, pp. 1101-1122.

BRAMMER, S. e PAVELIN, S. (2006), «Corporate reputation and social performance: the importance of fit». *Journal of Management Studies*, 43, pp. 435-455.

BRAMMER, S.; BROOKS, C. e PAVELIN, S. (2006), «Corporate social performance and stock returns: UK evidence from disaggregate measures». *Financial Management*, 35, pp. 97-116.

COFFEY, B. S. e FRYXELL, G. E. (1991), «Institutional ownership of stock and dimensions of corporate social performance: an empirical examination». *Journal of Business Ethics*, 10, pp. 437-444.

CORNELL, B. e SHAPIRO, A. C. (1987), «Corporate stakeholders and corporate finance». *Financial Management*, Spring, pp. 5-14.

COX, P.; BRAMMER, S. e MILLINGTON, A. (2004), «An empirical examination of institutional investor preferences for corporate social performance». *Journal of Business Ethics*, 52, pp. 27-43.

DILLENBURG, S.; GREENE, T. e EREKSON, O. H. (2003), «Approaching socially responsible investment with a comprehensive ratings scheme: total social impact». *Journal of Business Ethics*, 43, pp. 167-177.

DUNFEE, T. W. (1998), «The marketplace of morality: first steps toward a theory of moral choice». *Business Ethics Quarterly*, 8, pp. 127-145.

FRIEDMAN, M. (1970), «The social responsibility of business is to increase profit». *New York Times Magazine*, September, pp. 13-33.

GRAVES, S. B. e WADDOCK, S. A. (1994), «Institutional owners and corporate social performance». *Academy of Management Journal*, 37, pp. 1034-1046.

GRIFFIN, J. J. e MAHON, J. F. (1997), «The corporate social performance and corporate financial performance debate: twenty-five years of incomparable research». *Business and Society Review*, 36, pp. 5-31.

HARRISON, J. S. e FREEMAN, R. E. (1999), «Stakeholders, social responsibility, and performance empirical evidence and theoretical perspectives». *Academy of Management Journal*, 42, pp. 479-485.

HILLMAN, A. J. e KEIM, G. D. (2001), «Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?». *Strategic Management Journal*, 22, pp. 125-139.

JOHNSON, R. A. e GREENING, D. W. (1999), «The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance». *Academy of Management Journal*, 42, pp. 564-576.

JONES, T. M. (1995), «Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics». *Academy of Management Review*, 20, pp. 404-437.

KAPSTEIN, E. B. (2001), «The corporate ethics crusade». *Foreign Affairs*, 80, pp. 105-119.

KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005. Consultar na Web em HYPERLINKhttp://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/060403/kpmgsurvey2005_en.pdf.

MAROM, I. Y. (2006), «Toward a unified theory of the CSP-CFP link». *Journal of Business Ethics*, 67, pp. 191-200.

McGUIRE, J. B.; SUNDGREN, A. e SCHNEEWEIS, T. (1988), «Corporate social responsibility and firm financial performance», *Academy of Management Journal*, 31, pp. 854-872.

McWILLIAMS, A. e SIEGEL, D. (2000), «Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?». *Strategic Management Journal*, 21, pp. 603-609.

McWILLIAMS, A. e SIEGEL, D. (2001), «Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective». *Academy of Management Review*, 26, pp. 117-127.

MILL, G. (2006), «The financial performance of a socially responsible investment over time and a possible link with corporate social responsibility». *Journal of Business Ethics*, 63, pp. 131-148.

MINTZBERG, H.; SIMONS, R. e BASU, K. (2002), «Beyond selfishness». *MIT Sloan Management Review*, 44, pp. 67-74.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R. e WOOD, D. J. (1997), «Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of whom and what really counts». *Academy of Management Review*, 22, pp. 853-886.

NELLING, E. e WEBB, E. (2006), «Corporate social responsibility and financial performance: the 'virtuous circle' revisited». *Working Paper*. Na Web em http://www.fma.org/SLC/Papers/CSR_and_Financial_Performance_FMA.pdf.

OLIVER, C. (1991), «Strategic responses to institutional processes». *Academy of Management Review*, 16, pp. 145-179.

PEARSON, G. (2000), «Making profits and sweet music». *Business Ethics: A European Review*, 9, pp. 191-199.

PORTER, M. E. e KRAMER, M. R. (2002), «The competitive advantage of corporate philanthropy». *Harvard Business Review*, 80, pp. 56-68.

PRESTON, L. E. e O'BANNON, D. P. (1997), «The corporate social-financial performance relationship: a typology and analysis». *Business and Society Review*, 36, pp. 419-429.

RUF, B. M.; MURALIDHAR, K.; BROWN, R. M.; JANNEY, J. J. e

PAUL, K. (2001), «An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: a stakeholder theory perspective». *Journal of Business Ethics*, 32, pp. 143-156.

RUF, B. M.; MURALIDHAR, K. e PAUL, K. (1998), «The development of a systematic, aggregate measure of corporate social performance». *Journal of Management*, 24, pp. 119-133.

SCHULER, D. e CORDING, M. (2006), «A corporate social performance-corporate financial performance behavioural model for consumers». *Academy of Management Review*, 31, pp. 540-558.

SCHOLTENS, B. (2006), «Finance as a driver of corporate social responsibility». *Journal of Business Ethics*, 68, pp. 19-33.

ULLMANN, A. A. (1985), «Data in search of a theory: a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of U.S. firms». *Academy of Management Review*, 10, pp. 540-557.

WADDOCK, S. A. (2000), «The multiple bottom lines of corporate citizenship: social investing, reputation, and responsibility audits». *Business and Society Review*, 105, pp. 323-345.

WADDOCK, S. A. e GRAVES, S. B. (1997), «The corporate social-financial performance link». *Strategic Management Journal*, 18, pp. 303-319.

WADDOCK, S. A. e SMITH, N. (2000), «Corporate responsibility audits: doing well by doing good». *Sloan Management Review*, 41, pp. 75-83.

WICKS, A. C. e FREEMAN, R. E. (1998), «Organization studies and the new pragmatism: positivism, anti-positivism, and the search for ethics». *Organization Science*, 9, pp. 123-140.

WOOD, D. J. e JONES, E. J. (1995), «Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance». *The International Journal of Organizational Analysis*, 3, pp. 229-267.

instituto de **m**erchandising

É uma associação de empresas produtoras, distribuidoras de produtos e prestadoras de serviços na área da distribuição, que tem por finalidade realizar a divulgação, o desenvolvimento e o aprimoramento do merchandising em portugal com base na maximização dos interesses convergentes das suas associadas.

quem somos

ABL – ARENA BELOW THE LINE . ARBORA & AUSONIA . CADBURY ADAMS . BACARDI – MARTINI PORTUGAL . CIMP . CLARA CUNHA . COMPAL . COMPANHIA DE LINHAS COATS & CLARK . COOPERATIVA AGRÍCOLA REGUENGOS DE MONSARAZ . CTT - CORREIOS DE PORTUGAL . DANONE PORTUGAL . DELTA CAFÉS . DUCROS – MARGÃO . EMIP . FEIRA NOVA HIPERMERCADOS . F LIMA . GESTIRETALHO . HEWLETT PACKARD . JOHNSON & JOHNSON . JOHNSON'S WAX DE PORTUGAL . L`OREAL PORTUGAL, LDA . LABORATÓRIOS KODAK . LACTALIS PORTUGAL . LEVER ELIDA . LUSOMUNDO AUDIOVISUAIS . MAIS MERCADO . MAKRO . MASTERFOODS . MATUDIS . MODELO CONTINENTE HIPERMERCADOS . NACIONAL . NESTLÉ PORTUGAL . NUTRICAFÉS – CAFÉS E RESTAURAÇÃO, S.A . PANRICO . PER SI – MARKETING E PUBLICIDADE . PROMOCENTRO . SCA HYGIENE PRODUCTS . SELECT SERVIÇOS . SEP – PORTUGAL . SHELL PORTUGUESA . SIMAB . SOCIPRIME . SORRISO . SOVENA . SUMA . SUMOLIS . TEMPESTADE DE IDEIAS . UNICER – BEBIDAS DE PORTUGAL, S.A . UNIELLERT . VASP . VILEDA IBÉRICA.

formação

merchandising
trade marketing
ecr e category management
crm
gestão linear
promoções ponto de venda
scorecard e tecnologias de informações

formação • seminários • eventos • estudos de mercado

avª elias garcia, nº147- 4º esq.
1050-099 lisboa
e-mail. geral.imp@imp.pt
telf. 217801529/30/31 fax. 21780134

venha visitar-nos!... clique!...
www.imp.pt

INSTITUTO DE MERCHANDISING

A influência dos valores culturais na Responsabilidade Social das Empresas

Um estudo empírico sobre a atitude dos gestores brasileiros

por Filipe Almeida e Filipe Sobral

RESUMO: Na origem do comportamento empresarial estão decisões individuais dos dirigentes, cuja compreensão plena só é possível por meio da análise das suas motivações e dos fatores que influenciam e condicionam o julgamento humano. O sistema de valores e de crenças do dirigente pode ser determinante na tomada de decisões sobre questões que envolvam a relação da empresa com a sociedade. Assim, este artigo pretende avaliar como a atitude dos dirigentes empresariais perante a Responsabilidade Social das Empresas (RSE) é influenciada pelos seus valores culturais. Numa pesquisa com 158 gestores brasileiros, foi identificada uma relação significativa entre a preocupação com a comunidade envolvente e os valores masculinos, contrastando com a maior resistência ao desenvolvimento destes laços com a comunidade por parte dos gestores mais conservadores. Foi testada uma escala para avaliação da atitude perante a RSE e exploradas as razões que podem justificar os resultados encontrados.

Palavras-chave: Responsabilidade Social, Cultura, Valores

TITLE: The influence of cultural values on Corporate Social Responsibility: an empirical study of Brazilian managers' attitudes

ABSTRACT: Corporate behavior is largely based on top managers' individual decisions, which can only be fully understood through comprehensive analysis of the underlying factors that influence and shape human judgment. The managers' personal system of values and beliefs can play a decisive role in corporate issues that address the relation between business and society. This study intends to assess how the attitude of top managers towards Corporate Social Responsibility (CSR) is influenced by their cultural values. A field study with 158 Brazilian managers revealed a significant relationship between managerial concern for community and masculine personal values. Results also showed that more conservative managers tend to resist developing a sustained relationship with society, beyond the corporation core business. A scale for assessment of attitudes towards CSR was tested and main results were discussed.

Key words: Social Responsibility, Culture, Values

TITULO: La influencia de los valores culturales en la Responsabilidad Social de las Empresas – Un estudio empírico sobre la actitud de los gestores brasileños

RESUMEN: En el origen del comportamiento empresarial están las decisiones individuales de los dirigentes, cuya comprensión solo es posible por medio del análisis de sus motivaciones y los factores que influencian y condicionan el juzgar humano. El sistema de valores y creencias del dirigente puede ser fundamental en la toma de decisiones sobre cuestiones que condicionen la relación entre la empresa y la sociedad. Por ese motivo este artículo tiene como

objetivo evaluar como la actitud de los dirigentes empresariales en relación a la Responsabilidad Social en la Empresas (RSE) es influenciada por sus valores culturales. En un análisis que se hizo con 158 gestores brasileños, fue identificada una importante relación entre la preocupación con la comunidad y los valores masculinos, contrastando la mayor resistencia al desarrollo de este lazos con la comunidad por parte de los gestores mas conservadores. Fue probada una escala para evaluación de la actitud sobre la RSE y exploradas las razones que pueden justificar los resultados encontrados.

Palabras clave: Responsabilidad Social, Cultura, Valores

A presença de preocupações éticas na gestão de empresas pode ser encontrada em inúmeros textos e exemplos relatados ao longo da História. No entanto, durante as últimas décadas do Séc. XX, este tema tornou-se alvo de uma atenção sem precedentes por parte de acadêmicos, empresários, políticos e sociedade em geral. A consolidação das democracias, a abertura de fronteiras comerciais e o desenvolvimento tecnológico que permitiu o acesso e a circulação livre de informação foram fatores determinantes para o aumento da visibilidade das problemáticas éticas que a administração de empresas encerra. Em termos gerais, as práticas empresariais inscrevem-se no âmbito da ética empresarial quando os efeitos que produzem ou possam vir a produzir impactam no bem-estar ou na qualidade de vida de indivíduos e de coletividades.

Uma das abordagens ao comportamento ético empresarial é o estudo e análise do Desempenho Social das Empresas (DSE), que corresponde à manifestação prática do cumprimento de «responsabilidades sociais», traduzida pelos múltiplos impactos sociais e ambientais que decorrem das suas ações. O DSE está, portanto, associado ao conceito de Responsabilidade Social das Empresas (RSE), cuja premissa central consiste na crença de que as empresas e a sociedade são entidades interligadas e interdependentes, existindo um conjunto de expectativas legítimas da sociedade em relação à atuação das empresas e aos resultados por elas alcançados (Wood, 1991). Deste modo, a RSE é entendida, em termos clássicos, como a obrigação dos empresários adotarem políticas e práticas adequadas aos objetivos e valores da sociedade (Bowen, 1953), buscando com a sua ação benefícios sociais para além dos estritamente econômicos (Davis, 1973). Esta abordagem remete a RSE para a esfera do com-

Filipe Almeida
falmeida@fe.uc.pt
Doutor em Administração pela EBAPE/FGV (Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas). Mestre em Ciências Empresariais pela FEUC (Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra). Professor da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, em Coimbra, Portugal.
PhD in Management by EBAPE/FGV (Brazilian School of Public and Business Administration of the Getúlio Vargas Foundation). Master in Business Science by FEUC (Faculty of Economics of the University of Coimbra). Teacher at the Faculty of Economics of the University of Coimbra, in Coimbra, Portugal.
Master en Ciencias Empresariales por la FEUC. Doctor de la Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas de la Fundação Getúlio Vargas. Profesor de la Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC), Coimbra, Portugal.

Filipe Sobral
filipe.sobral@fgv.br
Doutor em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Mestre em Ciências Empresariais pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Professor da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Portugal e da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Brasil.
PhD in Management at the Brazilian School of Public and Business Administration of the Getúlio Vargas Foundation. Master in Business Sciences at the Faculty of Economics of the University of Coimbra. Professor at the Faculty of Economics of the University of Coimbra, Portugal and at the Brazilian School of Public and Business Administration of the Getúlio Vargas Foundation, Brazil.
Master en Ciencias Empresariales pela FEUC. Doctor de la Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas de la Fundação Getúlio Vargas. Profesor de la Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC), Coimbra, Portugal.

Recebido em Junho de 2007 e aceite em Setembro de 2007.
Received in June 2007 and accepted in September 2007.

portamento empresarial que depende fortemente das escolhas dos seus dirigentes quanto ao formato e aos limites da relação que pretendem estabelecer e desenvolver entre a empresa e a sociedade.

Tratando-se de uma dimensão da atividade empresarial que implica um julgamento ético, as decisões sobre questões relacionadas com a RSE, ao contrário das decisões de gestão eticamente neutras, dependem fortemente do sistema de valores e dos critérios morais do responsável por essa decisão, podendo mesmo estes fatores sobreporem-se aos critérios puramente econômicos ou estratégicos. De fato, os gestores com responsabilidades estratégicas estão freqüentemente expostos a dilemas que obrigam à tomada de decisões com base nas suas preferências éticas individuais (Watson, 2003). Além disso, é comum que empresas com características técnicas e demográficas semelhantes, e que atuam no mesmo setor, revelem níveis de envolvimento em problemáticas sociais substancialmente distintos (Griffin, 2000). Nestes casos, essa diferença pode ser explicada pela divergência de percepções e de crenças pessoais dos gestores em relação às opções sociais da prática empresarial. Tal como descrito por Vergara, Silva e Gomes (2003), os valores dos dirigentes podem efetivamente constituir uma fonte de aprendizagem organizacional, promovendo a consolidação de uma atitude socialmente favorável entre os membros da organização e traduzindo-se, por sua vez, em práticas empresariais socialmente responsáveis. Desta forma, a compreensão da atitude do dirigente empresarial perante a RSE pode ser melhorada quando se analisa simultaneamente o seu referencial cultural, traduzido pelo sistema de valores que orientam a sua conduta gerencial.

O objetivo central deste trabalho consiste em estudar qual a relação existente entre o quadro de valores dos dirigentes empresariais e a sua atitude perante a RSE, pressupondo que essa atitude é um indicador razoável do comportamento individual do dirigente que se refletirá, por sua vez, nas práticas sociais da empresa. Assim, pretende-se analisar a influência dos valores culturais tal como desenvolvidos por Hofstede (1980, 1991), e na forma como o dirigente empresarial encara a RSE, tal como definida por Carroll (1979). Os estudos sobre as implicações empresariais da RSE têm sido realizados com incidência predominante na realidade norte-americana (Maignan e Ferrell, 2000), limitando as possibilidades de generalização dos resultados e da compreensão destas dinâmicas em ambientes culturais diversos. Contrariando esta tendência, as hipóteses desta pesquisa foram testadas no Brasil, junto de 158 gestores brasileiros.

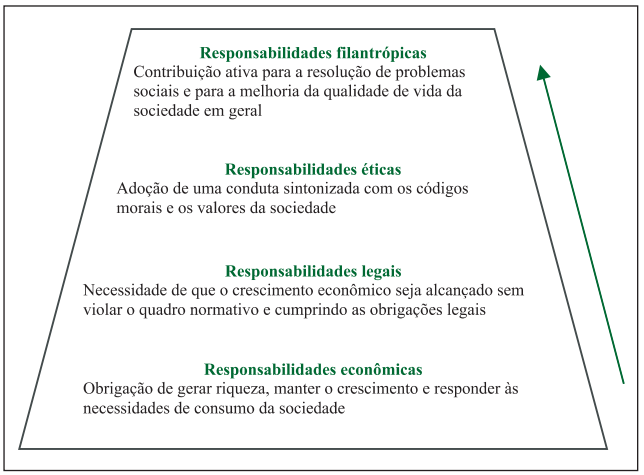
O objetivo central deste trabalho consiste em estudar qual a relação existente entre o quadro de valores dos dirigentes empresariais e a sua atitude perante a RSE, pressupondo que essa atitude é um indicador razoável do comportamento individual do dirigente que se refletirá, por sua vez, nas práticas sociais da empresa.

As Responsabilidades Sociais das Empresas

Desde meados do Séc. XX, o tema da RSE adquiriu grande visibilidade nos meios acadêmicos e empresariais. O debate sobre a RSE tem sido essencialmente centrado na discussão sobre qual a natureza e os limites das responsabilidades da empresa perante a sociedade. Em termos clássicos, destaca-se, por um lado, a posição liberal de Friedman (1962), que defende que a mobilização de recursos que maximizem os lucros deve constituir a única Responsabilidade Social de um negócio, desde que não viole as regras de mercado, nem as normas legais, nem implique o recurso a comportamentos fraudulentos. Em oposição, Davis (1960, 1973) argumenta que o poder e a influência de uma empresa sobre a sociedade responsabiliza-a perante a forma como utiliza esse poder, reconhecendo a existência de uma responsabilidade partilhada entre o Estado, as empresas e a sociedade no que respeita à intervenção ativa na resolução de problemas sociais. Desde então, inúmeros autores propuseram-se definir o conceito de RSE e determinar o seu espaço de influência nas práticas empresariais.

Uma das elaborações teóricas com maior adesão na literatura sobre RSE, registrando também aplicações no Brasil (Pinto *et al.*, 2004), é a proposta apresentada por Carroll em 1979, a qual resistiu, no essencial, até à atualidade, permanecendo amplamente aceite pela comunidade científica (Acar *et al.*, 2001). O autor estabelece que a RSE é constituída por quatro tipos de responsabilidades – econômicas, legais, éticas e filantrópicas –, dispostas em formato piramidal, tal como descrito na Figura 1.

Figura 1
Responsabilidades sociais da Empresa
(adaptado de Carroll, 1979, 1991)



A forma piramidal proposta por Carroll visa destacar a responsabilidade econômica como a base que sustenta as outras responsabilidades, que são, por sua vez, assumidas pelas empresas como a prioridade seqüencial sugerida pela ordenação apresentada na pirâmide[1]. Baseados na formulação de Carroll, Wartick e Cochran (1985) propuseram um modelo integrativo de DSE, no qual é sugerido que consiste numa articulação entre **princípios**, **processos** e **políticas**. Em particular, os princípios dizem respeito aos valores que orientam as políticas de Responsabilidade Social (distinguindo as quatro dimensões/princípios da RSE, tal como proposto por Carroll); os processos estão relacionados com a forma como a empresa responde às pressões e exigências da sociedade – que pode ser reativa, defensiva, acomodativa ou proativa –; e as políticas correspondem à ação concreta, traduzida pelos mecanismos utilizados para atuar socialmente (Wartick e Cochran, 1985). Mais tarde, Wood (1991) acrescentaria a esta proposta uma outra componente de resultados e de impactos sociais da atuação organizacional, traduzida pelos resultados observáveis associados à relação da empresa com a sociedade (Wood, 1991).

Em geral, tanto o modelo de Wartick e Cochran (1985) como os desenvolvimentos posteriores de Wood (1991), amplificam e esclarecem a proposta original de Carroll, mas não contrariam as suas premissas nem o seu desenho conceptual (Carroll, 1999). Assim, pode afirmar-se que a interpretação do DSE com base em três dimensões – princípios, processos e políticas/resultados – permanece atual e tem resistido com êxito ao tempo e às diversas releituras dos principais autores. Da mesma forma, a RSE pode ser identificada com os princípios que orientam os processos e influenciam a ação, concretizados em quatro compromissos fundamentais que vinculam a empresa à sociedade: econômico, legal, ético e filantrópico.

Os valores culturais

Os esforços científicos para compreender as motivações profundas e os determinantes psicológicos do comportamento humano têm freqüentemente encontrado explicação no sistema de valores individuais (Rokeach, 1973; Schwartz, 1992) e culturais (Hofstede, 1980; Hall e Hall, 1990). O conceito de cultura tem sofrido múltiplas interpretações no campo das ciências sociais; no entanto, os principais autores identificam quase sempre uma relação próxima e significativa entre cultura e valores humanos. No seu modelo cultural, Hofstede (1980, 1991) definiu cultura como uma programação mental coletiva que permite distinguir grupos de pessoas entre si, identificando os *valores* como a manifestação mais profunda da cultura, rodeados seqüencialmente por manifestações mais superficiais, tais como os *rituais*, os *heróis* e os *símbolos*.

Na sua pesquisa empírica multicultural, Hofstede identificou quatro valores que, de forma consistente, permitiam distinguir os indivíduos de diferentes países, constituindo, assim, as dimensões culturais do seu modelo. As dimensões de Hofstede constituem atualmente um dos modelos mais utilizados para estudar as diferenças culturais entre países, especialmente em ambiente organizacional. Às quatro dimensões originais – *distância hierárquica, individualismo, masculinidade e controlo da incerteza* – o autor acrescentou uma quinta – *orientação de longo-prazo* – em resultado das pesquisas efetuadas na China (Hofstede e Bond, 1988).

Assim, de acordo com Hofstede (1991), as cinco dimensões podem ser resumidas nos termos apresentados na Figura 2 **(ver p. 56)**.

Os valores culturais de Hofstede parecem oferecer robustez conceptual, tendo já sido testados e validados por inúmeras pesquisas realizadas em diversos países ao longo



Figura 2
Valores culturais
(adaptado de Hofstede, 1991)

Distância hierárquica

Caracteriza a medida na qual aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país esperam e aceitam uma repartição desigual do poder.

Individualismo *versus* Coletivismo

O individualismo corresponde a uma predominância de laços pouco firmes entre os indivíduos, devendo cada um ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima; o coletivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que lhe oferecem proteção em troca de lealdade inquestionável.

Masculinidade *versus* Feminilidade

Esta dimensão resultou da identificação de diferenças significativas nas opções de homens e de mulheres em relação a determinados valores, sendo masculina a sociedade onde os papéis emocionais do homem e da mulher são claramente diferenciados (valorizando-se a remuneração e a promoção) e feminina a sociedade onde os papéis de ambos os gêneros se sobrepõem (valorizando as relações interpessoais).

Controle da incerteza

Caracteriza a medida na qual os membros de uma instituição ou organização de um país se sentem ameaçados e inquietados perante situações desconhecidas, circunstâncias incertas ou ambíguas, traduzido numa necessidade extrema de previsibilidade.

Orientação de Longo-Prazo *versus* Curto-Prazo

A orientação de longo-prazo caracteriza as sociedades que valorizam virtudes orientadas para recompensas futuras, tais como a perseverança e a austeridade; a orientação de curto-prazo caracteriza sociedades que valorizam virtudes relacionadas com o passado e com o presente, tais como o respeito pela tradição ou o cumprimento de normas sociais.

das últimas décadas (Robertson *et al.*, 2002; Sondergaard, 1994). Alguns autores encontraram relações significativas entre as dimensões culturais de Hofstede e as percepções de administradores sobre questões de natureza ética (Vitell *et al.*, 1993), o que torna o modelo de Hofstede especialmente relevante para o estudo das problemáticas relacionadas com a Responsabilidade Social das empresas e as suas implicações culturais.

Estudo com gestores brasileiros

Nesta pesquisa, pretendeu-se avaliar a atitude do gestor perante as problemáticas de RSE, no pressuposto de que a sua predisposição psicológica é um indicador válido do seu comportamento enquanto dirigente empresarial, o qual se refletirá por sua vez no desempenho social da empresa[2]. Para este efeito, como referencial teórico, foi adotada a proposta de Carroll (1979) que decompõe a RSE em quatro dimensões: econômica, legal, ética e filantrópica.

Mas a avaliação isolada da atitude do dirigente perante os princípios de RSE não permite, por si só, compreender as razões que a justificam. Para aprofundar a compreensão da atitude perante a RSE, é necessário procurar os fundamentos da visão de cada dirigente empresarial. Um dos fatores determinantes na construção dessa atitude será o sistema de valores e de crenças do dirigente, uma vez que nem todas as ações dos gestores são determinadas por procedimentos

organizacionais, por descrições formais de funções ou por disponibilidade de recursos, subsistindo um amplo leque de escolhas sobre como responder à exigência das múltiplas responsabilidades sociais (Wood, 1991; Thomas e Simerly, 1994). Assim, esta pesquisa pretendeu também identificar qual a relação existente entre os valores culturais dos dirigentes empresariais e a sua atitude geral perante a RSE, adotando como referência a abordagem cultural proposta por Hofstede (1980, 1991).

As fronteiras geográficas nem sempre correspondem a fronteiras culturais, podendo coexistir diversos padrões culturais dentro de um mesmo país. Tem sido dada pouca atenção a essas diferenças culturais internas, por dificuldade metodológica e por resistência teórica.

As fronteiras geográficas nem sempre correspondem a fronteiras culturais, podendo coexistir diversos padrões culturais dentro de um mesmo país (Spector *et al.*, 2002). Tem sido dada pouca atenção a essas diferenças culturais internas (Dolan *et al.*, 2004), por dificuldade metodológica e por resistência teórica.

Assumindo que possam coexistir subgrupos culturalmente heterogêneos dentro da cultura nacional, para testar a validade das hipóteses enunciadas, foi conduzida uma pesquisa no Brasil, na qual participaram 158 administradores brasileiros, a quem foi pedido que respondessem a um questionário de resposta fechada. A amostra final é constituída por 97 homens e 61 mulheres, a média etária é de 36 anos, com uma média de 13 anos de experiência profissional, o que reforça a pertinência das respostas, dada a recomendável maturidade que devem ter os gestores para efeitos deste estudo.

Avaliação da atitude perante a RSE

Para avaliar a atitude dos gestores perante as quatro componentes da RSE – econômica, legal, ética e filantrópica –, adotou-se como referência o questionário de 18 itens desenvolvido por Maignan e Ferrell (2000) para medir os níveis de cidadania empresarial em França e nos EUA, considerando três grupos de *stakeholders* em particular: clientes, empregados e comunidade. Apesar de não ser inédita a utilização desta escala no Brasil (Pinto *et al.*, 2004), a validade dos seus conteúdos ainda permanece pouco testada em culturas latinas como a brasileira. Dado que nesta pesquisa se pretende avaliar a atitude e não o desempenho, as questões foram adaptadas para avaliar a opinião do respondente sobre como as empresas devem atuar e não a sua visão de como a empresa que dirige efetivamente atua.

Avaliação dos valores culturais

Apesar de Hofstede alertar para o fato de a sua metodologia não se destinar a comparar indivíduos, mas sim tendências centrais nas respostas de cada país (Hofstede, 1991), os seus argumentos não excluem a possibilidade de existência de subculturas no interior de cada país que podem ser avaliadas e comparadas por meio do mesmo instrumento de pesquisa (Wagner, 1995; Triandis *et al.*, 1988). Vários autores têm estudado esta hipótese, tendo encontrado evidências empíricas que sugerem a existência de culturas distintas em amostras homogêneas de indivíduos provenientes do mesmo país (Dolan *et al.*, 2004). Assim, propõe-se utilizar nesta pesquisa o questionário de Hofstede (VSM94) para avaliar o sistema de valores dos gestores e executivos inquiridos no Brasil.

Atitude perante a RSE

A análise das respostas ao questionário traduzido de Maignan e Ferrell (2000), de acordo com os critérios estabelecidos pelos autores para a interpretação de cada item, revelou resultados insatisfatórios. Com base em Análises Fatoriais Confirmatórias e Exploratórias dos dados, eliminaram-se 6 dos 18 itens, reduzindo a escala utilizada para 12 itens, dos quais emergiu uma nova estrutura de atitude perante a RSE, que parece mais motivada pela relação com os ***stakeholders***, do que resultante da avaliação de princípios progressivos de RSE.

Uma análise cuidada dos quatro fatores que agrupam os 12 itens permite concluir que cada um deles está relacionado com um tipo específico de *stakeholder*, nomeadamente, a **comunidade**, os **acionistas** (preocupação com controlo interno da atividade), o **Estado** (preocupação com o cumprimento da legislação) e os **empregados**. A teoria sobre



stakeholders dá suporte a esta estrutura, tratando-se, neste caso, do grupo central de *stakeholders* primários, tal como descritos por Clarkson (1995). Para efeitos de análise dos efeitos culturais na atitude perante a RSE, foi adotada esta nova estrutural fatorial, definindo as componentes de RSE de acordo com os grupos de stakeholders aos quais se dirigem as preocupações dos gestores.

Antes de avaliar os efeitos dos valores culturais na atitude dos gestores perante a RSE, procedeu-se ao teste ANOVA para cada uma das dimensões da atitude – orientações a *stakeholders* –, a fim de verificar se algumas características pessoais dos gestores eram pertinentes para explicar a sua atitude perante a RSE, nomeadamente, o gênero, a idade, os anos de experiência profissional e a função que desempenham atualmente.

Tabela 1
Atitude perante a RSE segundo o perfil pessoal
(resultados ANOVA)

Características pessoais / Dimensões da atitude	Gênero	Idade	Experiência	Função
Comunidade	0,022*	0,719	0,829	0,777
Acionistas	0,219	0,288	0,077	0,975
Estado	0,031*	0,033*	0,008*	0,761
Empregados	0,044*	0,830	0,719	0,660

* diferença estatísticamente significativa (sig. <0,05)

Uma análise preliminar dos dados permitiu verificar que existem diferenças estatisticamente significativas na orientação de homens e mulheres em relação à **comunidade**, aos **empregados** e ao **Estado**. Nos três casos, as mulheres atribuem maior importância do que os homens à presença de preocupações com esses grupos de *stakeholders* na prática empresarial. Este resultado sugere que as mulheres, enquanto gestoras, tendem a privilegiar mais do que os homens a relação da empresa com os *stakeholders* não proprietários que são afetados pela sua atividade, buscando laços mais solidários com o meio envolvente.

Outro resultado assinalável é a importância que a idade e os anos de experiência profissional têm na preocupação dos gestores com o cumprimento das obrigações legais. Neste caso, o cumprimento da lei e a relação com o **Estado** assumem maior importância para os gestores mais velhos e mais experientes. Parece existir uma tendência para valorizar mais

As mulheres, enquanto gestoras, tendem a privilegiar mais do que os homens a relação da empresa com os «stakeholders» não proprietários que são afetados pela sua atividade, buscando laços mais solidários com o meio envolvente.

a integridade da relação com o Estado, respeitando a legislação, à medida que os gestores amadurecem pessoal e profissionalmente. Por fim, conclui-se que a estrutura da atitude não é condicionada pela função que os gestores desempenham nas empresas que dirigem, sugerindo a transversalidade funcional destas problemáticas no campo da administração empresarial.

A influência dos valores culturais

O eixo central desta pesquisa consiste no estudo empírico da hipótese que prevê que os valores culturais influenciam a atitude dos gestores perante a RSE. Depois de identificadas as dimensões da atitude perante a RSE, agrupadas segundo a orientação dos gestores para os *stakeholders* primários, é necessário verificar em que medida os valores culturais de Hofstede permitem distinguir a estrutura dessa atitude.

O primeiro objetivo era tentar identificar subconjuntos culturalmente homogêneos de gestores, com base nos cinco valores estudados: *distância hierárquica, individualismo, masculinidade, controle da incerteza* e *orientação de longo-prazo*. Para o efeito, procedeu-se à análise de *clusters* e, com base nos resultados, foi possível identificar três *clusters* de indivíduos agrupados segundo os seus valores culturais. Uma síntese das suas características pode ser observada na Tabela 2.

Tabela 2
«Clusters» culturais e resultados ANOVA

		Médias dos valores culturais*				
		Distância hierárquica	Individualismo	Masculinidade	Controlo da incerteza	Orientação longo prazo
Clusters	**Grupo 1** (82 indivíduos)	**-25**	28	**216**	**48**	45
	Grupo 2 (39 indivíduos)	**-21**	17	**90**	**104**	58
	Grupo 3 (34 indivíduos)	**-47**	31	**27**	**2**	46
	Sig.	0,016**	0,404	0,000**	0,000**	0,364

* arredondadas à unidade
** diferenças estatísticamente significativas (sig.<0,05)

A Tabela 2 mostra que os três grupos de gestores revelam diferenças significativas quanto à distância hierárquica, à masculinidade e ao controlo da incerteza[3]. Embora a distância hierárquica não permita distinguir os Grupos 1 e 2 entre si, distingue ambos do Grupo 3, podendo concluir-se que o Grupo 3 inclui gestores com uma visão menos hierárquica e mais descentralizada das relações organizacionais do que aqueles que pertencem aos outros grupos. A análise dos resultados permite classificar o Grupo 3 como mais **liberal**, o Grupo 2 como mais **conservador** e o Grupo 1 como mais **masculino**.

Após identificar os três grupos culturalmente homogêneos, procedeu-se à análise estatística ANOVA a fim de avaliar em que medida existiam diferenças significativas na estrutura das atitudes dos gestores pertencentes a grupos culturais distintos.

Tabela 3
Atitude perante a RSE segundo os valores culturais
(resultados ANOVA)

		Dimensões da atitude / orientação para os *stakeholders*			
		Comunidade	**Acionistas**	**Estado**	**Empregados**
Grupos	**Masculino**	**3,58**	3,68	4,53	3,79
	Conservador	**3,20**	3,51	4,47	3,56
	Liberal	3,55	3,85	4,46	3,72
	Sig.	0,015*	0,079	0,804	0,196

* diferenças estatísticamente significativas (sig. <0,05)

De acordo com os resultados revelados na Tabela 3, surpreendentemente a generalidade das orientações para os *stakeholders* não é afetada pelos valores culturais. Contrariando o que seria previsível, não existe mesmo qualquer distinção significativa de atitude perante a RSE que permita destacar o Grupo Liberal do Grupo Conservador. O único resultado estatisticamente significativo indica que os gestores do Grupo Masculino tendem a valorizar mais do que os gestores conservadores a relação das empresas com a comunidade envolvente. Aparentemente, a aversão ao risco dos gestores do Grupo Conservador reflete-se na sua hesitação em estabelecer laços com a comunidade que obriguem à cedência de recursos e a gastos no controlo dos desperdícios ambientais. Ao contrário do que era esperado, os resultados sugerem a inexistência de correlação entre os valores culturais – definidos nos termos de Hofstede – e a orientação para os stakeholders dos gestores brasileiros estudados.

Discussão e conclusões

Ainda são raros os estudos que abordem as questões relacionadas com a RSE de uma perspectiva cultural, especialmente no âmbito das subculturas nacionais. Por isso, o objetivo central desta pesquisa consistia em procurar suporte empírico para a hipótese teórica de que a atitude dos gestores perante as Responsabilidades Sociais das empresas é condicionada pelo seu sistema de valores culturais.

Os resultados iniciais revelaram a inadequação do questionário de Maignan e Ferrall (2000) para avaliar as quatro dimensões da atitude perante a RSE, tal como originalmente proposto pelos autores para a França e os EUA. A análise dos dados permitiu encontrar uma estrutura fatorial subjacente que revelou quatro orientações para quatro tipos de *stakeholders* distintos: *comunidade, acionistas, Estado* e *empregados*. Este resultado contraria os pressupostos da escala original, sugerindo que os itens que a compõem são inapropriados para medir as dimensões da RSE no contexto empresarial brasileiro. A análise dos valores de Hofstede, por seu lado, permitiu identificar três grupos culturalmente homogêneos de gestores, distinguindo um grupo mais *liberal*, um mais *conservador* e outro mais *masculino*.

Quando as orientações para os *stakeholders* foram analisadas à luz dos subgrupos culturais, os resultados contrariaram a hipótese teórica inicialmente formulada. De fato, a cultura parece não permitir distinguir significativamente a estrutura da atitude dos gestores brasileiros. Foi apenas identificada uma clara diferença de atitude perante a comunidade envolvente entre os gestores mais conservadores e os gestores do grupo masculino. Neste caso, os gestores com maior grau de masculinidade na sua estrutura de valores evidenciam uma preocupação superior com o estabelecimento de laços com o meio envolvente e a contribuição para o seu bem-estar. Embora este resultado pareça contraditório, pode dever-se à forma particular como os administradores brasileiros encaram a relação das empresas com a comunidade envolvente, existindo evidência de uma certa *vocação*



Foi identificada uma clara diferença de atitude perante a comunidade envolvente entre os gestores mais conservadores e os gestores do grupo masculino. Neste caso, os gestores com maior grau de masculinidade na sua estrutura de valores evidenciam uma preocupação superior com o estabelecimento de laços com o meio envolvente e a contribuição para o seu bem-estar.

assistencialista das empresas brasileiras (IPEA, 2003). É possível que, neste caso, os valores masculinos, mais sintonizados com as exigências da prática de gestão empresarial, tenham já incorporado este papel de assistência à comunidade. Vale ainda salientar que os gestores mais conservadores revelam maior resistência ao desenvolvimento de laços com o meio envolvente, provavelmente alimentada pelos elevados índices de aversão ao risco e à incerteza que os caracteriza.

Muitos fatores podem estar na origem destes resultados surpreendentes. Desde logo, a aparente inexistência de uma relação ampla entre a orientação para os *stakeholders* e os valores culturais dos gestores pode ser explicada pela homogeneidade da amostra que, embora tenha permitido distinguir três subgrupos culturais, não oferece garantias reais de diferenciação cultural significativa. Por outro lado, a substituição da atitude perante diferentes níveis de RSE pela orientação para os *stakeholders* primários, tal como sugerida pelos dados, comprometeu os pressupostos teóricos originais do estudo.

É admissível que a relação com diferentes grupos de *stakeholders* seja menos condicionada pelo sistema de valores do que o posicionamento pessoal perante diferentes tipos de Responsabilidade Social. Para além dos resultados inesperados – que, constituem em si mesmos, uma pista interessante para pesquisas futuras –, uma das principais contribuições deste trabalho reside na avaliação da adequação da escala de Maignan e Ferrell (2000) – já validada nos EUA e em França – para a realidade brasileira.

Estudos futuros deverão aprofundar o esforço de aperfeiçoamento cultural desta escala, sendo recomendável a replicação desta pesquisa em ambientes culturais efetivamente distintos, como por exemplo em diferentes países. A surpresa destes resultados empíricos, ainda assim, não enfraquece a pertinência teórica da hipótese central que estabelece uma relação entre os valores individuais e a predisposição psicológica perante os princípios de Responsabilidade Social das empresas. ■

Notas

1. Esta hierarquia foi confirmada com os trabalhos de Aupperlle, Carroll e Hatfield (1985).

2. A relação de causalidade entre a atitude e comportamento é teoricamente sustentada pela Teoria da Ação Racional (Fishbein e Ajzen, 1975) e pela Teoria do Comportamento Planejado (Ajzen, 1991), segundo as quais uma parte significativa do comportamento humano tem um fundamento racional que o torna previsível por meio da análise da intenção de agir. Assim, muitos comportamentos são antecipados por uma intenção de agir que resulta de uma avaliação racional da realidade. Esta intenção de agir é influenciada pela atitude perante o objeto em relação ao qual um indivíduo pode agir.

3. As médias de cada valor não devem ser interpretadas em termos absolutos, mas sim em termos relativos entre si, dado que neste caso são utilizadas as médias das respostas individuais e não as médias das respostas de um grupo, tal como Hofstede utiliza (Hofstede, 1991).

Referências bibliográficas

ACAR, W.; AUPPERLLE, K. e LOWY, R. (2001), «An empirical exploration of measures of social responsibility across the spectrum of organizational types». *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 9(1), pp. 26-57.

AJZEN, I. (1991), «The theory of planned behavior». *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, vol. 50(2), pp. 179-211.

AUPPERLE, K.; CARROLL, A. e HATFIELD, J. (1985), «An empirical investigation of the relationship between corporate social responsibility and profitability». *Academy of Management Journal*, vol. 28, pp. 446-463.

BOWEN, H. (1953), **Social Responsibilities of the Businessman**. Harper & Row, Nova Iorque.

CARROLL, A. (1979), «Three-dimensional conceptual model of corporate social performance». *Academy of Management Review*, vol. 4, pp. 497-505.

CARROLL, A. (1991), «The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders». *Business Horizons*, vol. 34, pp. 39-48.

CARROLL, A. (1999), «Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct». *Business & Society*, vol. 38(3), pp. 268-295.

CLARKSON, M. (1995), «A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance». *Academy of Management Review*, vol. 20(1), pp. 92-117.

DAVIS, K. (1960), «Can business afford to ignore social responsibilities?». *California Management Review*, vol. 2, pp. 70-76.

DAVIS, K. (1973), «The case for and against business assumption of social responsibilities». *Academy of Management Journal*, vol. 16, pp. 312-322.

DIAMANTOPOULOS, A. e SIGUAW, J. (2000), **Introducing LIS-**

REL. Sage, Londres.

DOLAN, S. *et al.* (2004), «Exploratory study of within-country differences in work and life values. The case of Spanish business students». *International Journal of Cross-Cultural Management*, vol. 4(2), pp. 157-180.

FISHBEIN, M. e AJZEN, I. (1975), **Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research**. Addison-Wesley, Reading, MA.

FRIEDMAN, M. (1962), **Capitalism and Freedom**. University of Chicago Press, Chicago.

GRIFFIN, J. (2000), «Corporate social performance: research directions for the 21st Century». *Business & Society*, vol. 39(4), pp. 479-491.

HALL, E. e HALL, M. (1990), **Understanding Cultural Differences**. Intercultural Press, Yarmouth, ME.

HOFSTEDE, G. (1980), **Culture's Consequences**. SAGE Publications, Londres.

HOFSTEDE, G. (1991), **Cultures and Organizations. Software of the Mind**. McGraw-Hill UK, Londres.

HOFSTEDE, G. e BOND, M. (1988), «The Confucius connection: from cultural roots to economic growth». *Organizational Dynamics*, vol. 16(4), pp. 4-21.

IPEA (2003), **A Iniciativa Privada e o Espírito Público. Um Retrato da Ação Social no Brasil**. Anna Maria Peliano (coord.), IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), Brasília.

MAIGNAN, I. e FERRELL (2000), «Measuring corporate citizenship in two countries: the case of United States and France». *Journal of Business Ethics*, vol. 23(3), pp. 283-297.

PINTO, M.; PEREIRA, D. e LARA, J. (2004), «Caracterização de perfis de empresas quanto à adoção de práticas de Responsabilidade Social». In XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba. Anais... ANPAD. CD-ROM, Rio de Janeiro.

ROBERTSON, C.; CRITTENDEN, W.; BRADY, M. e HOFFMAN, J. (2002), «Situational ethics across borders: a multicultural examination». *Journal of Business Ethics*, vol. 38(4), pp. 327-338.

ROKEACH, M. (1973), **The Nature of Human Values**. The Free Press, Nova Iorque.

SCHWARTZ, S. (1992), «Universals in the structure and content of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries». *In* M. Zanna (Ed.), **Advances in Experimental Social Psychology**, vol. 25, Academic Press, Orlando, pp. 1-65.

SONDERGAARD, M. (1994), «Hofstede's consequences: a study of reviews, citations and replications». *Organization Studies*, vol. 15(3), pp. 447-456.

SPECTOR, P. *et al.* (2002), «The pitfalls of poor psychometric properties: a rejoinder to Hofstede's reply to us». *Applied Psychology: An International Review*, vol. 52, pp. 174-178.

THOMAS, A. e SIMERLY, R. (1994), «The chief executive officer and corporate social performance: an interdisciplinary examination». *Journal of Business Ethics*, vol. 13(12), pp. 959-968.

TRIANDIS, H.; BONTEMPO, R.; VILLAREAL, M.; ASAI, M. e LUCCA, N. (1988), «Individualism and collectivism: cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 54(2), pp. 323-338.

VERGARA, S.; SILVA, D. e GOMES, A. (2003), «Olga: a semeadora de grãos e de Responsabilidade Social na história do grupo Nova América». *Organização & Sociedade*. No prelo.

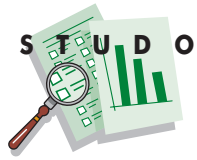
VITELL, S.; NWACHUKWU, S. e BARNES, J. (1993), «The effects of culture on ethical decision-making: an application of Hofstede's typology». *Journal of Business Ethics*, vol. 12(10), pp. 753-760.

WAGNER, J. (1995), «Studies of Individualism-Collectivism: effects on cooperation in groups». Academy of Management Journal, vol. 38, pp. 152-172.

WARTICK, S. e COCHRAN, P. (1985), «The evolution of the corporate social performance model». *Academy of Management Review*, vol. 10, pp. 758-769.

WATSON, T. (2003), «Ethical choice in managerial work: the scope for moral choices in an ethically irrational World». *Human Relations*, vol. 56(2), pp. 167-185.

WOOD, D. (1991), «Corporate social performance revisited». *Academy of Management Review*, vol. 16(4), pp. 691-718.



Determinantes da remuneração nas empresas portuguesas

por Carlos Duarte, José Paulo Esperança e José Dias Curto

RESUMO: A análise e explicação das determinantes das diversas formas de remuneração em Portugal são o principal objectivo deste trabalho. Apesar da existência de diversos estudos sobre remunerações, até agora não foram desenvolvidos estudos sobre quais as determinantes explicativas da realidade empresarial. Este estudo identifica o conjunto de características das empresas e dos colaboradores que explicam o montante e a probabilidade de auferir remuneração variável e quais as determinantes da remuneração base, comparando-se os dois modelos através do «colaborador padrão». Os resultados mostram que a remuneração variável é mais utilizada nos níveis hierárquicos superiores, na área comercial, em empresas de menor dimensão, em filiais de empresas estrangeiras e para colaboradores com educação superior. Quanto à rendibilidade, os resultados revelam uma relação positiva com a probabilidade de existência de remuneração variável. No entanto, os montantes de remuneração variável são mais elevados nas empresas com menor rendibilidade.

Palavras-chave: Remuneração Variável, Teoria da Agência, Mercado Interno de Trabalho, Modelo Tobit

TITLE: Determinants of remunerations within Portuguese firms

ABSTRACT: The main purpose of this work is the inquiry and explanation of the determinants of the different forms of remuneration in Portugal. Although the existence of several studies on remuneration, so far it had not been presented studies shedding light on which determinants firms stand for their pay practices. This study identifies the set of characteristics of the companies and collaborators that explain the amount and the probability to have variable remuneration and which the determinants are of base pay, using a 'standard collaborator' for comparison. The results reveal that variable remuneration is more common in top levels, in the commercial area, in small companies, affiliates of foreign companies (but with inferior amounts) and for collaborators with higher levels of education. Concerning profitability, there is a positive relation with the probability of existence of variable remuneration. However, the values of variable remuneration are higher in lower profitable companies.

Key words: Variable Compensation, Agency Theory, Internal Labour Market, Tobit Model

TITULO: Factores en la remuneración en las empresas portuguesas

RESUMEN: El análisis y explicación de los factores en las diferentes formas de remuneración en Portugal son el principal objetivo de este trabajo. No obstante la existencia de varios estudios sobre remuneraciones, hasta la fecha no han sido desarrollados estudios sobre los factores explicativos de la realidad empresarial. Este estudio identifica el conjunto de características de las empresas y de sus colaboradores que revelan el valor y la probabilidad de recibir una remuneración variable y cuales los factores determinantes de la remuneración base, comparándose los dos

modelos a través del "colaborador-padrón". Los resultados muestran que la remuneración variable es mas utilizada en los niveles hieraquicos superiores, en el área comercial, en empresas de menor dimensión, en filiales de empresas extranjeras y para colaboradores con educación superior. Relativamente a la rentabilidad, los resultados revelan una relación positiva con la probabilidad de existencia de remuneración variable. Sin embargo, los valores de remuneración variable son más elevados en las empresas de menor rentabilidad.

Palabras clave: Remuneración Variable, Teoria de la Agencia, Marcado Interno del Trabajo, Modelo Tobit

A remuneração dos gestores tem sido um tema polémico para os especialistas em recursos humanos e governação empresarial, bem como para académicos de variadas disciplinas. As práticas sobre políticas de remuneração continuam pouco estudadas ao nível dos países de desenvolvimento intermédio, e exteriores à matriz cultural e de infra-estrutura financeira anglo-saxónica.

A remuneração com base no desempenho tem implicações para as finanças, o controlo de gestão, a estratégia e a gestão de recursos humanos. Alguns autores defendem que os planos de incentivos têm um impacto positivo na *performance* das empresas (Gerhart e Milkovich, 1990; Jensen e Meckling, 2001; Murphy, 2002; Scott, 2003) com consequente criação de valor. Outros (Kossen, 1983; Kohn, 1993, 1998; Pfeffer, 1998) argumentam que os incentivos podem não motivar[1] e, por consequência, não aumentam o valor das organizações. Estas posições põem em causa a hipótese da existência de uma relação directa entre a produtividade das empresas e o desempenho dos seus colaboradores.

Também Lazear e Shaw (2005), noutra perspectiva, chegam à conclusão que a remuneração variável deverá ser vista como uma forma de evitar que colaboradores indesejáveis se juntem às empresas. A grande maioria dos estudos analisa as funções hierárquicas de topo sob diversos contextos organizacionais: centros de resultados (Jensen e Murphy, 1990), filiais estrangeiras (Roth e O'Donnel, 1996), estrutu-

Carlos Duarte
cduarte@ipt.pt
Doutorado em Gestão na especialidade de Finanças (ISCTE, 2006) é Professor Coordenador na Escola Superior de Gestão de Tomar, do Instituto Politécnico de Tomar.
PhD in Management (ISCTE, 2006), is coordinator professor in Management at Instituto Politécnico de Tomar (IPT).
Doctor en gestión en la especialidad de Finanzas (ISCTE, 2006) es Profesor Coordinador en la Escola Superior de Gestão de Tomar, del Instituto Politécnico de Tomar.

José Paulo Esperança
jose.esperanca@iscte.pt
Doutorado em Economia (Instituto Universitário Europeu, 1993) é professor catedrático de Finanças do ISCTE e professor encarregado de missão com o pelouro da internacionalização junto da Presidência do ISCTE e presidente do AUDAX.
PhD in Economics (European University Institute, 1993), is full professor in Finance at ISCTE, head of ISCTE internationalization unit and AUDAX – entrepreneurship and family business centre.
Doctor en economía (Instituto Universitário Europeu, 1993) es profesor catedrático en Finanzas del ISCTE y profesor encargado de la misión con la internacionalización adjunto a la Presidencia del ISCTE y presidente del AUDAX.

José Dias Curto
dias.curto@iscte.pt
Doutorado em Gestão na especialidade de Métodos de Quantitativos (ISCTE, 2003) é professor auxiliar e director do Mestrado em Gestão do ISCTE.
PhD in Quantitative Methods for Management (ISCTE Business School, 2003). Assistant Professor at ISCTE and director of the MSc in Management.
Doctor en gestión en la especialidad de Métodos de Cuantitativos (ISCTE, 2003) es profesor auxiliar y director del mestrado en gestión del ISCTE.

Nota
Os autores expressam o seu reconhecimento pelos valiosos comentários e sugestões de Vikram Murthy, dos participantes no ICAM, Thirteenth Annual International Conference on Advances in Management, em Lisboa, e do Slade Brasil 2006: Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia da UNIVALI, Brasil, e dos avaliadores anónimos da RPBG. Agradecem igualmente o apoio financeiro da Fundação para a Ciência e Tecnologia.

Recebido em Novembro de 2006 e aceite em Setembro de 2007.
Received in November 2006 and accepted in September 2007.

ras dos contratos de remuneração de gestores intermédios (Jensen e Meckling, 2001), reforma da remuneração dos executivos na Europa (Ferrarini e Moloney, 2005), entre outros.

Diversos estudos mostram que a melhoria dos resultados das empresas, com base em indicadores contabilísticos, pode conduzir à destruição de valor (Bebchuck *et al.*, 2002; Bebchuck e Fried, 2003 e 2004; Kaplan e Atkinson, 1989) aumentando a riqueza dos colaboradores, mas não necessariamente a dos accionistas (Healy, 1985). Recentemente, os diversos níveis funcionais dos colaboradores foram contemplados em estudos sobre formas de remuneração. Aggarwal e Samwick (2003) encontraram que os responsáveis funcionais têm um montante de remuneração variável inferior aos seus colegas em níveis de gestão superior, e que os CEO apresentam valores superiores a estes últimos, concluindo que a remuneração variável é crescente com a posição hierárquica.

Conceptualmente, as políticas de remuneração são muitas vezes encaradas como respostas organizacionais aos problemas de agência. Porém, verifica-se que a teoria da agência é insuficiente para explicar as políticas de remuneração em empresas com vários níveis funcionais (hierárquicos) e complexas (Gerhart e Milkovich; 1990, Leonard; 1990 e Gibbs, 1995).

Este trabalho está organizado da seguinte forma. A próxima secção apresenta uma breve descrição do enquadramento teórico e sistemas de hipóteses. Na secção 3 descrevem-se os dados e as variáveis utilizadas. A análise descritiva sobre políticas de remuneração variável e a comparação com outros países europeus é apresentada na secção 4. Na secção 5 apresentam-se os resultados obtidos, com destaque para a explicação do pagamento de remuneração variável pelas empresas, para a comparação com os determinantes da remuneração base e para a definição dos determinantes dos diversos tipos de remuneração do colaborador padrão. As conclusões são apresentadas no final.

Enquadramento teórico e sistema de hipóteses

A dimensão das empresas é uma das variáveis explicativa quase sempre presente nos modelos empíricos que abordam políticas de remuneração. As empresas de maior dimensão apresentam estruturas organizacionais bem delineadas, com definição de tarefas claras e procedimentos padronizados, o que facilita a supervisão e acompanhamento, pelo que estas empresas optam na sua maioria por remuneração base (Murphy, 1999), incorrendo em elevados custos de monitorização e de controlo, através da implementação destas estruturas. Neste pressuposto, diversos autores (Murphy, 1999; Garen, 1994; Jensen e Murphy, 1990) concluem que a remuneração variável está negativamente relacionada com a dimensão da empresa.

Relativamente às empresas de alta tecnologia e outras empresas de serviços que apresentam operações mais complexas e tarefas menos estruturadas do que as empresas industriais – com tarefas mais repetitivas –, espera-se uma maior incidência de remuneração variável.

Quanto à *performance* das empresas, Abowd e Kaplan (1999) encontraram que existe uma forte relação com a remuneração dos gestores, tentando estabelecer a medida e importância desta relação. Contrariamente, outros trabalhos (Jensen e Murphy, 1990; Leonard, 1990, Murphy, 1999 e Fernandes, 2005) não encontram evidência dessa forte correlação entre o sistema de remuneração e o desempenho das empresas. Também Balkin e Gómez-Mejia (1987) encontraram evidências de que existem mais incentivos em empresas jovens e com forte crescimento, como forma de envolver os gestores na partilha do risco do negócio. Desta forma, parte dos custos com pessoal assume uma componente variável, o que faz com que os gestores financiem indirectamente a empresa, tornando mais flexível a rendibilidade esperada do projecto. Por outro lado, as empresas maduras utilizam um sistema de remunerações mais estruturado e baseado na remuneração fixa (Baker *et al.*, 1988).

Espera-se que as empresas com rendibilidades superiores *ex-post* remunerem os gestores com montantes superiores. O modelo de remuneração com base no desempenho compensa os resultados obtidos, encorajando e reforçando uma relação de lealdade. Contudo, a remuneração pode também servir para motivar *ex-ante* os gestores no desempenho

futuro da empresa. Assim, se montantes mais elevados de remuneração servem para motivar o desempenho dos gestores, então também deverá existir uma relação directa entre os níveis de remuneração *ex-ante* e o desempenho da empresa. Gregg *et al.* (2005) concluem que, quer a rendibilidade do sector em que a empresa se insere, quer a rendibilidade média da economia como um todo, têm um efeito marginal muito pequeno sobre os valores da remuneração.

Relativamente às empresas de alta tecnologia e outras empresas de serviços que apresentam operações mais complexas e tarefas menos estruturadas do que as empresas industriais – com tarefas mais repetitivas –, espera-se uma maior incidência de remuneração variável (MacLeod e Parent, 1999).

No que diz respeito à múltipla localização geográfica em que operam diversos grupos económicos, e considerando a distância entre a casa-mãe e as diversas filiais, bem como as diferenças culturais e *modus operandi* de cada país, espera-se que a supervisão seja mais difícil (Roth e O'Donnell, 1996). Esta dificuldade de supervisão acrescida é potenciadora da utilização de políticas de remuneração que considerem a remuneração variável como forma de premiar a obtenção dos objectivos definidos para cada filial.

Gomez-Mejia e Balkin (1992) alertam para a problemática de se aceitarem e implementarem modelos de remuneração «importados» da realidade anglo-saxónica, propondo um modelo assente em atributos culturais semelhante ao de Hofstede (1990). Espera-se que a titularidade do capital das empresas diferencie os mecanismos de controlo e, consequentemente, tenha impacto sobre as políticas de remuneração.

A existência de um mercado interno de trabalho aumenta as possibilidades de os lugares de topo serem preenchidos através de promoção dos seus colaboradores para os níveis mais elevados, como forma de reconhecimento do seu bom desempenho. Desta forma, o sistema de promoções poderá ser visto como uma alternativa à utilização da remuneração variável. Quanto mais elevado for esse posicionamento nos níveis superiores de gestão, maiores são os efeitos sobre a produtividade global da empresa, tendo em conta o maior número de subordinados sob a sua responsabilidade (Rosen, 1982; e Doeringer e Piore, 1971). Assim, dependente das oportunidades de promoção, a posição do colaborador na estrutura hierárquica influencia, quer a propensão para receber remuneração variável (Calvo e Wellisz, 1979), quer o seu montante. Também Frederiksen e Takats (2005) referem que, quer a antiguidade na função quer a posição hierárquica, têm um efeito positivo na propensão para os colaboradores receberem remuneração variável.

Ortín-Ángel e Salas-Fumás (1998) e Booth e Frank (1999) mostram o seguinte: as actividades de marketing e vendas, sendo menos estruturadas e exigindo maior envolvimento pessoal, são mais difíceis de monitorizar do que as actividades de produção e administrativa; as tarefas produtivas são mais estruturadas do que as de outras áreas funcionais, incluindo a administrativa, onde não existe informação suficiente para programar as tarefas com alta probabilidade; existem necessidades constantes que obrigam a responder a situações inesperadas, relacionadas com permanentes alterações da legislação em diversas áreas, conduzindo a uma permanente actualização e especialização das tarefas e maior dificuldade de acompanhamento e monitorização do desempenho dessas novas exigências. Assim, concluem, a área funcional do colaborador também influencia a definição das políticas de remuneração.

Quanto mais avançada é a idade do colaborador, menores são as oportunidades para futuras promoções e, consequentemente, o valor marginal dessas promoções, caso se verifiquem, será cada vez menor, tendo por base critérios de actualização de valores (Smith e Watts, 1984), assumindo-se, deste modo, mais como remunerações morais de hipotéticas promoções que não aconteceram anteriormente. A idade do gestor também parece ter uma forte relação com o tipo de remuneração, influenciando negativamente a componente variável, à medida que ela aumenta. A falta de investimento das empresas, nestes colaboradores já com alguma idade, em acções de formação e noutro tipo de actividades direccionadas à valorização humana, conduz a situações de retrocesso e quase desadequação à função.

Descrição dos dados e variáveis utilizadas

A análise incide sobre uma base de dados relativa a todos os sectores de actividade de uma empresa de consultoria

especializada em gestão de recursos humanos e políticas de remuneração. Contém informação sobre 28 608 colaboradores de empresas, repartidos por gestores de topo, gestores intermédios e de outros colaboradores, relativos a 126 empresas. Os dados cobrem os anos de 2002 e 2003 (10 634 colaboradores em 2002 e 17974 referentes a 2003), não estando identificadas as empresas, nem quantas pessoas se repetem nos dois anos em análise. A Dun & Bradstreet preparou os dados relativos ao valor dos proveitos e da rendibilidade de cada uma das empresas, para os dois anos em análise, possibilitando a recolha de informação sobre as variáveis explicativas relativas ao crescimento e à variação de rendibilidade das empresas da amostra. É possível relacionar a remuneração de cada colaborador com características das empresas, da função que executam e do capital humano. A amostra não inclui o sector público e colaboradores em regime de tempo parcial.

As variáveis utilizadas nos modelos estimados estão resumidas no Quadro I **(ver p. 67)**.

Análise descritiva sobre políticas de remuneração variável

- ***Análise descritiva***

Para caracterizar a amostra recorremos a medidas de estatística descritiva, de que seleccionámos apenas alguns quadros síntese e gráficos.

Apresentam-se, de seguida, as principais conclusões:

- A percentagem de colaboradores que recebem remuneração variável nas posições de topo varia entre 71% (área administrativa) e 84% (área comercial) e a remuneração variável representa entre 16% e 22% da remuneração total;
- Na área comercial, os colaboradores da área de marketing estão mais abrangidos pela política de remuneração variável (entre 54% e 80%) e são os que apresentam uma maior proporção de remuneração variável (entre 21% e 24%);
- A média de remuneração variável para as áreas administrativas é de 22.954€, nos níveis de topo, e de 1.446€, nos níveis inferiores;
- O valor médio da remuneração variável apresenta valores muito díspares nos diversos níveis funcionais. Por exemplo, ao nível das chefias intermédias, a área administrativa varia entre um mínimo de 178€ e um máximo de 44.300€. Esta realidade é comum a todos os diversos grupos funcionais;
- Em termos de proporção, nas funções de topo, a remuneração variável representa cerca de 19% do salário total garantido, e, nos níveis inferiores, cerca de 14%, à excepção da área de marketing com valores sempre superiores a 21%.

Os gráficos I a VI do Painel 1 e os Quadros II e III complementam a síntese anterior sobre a caracterização da amostra **(ver pp. 68-70)**.

Portugal aproxima-se do praticado na Europa, apresentando, para as funções de topo, uma remuneração base de 61% do pacote retributivo, com o Reino Unido a apresentar valores muito inferiores (32%) ao verificado nos outros países da Europa Central e do Sul.

- ***Comparação com países europeus***

Tradicionalmente, as empresas têm-se focado nas remunerações e nos benefícios quando definem as políticas salariais, mas há empresas que começam a incluir a formação e o desenvolvimento da carreira de forma a preparar os seus colaboradores numa perspectiva de futuro.

No Gráfico VII apresenta-se a remuneração total (base 100) que as empresas, em Portugal e na Europa, pagam aos seus colaboradores sob a forma de remuneração base, outros pagamentos fixos, prémios e incentivos/bónus, incentivos de longo-prazo (LTI) e benefícios.

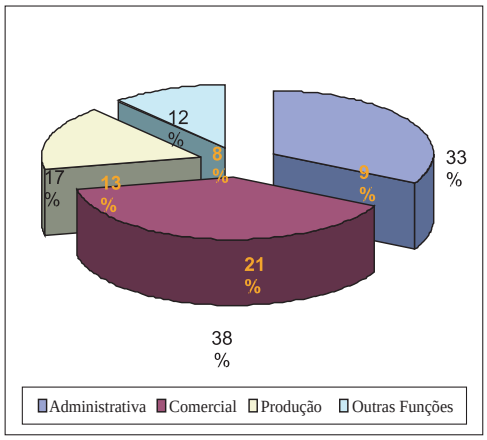
A análise do gráfico anterior permite concluir que Portugal se aproxima do praticado na Europa, apresentando, para as funções de topo, uma remuneração base de 61% do pacote retributivo, com o Reino Unido a apresentar valores muito inferiores (32%) ao verificado nos outros países da Europa Central e do Sul. Verifica-se uma maior utilização dos benefícios em Portugal do que nos restantes países europeus, um facto explicado sobretudo pela fraca incidência da actual política fiscal sobre estes rendimentos.

Quadro I
Variáveis consideradas nos modelos econométricos

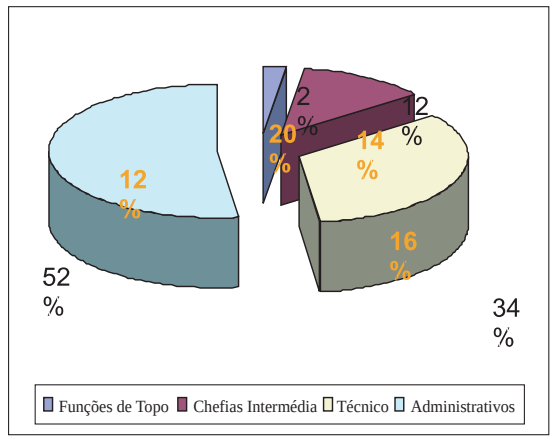
Variáveis	Descrição	Escala	Operacionalização
DEPENDENTES			
VARIREAL	Remuneração variável	Intervalo	
VARIDUMMY	Existência de Remuneração variável	Dicotómica	1=sim 0=não
REMANUGAR	Remuneração anual garantida	Intervalo	
MIXVARFIX	% de remuneração variável em relação à remuneração base	Intervalo	
INDEPENDENTES			
ADMINISTRATIVA	Variável *dummy* da área funcional	Dicotómica	1=o colaborador está na área administrativa 0=não
COMERCIAL	Variável *dummy* da área funcional	Dicotómica	1=o colaborador está na área comercial 0=não
PRODUCAO	Variável *dummy* da área funcional	Dicotómica	1=o colaborador está na área Produção 0=não
OUTRASFUNC	Variável *dummy* da área funcional	Dicotómica	1=o colaborador está na área "outras funções" 0=não
ANTIG5	Variável *dummy* da antiguidade	Dicotómica	1=o colaborador tem até 5 anos 0=não
ANTIG6_15	Variável *dummy* da antiguidade	Dicotómica	1=o colaborador tem 6-15 anos 0=não
ANTIG16_25	Variável *dummy* da antiguidade	Dicotómica	1=o colaborador tem 16-25 anos 0=não
ANTIG26	Variável *dummy* da antiguidade	Dicotómica	1=o colaborador tem mais de 25 anos 0=não
EDUSUP	Variável *dummy* da educação superior	Dicotómica	1=o colaborador tem educação superior 0=não
EDUNAOSUP	Variável *dummy* da educação superior	Dicotómica	1=o colaborador não tem educação superior 0=não
MASCULINO	Variável *dummy* do género	Dicotómica	1=masculino 0=não
FEMININO	Variável *dummy* do género	Dicotómica	1=feminino 0=não
ID30	Variável *dummy* da idade	Dicotómica	1=o colaborador tem até 30 anos 0=não
ID31_40	Variável *dummy* da idade	Dicotómica	1=o colaborador tem 31-40 anos 0=não
ID41_55	Variável *dummy* da idade	Dicotómica	1=o colaborador tem 41-55 anos 0=não
ID56	Variável *dummy* da idade	Dicotómica	1=o colaborador tem mais de 55 anos 0=não
MULTINAC	Variável *dummy* da titularidade capital	Dicotómica	1=a empresa é filial de empresa estrangeira 0=não
NACIONAL	Variável *dummy* da titularidade capital	Dicotómica	1=a empresa é nacional 0=não
NIVEL_1	Variável *dummy* do nível funcional	Dicotómica	1=o colaborador está no topo 0=não
NIVEL_2	Variável *dummy* do nível funcional	Dicotómica	1=o colaborador é chefia intermédia 0=não
NIVEL_3	Variável *dummy* do nível funcional	Dicotómica	1=o colaborador é quadro 0=não
NIVEL_4	Variável *dummy* do nível funcional	Dicotómica	1=o colaborador é administrativo 0=não
NTRAB_250	Variável *dummy* da dimensão	Dicotómica	1=a empresa tem 1-250 trabalhadores 0=não
NTRAB251_500	Variável *dummy* da dimensão	Dicotómica	1=a empresa tem 251-500 trabalhadores 0=não
NTRAB501_1000	Variável *dummy* da dimensão	Dicotómica	1=a empresa tem 501-1000 trabalhadores 0=não
NTRAB1001_2000	Variável *dummy* da dimensão	Dicotómica	1=a empresa tem 1001-2000 trabalhadores 0=não
NTRAB2001_5000	Variável *dummy* da dimensão	Dicotómica	1=a empresa tem 2001-5000 trabalhadores 0=não
NTRAB_5001	Variável *dummy* da dimensão	Dicotómica	1=a empresa tem +5000 trabalhadores 0=não
RDEMPALTA	Variável *dummy* da evolução da rendibilidade	Dicotómica	1=a empresa tem +10% 0=não
RDEMPMED	Variável *dummy* da evolução da rendibilidade	Dicotómica	1=a empresa tem (0 : +10%) 0=não
RDEMPNEG	Variável *dummy* da evolução da rendibilidade	Dicotómica	1=a empresa tem < 0% 0=não
SINDUSTRIA	Variável *dummy* do sector de actividade	Dicotómica	1=o colaborador está no sector da Indústria 0=não
STCOMERC	Variável *dummy* do sector de actividade	Dicotómica	1=o colaborador está no sector do Comércio 0=não
STSERVIC	Variável *dummy* do sector de actividade	Dicotómica	1=o colaborador está no sector dos Serviços 0=não
VARSTALTA	Variável *dummy* da evolução das vendas	Dicotómica	1=a empresa tem +10% 0=não
VARSTMEDI	Variável *dummy* da evolução das vendas	Dicotómica	1=a empresa tem (0 : +10%) 0=não
VARSTNEGA	Variável *dummy* da evolução das vendas	Dicotómica	1=a empresa tem < 0% 0=não

Painel de gráficos I a UI

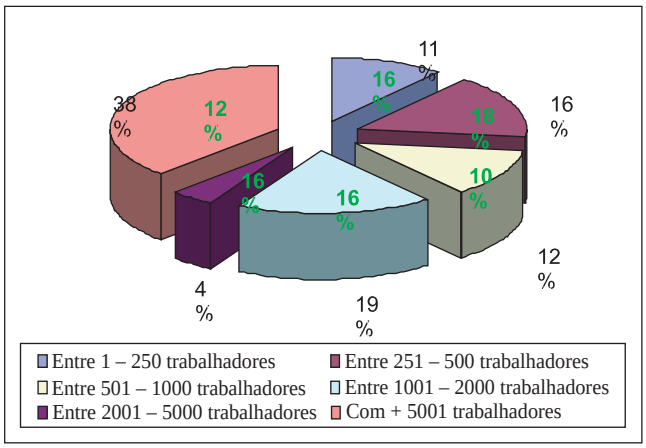
Distribuição dos colaboradores na matriz de remuneração variável, remuneração base e proporção de remuneração variável



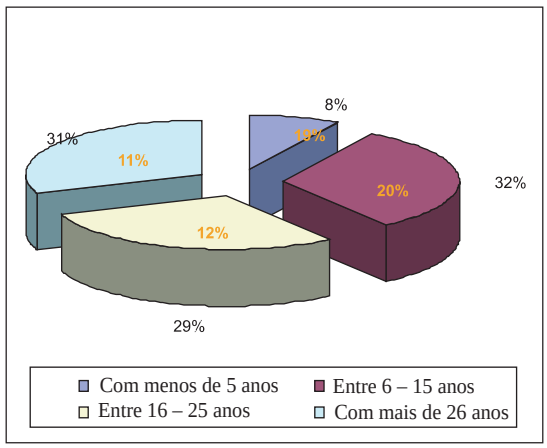
Remuneração Variável e Mix por Áreas Funcionais



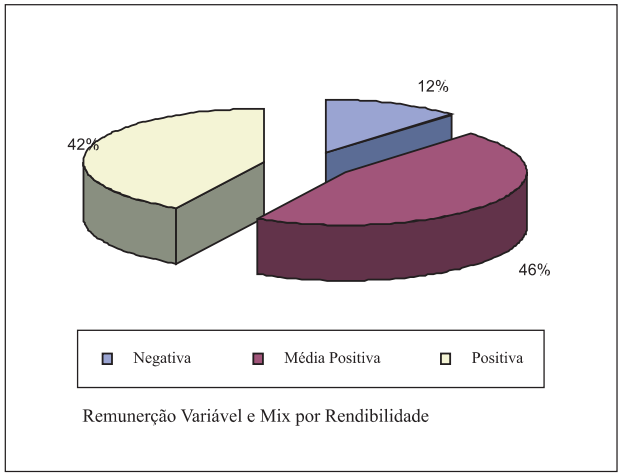
Remuneração Variável e Mix por Níveis Funcionais



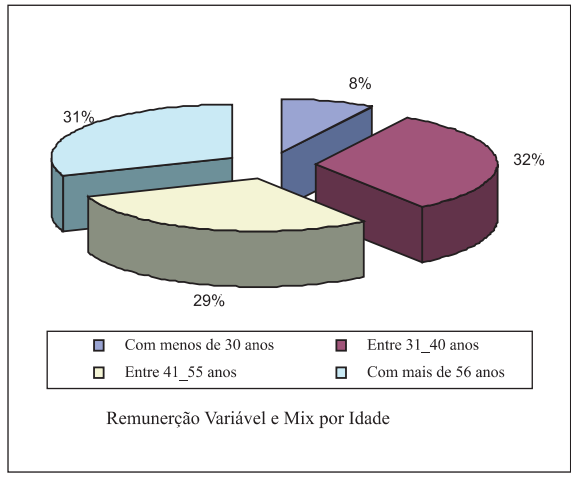
Remuneração Variável e Mix por Dimensão



Remuneração Variável e Mix por Antiguidade

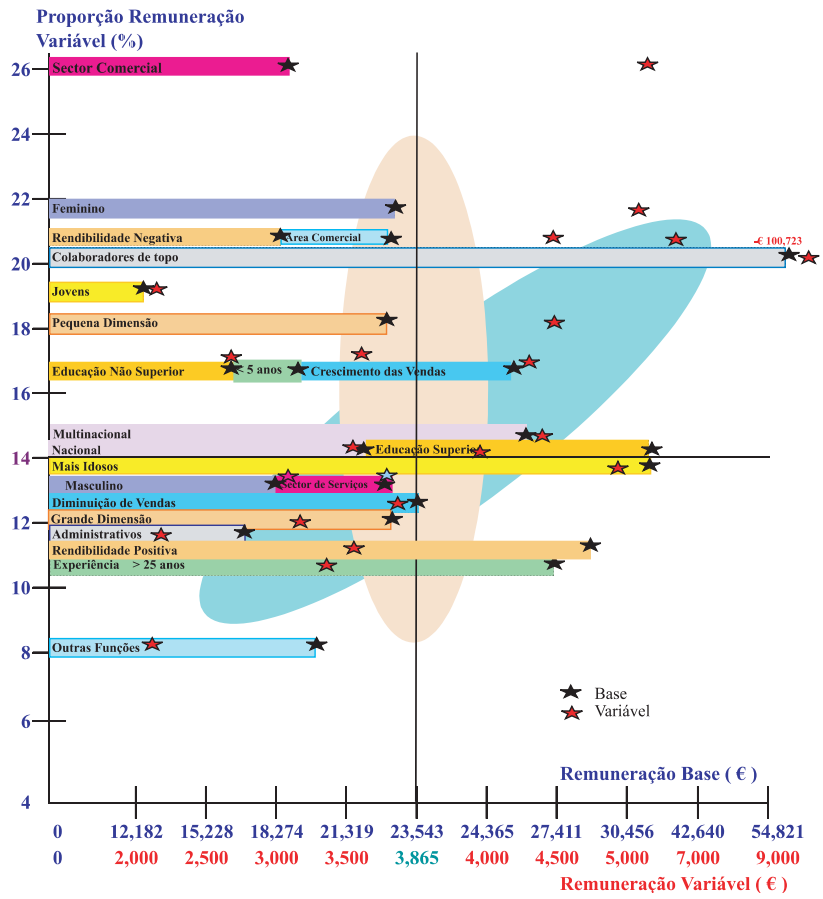


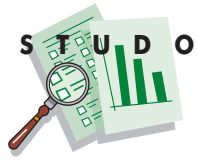
Remuneração Variável e Mix por Rendibilidade



Remuneração Variável e Mix por Idade

Quadro II
Remuneração anual média por níveis funcionais





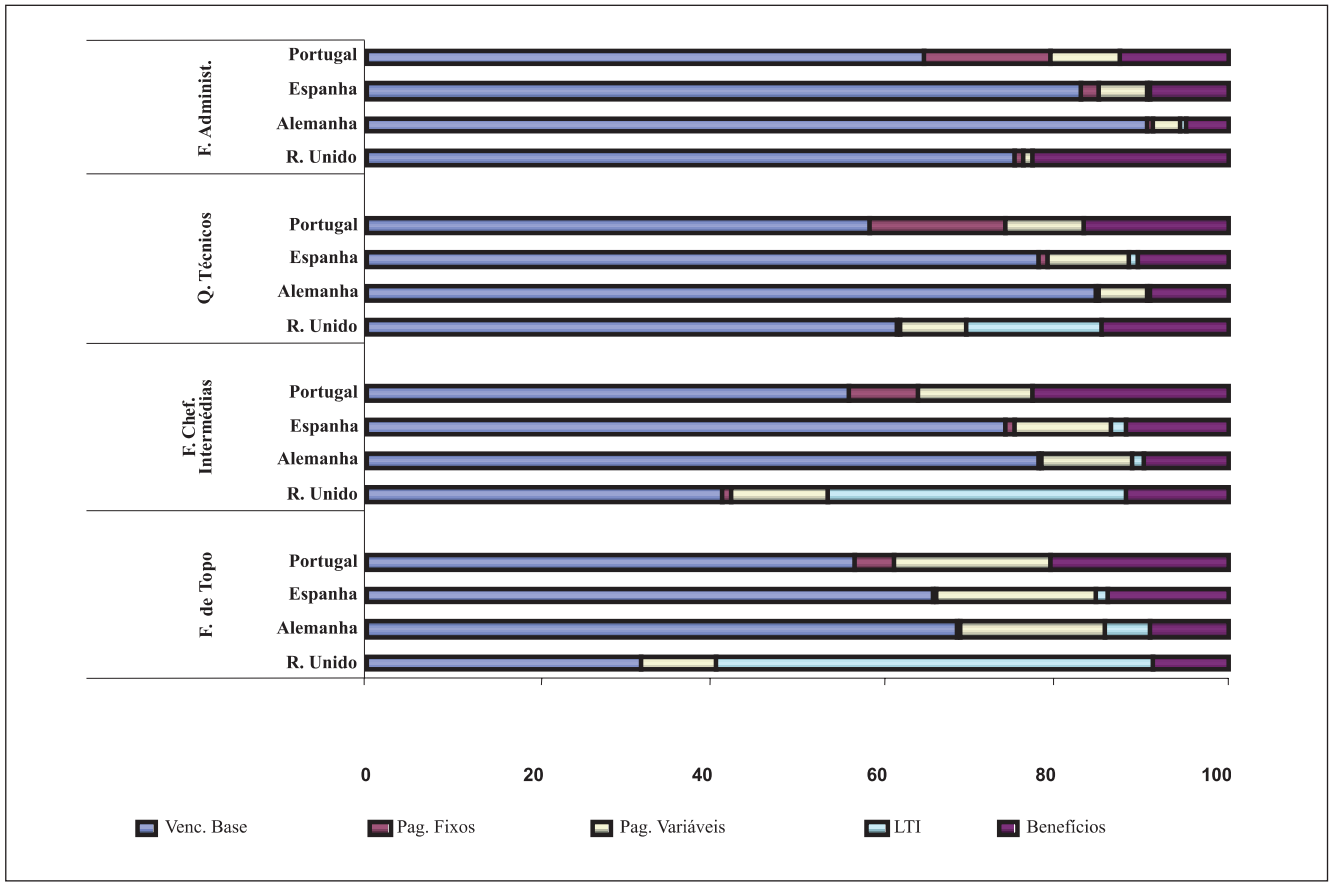
Quadro III
Remuneração anual média por níveis funcionais

	Administrativa		Comercial		Produção		Outras Funções	
	Euros	N	Euros	N	Euros	N	Euros	N
Funções de Topo	102.520	300	95.389	91	96.195	19	102.633	17
Funções de Chefias Intermédias	48.501	936	48.892	799	61.121	182	39.500	444
Quadros Técnicos	30.278	2.000	24.229	4.993	34.447	330	22.637	907
Funções Administrativas	18.152	4.608	16.857	6.780	16.999	2.800	17.178	3.402

Quadro IV
Informação descritiva sobre remuneração variável

			Remuneração Variável (euros)					
			Média	Desvio Padrão	Máximo	Mínimo	% com RV	Mix % (RV/ Rem. Tot.)
Níveis Funcionais	Funções de Topo	Administrativa	22.954	44.873	559.000	379	81,00	20,05
		Comercial	20.397	16.844	122.005	3.551	74,73	21,87
		Produção	17.783	9.175	30.595	2.793	84,21	18,57
		Outras Funções	18.764	7.262	30.588	6.122	70,59	15,87
	Funções de Chefias Intermédias	Administrativa	5.998	5.167	44.300	178	81,41	11,45
		Comercial	9.152	8.474	75.490	593	81,98	19,40
		Produção	9.383	7.122	47.401	778	84,62	15,47
		Outras Funções	4.203	5.552	55.983	445	82,88	9,46
	Quadros Técnicos	Administrativa	3.106	3.438	36.163	67	74,60	9,56
		Comercial	5.676	5.414	80.001	50	56,38	22,64
		Produção	3.264	3.485	45.868	343	85,76	9,26
		Outras Funções	1.787	2.198	55.983	72	72,11	6,72
	Funções Administrativas	Administrativa	1.446	1.193	21.448	50	57,53	7,17
		Comercial	3.195	4.870	83.460	35	37,64	19,10
		Produção	1.719	2.496	16.503	83	76,54	12,93
		Outras Funções	1.342	1.909	23.103	42	22,69	7,79

Gráfico VII
Distribuição da remuneração total anual em Portugal e na Europa



Fonte: Total Compensation 2004, Mercer, adaptado.

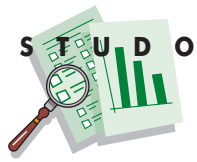
A forte incidência fiscal pela utilização de viatura de serviço – que se verifica na maior parte dos países europeus e que ainda não se verifica em Portugal –, faz com que as empresas e os colaboradores encontrem neste tipo de remuneração uma forma atraente de minimizar os custos para as empresas e maximizar o rendimento líquido dos colaboradores. É de acreditar que, com a crescente uniformização de práticas de gestão e de políticas fiscais dentro da União Europeia, esta parcela de benefícios venha a decrescer à medida que se implementem mecanismos de tributação fiscal sobre estas formas de remuneração. Para as funções de menor conteúdo (administrativas), o diferencial não é tão significativo entre os países do Sul e do Norte da Europa (variação entre 91% e 76%, respectivamente).

Em termos de remuneração variável, a média portuguesa está ao nível do que se pratica nos principais países europeus, à excepção do Reino Unido, país que apresenta um padrão de remuneração bastante diferente ao da maioria dos outros países europeus, fortemente baseado na remuneração variável, e principalmente na remuneração variável associada a planos de longo-prazo.

Resultados e discussão

- ***Explicação do pagamento de remuneração variável pelas empresas***

Para analisar os factores determinantes da probabilidade de um funcionário receber remuneração variável nas empre-



sas em Portugal, foi estimado um modelo Probit **(ver Quadro V)**, considerando-se diversos factores explicativos.

As empresas com maior crescimento das vendas apresentam menor probabilidade de atribuição de remuneração variável, sugerindo que o factor crescimento reduz a necessidade de utilização da remuneração variável. Este resultado foi também obtido por Ortín-Ángel e Salas-Fumás (1998), os quais concluem que as oportunidades de carreira geradas em contexto de crescimento substituem a remuneração variável como incentivo dos colaboradores. No entanto, as empresas com melhor rendibilidade apresentam maior probabilidade de atribuição de remuneração variável. Também as empresas do sector de serviços apresentam uma maior probabilidade de utilização de remuneração variável do que as dos outros sectores de actividade.

A dimensão das empresas, medida pelo número de trabalhadores, regista uma relação inversa entre a probabilidade e o número de colaboradores, confirmando que as empresas mais pequenas necessitam de fazer uma utilização mais extensiva da remuneração variável, como compensação do seu menor potencial de desenvolvimento do mercado interno de trabalho.

Por último, as filiais de empresas estrangeiras apresentam uma maior probabilidade de atribuição de remuneração variável.

- ***Determinantes da remuneração variável***

Para relacionar o montante de remuneração variável com as respectivas determinantes, procedemos à esti-

Quadro U
Estimação do modelo «probit» explicativo da atribuição de remuneração variável pelas empresas

Variável Dependente: VARIDUM
Método: ML - Binary Probit
Amostra: 1 28605
Observações consideradas: 28604
Observações excluídas: 1
QML (Huber/White) erros padrão e covariância

Variável	Coeficiente		Desvio Padrão
VARSTALTA	-0,104339	***	0,03379
VARSTMEDI	-0,036364		0,02276
RDEMPALTA	1,463605	***	0,02632
RDEMPMED	1,483802	***	0,02534
STCOMERC	-0,714149	***	0,03717
NTRAB	-0,0000378	***	0,00000
MULTINAC	0,524236	***	0,03074
SINDUSTRIA	-0,0188		0,03549
C	-0,721813	***	0,03509

Média variável dependente	0,546637	S.D. Variável dependente	0,497829
S.E. de regressão	0,389233	Akaike info criterion	0,955664
Soma dos quadrados dos resíduos	4332,214	Critério informativo de Akaike	0,958263
Log likelihood	-13658,9	Critério de Schwarz	0,956499
Restr. log likelihood	-19702,17	Média log likelihood	-0,477517
Estatística LR (8 df)	12086,55	McFadden R-quadrado	0,306731
Probabilidade (LR stat)	0		
Obs com Dep=0	12968	Total obs	28604
Obs com Dep=1	15636		

Erros padrão estão entre parêntesis. Nível de significância até ao qual a hipótese nula é rejeitada: ***, 1%; **, 5%; *, 10%.
Modelos p*robit* estimados por máxima verosimilhança, com recurso ao *software* econométrico *e-views* .

mação de diversos modelo *Tobit* **(ver Quadro V)**. Os coeficientes estimados podem ser interpretados, em relação à variável latente não observada, como a propensão ou tendência para a atribuição de remuneração variável, indicando que uma variação na variável independente afecta a propensão para a atribuição deste tipo de remuneração.

Quando relacionada com a dimensão da empresa, a propensão para um colaborador receber remuneração variável não apresenta uma tendência clara, embora os que estão em empresas com dimensão até 250 trabalhadores tendem a apresentar, em média, maior valor de remuneração variável.

Quadro VI
Determinantes da remuneração variável (Modelo «Tobit»)

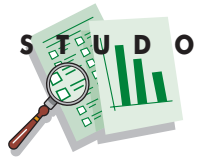
Variável Dependente: VARIREAL
Método: ML - (TOBIT)
Amostra (ajustada): 23 27292
QML (Huber/White) erros padrão e covariância
Observações consideradas: 6595
Observações excluídas: 20675 após ajustamento

Modelo	I		II		III	
Variável	Coeficiente	Desvio Padrão	Coeficiente	Desvio Padrão	Coeficiente	Desvio Padrão
ADMINISTRATIVA	603,8584 ***	(136,1199)	475,8872 ***	(140,198)	729,1241 ***	(149,7080)
COMERCIAL	2917,068 ***	(137,0588)	2911,526 ***	(138,899)	2943,697 ***	(148,1497)
PRODUCAO	246,3615	(256,5617)	575,3851 **	(262,832)	276,6988	(214,3131)
ANTIG5	462,377 **	(246,2195)	263,5825	(245,231)	498,6479 **	(217,4618)
ANTIG6_15	987,4804 ***	(183,1211)	870,0872 ***	(184,020)	929,2249 ***	(164,0906)
ANTIG16_25	556,6449 ***	(116,1755)	579,2558 ***	(116,091)	511,0967 ***	(141,3796)
EDUSUP	479,7695 ***	(117,9761)	500,1379 ***	(119,641)		
ID30	-2433,184 ***	(293,2683)	-2133,685 ***	(294,767)	-2446,27 ***	(243,7649)
ID31_40	-729,4494 ***	(226,7713)	-542,7886 **	(226,301)	-721,7069 ***	(199,9506)
ID41_55	-113,2774	(132,5066)	-65,81538	(131,814)	-144,7469	(145,5597)
NACIONAL	629,1423 ***	(227,6072)	1068,39 ***	(140,392)	1217,086 ***	(127,0597)
NIVEL_1	16140,4 ***	(879,6981)	16087,6 ***	(911,070)		
NIVEL_2	5093,371 ***	(215,8577)	4968,254 ***	(215,672)		
NIVEL_3	1993,254 ***	(104,5622)	1787,708 ***	(106,746)		
NTRAB_250	992,2725 **	(392,6079)	2253,08 ***	(323,168)	1461,877 ***	(235,6987)
NTRAB251_500	-73,23273	(309,2697)	-465,212 *	(247,969)	339,4555 *	(196,6231)
NTRAB501_1000	-6515,274 ***	(622,5022)	-1845,101 ***	(263,466)	-6075,479 ***	(335,6985)
RDEMPALTA	6521,266 ***	(1.011,294)			6208,25 ***	(543,0784)
RDEMPMED	-1327,067 *	(707,6147)			-1455,739 ***	(497,1128)
STCOMERC	4047,627 ***	(425,4181)	2083,12 ***	(349,658)	4108,213 ***	(218,6999)
STSERVIC	-2586,234 ***	(306,2153)	-2565,466 ***	(239,021)	-2748,72 ***	(231,5525)
VARSTALTA	2927,69 ***	(319,0133)			2704,133 ***	(237,8966)
VARSTMEDI	2780,452 ***	(310,6994)			2918,233 ***	(207,0806)
NTRAB1001_2000	-597,2163 **	(234,5257)	-237,0576 *	(138,319)		
NIV1XEDUSUP					16393,75 ***	(337,5197)
NIV2XEDUSUP					5281,714 ***	(155,8600)
NIV3XEDUSUP					2045,412 ***	(107,3373)
C	551,4758 ***	(919,0269)	1619,601 ***	(283,450)	254,6504	(615,8132)
R-quadrado		0,482151		0,433246		0,479772
R-quadrado ajustado		0,48018		0,431435		0,477951
S.E. de regressão		3611,354		3776,885		3619,089
Soma dos quadrados dos resíduos		85700000000		93800000000		86100000000
Log likelihood		-63348,12		-63609,7		-63362,16
Média log likelihood		-9,605477		-9,645141		-9,607606
Número de observações não censuradas		6595		6595		6595
Média da variável dependente		3781,907		3781,907		3781,907
Critério informativo de Akaike		19,21884		19,29695		19,22249
Critério de Schwarz		19,24562		19,31962		19,24722
Número de observações totais		6595		6595		6595

Nível de significância até ao qual a hipótese nula é rejeitada: ***, 1%; **, 5%; *, 10%.
Modelos *tobit* estimados por máxima verosimilhança, com recurso ao *software* econométrico EViews.

As variáveis de referência, não incluídas no modelo, são OUTRASFUNC, ANTIG26, EDUNAOSUP, ID56, MULTINAC, NIVEL_4, NTRAB2001_5000, RDEMPNEG, SINDUSTRIA, VARSTNEGA.

Também foi considerado um modelo em que se considerou empresas com maior dimensão (2001_5000 trabalhadores), e onde o sinal do coeficiente estava de acordo com a tendência esperada, ou seja maior dimensão, menor probabilidade de remuneração variável, sendo esatisticamente significativos (a 5%).



Os colaboradores do nível 4 (o mais baixo na hierarquia) apresentam, em média, valores de remuneração variável mais baixos, face a todos os outros níveis, sendo claro que, quanto mais elevado é o nível hierárquico, maior é o valor esperado para o montante da remuneração variável. Em média, o valor da remuneração variável dos colaboradores com nível de educação superior é mais elevado em relação aos colaboradores que não possuem formação de nível superior. Esperava-se que a remuneração variável fosse mais utilizada para os colaboradores com mais idade e antiguidade, considerando que as empresas já atingiram padrões de desenvolvimento, crescimento e maturidade em que não existe lugar para promoções destes colaboradores.

Os resultados obtidos indicam que a idade e o tempo ao serviço na empresa apresentam efeitos distintos. Quanto maior é a idade do colaborador, maior é a propensão para receber remuneração variável. Relativamente à antiguidade do colaborador, verifica-se a situação contrária, ou seja, os colaboradores mais antigos têm uma menor propensão para receberem remuneração variável, sendo os colaboradores entre os 6 e 15 anos de antiguidade os que apresentam a maior propensão.

Adicionalmente, considerando o nível hierárquico, verifica-se que os colaboradores com mais idade, com menos anos de antiguidade e em lugares de topo, apresentam os montantes mais elevados. Esta constatação sugere que estes novos colaboradores, já com uma certa idade e experiência, recrutados directamente no mercado externo de trabalho, conseguem remunerações mais elevadas que os quadros promovidos internamente.

Esta realidade, associada a filiais de empresas estrangeiras, poderá indiciar uma certa precariedade de permanência temporal das empresas face à existência de países alternativos, levando à deslocalização de empresas, justificando a existência de colaboradores com idade avançada em lugares de topo, com poucos anos de serviço. Note-se que a antiguidade do colaborador apresenta uma relação de sinal negativo com a remuneração variável, deixando como pressuposto que, existindo possibilidades de promoção, as empresas utilizam este mecanismo complementarmente à remuneração variável, funcionando como incentivo ao desempenho e motivação. O impacto de um ano adicional na idade apresenta um efeito marginal superior ao de um ano na antiguidade, na remuneração variável.

Os colaboradores em empresas com crescimento das vendas mais elevado, e com maiores rendibilidades, apresentam uma maior propensão para receberem remuneração variável. Surpreendentemente, as empresas com pior *performance* são as que maiores valores atribuem de remuneração variável. Isto deixa a descoberto muito do «oportunismo» que os gestores utilizam para enriquecerem à custa das empresas, mesmo que o seu desempenho contribua para a destruição de valor.

Sob outra perspectiva, uma das explicações pode estar na influência exercida sobre os membros dos conselhos de administração, nomeadamente nas filiais de empresas estrangeiras. A definição de objectivos da casa-mãe, através da opção por vantagens fiscais com localização de prejuízos em regiões com níveis inferiores de fiscalidade, ou por interesses pessoais das chefias da casa-mãe, caso não exista o conceito de resultado consolidado, poderá conduzir a situações de *Transfer Pricing*. Nesta situação, cria-se a ilusão de rendibilidade no nível imediatamente superior, através das transacções realizadas entre empresas do grupo. Os responsáveis da casa-mãe aceitam que os responsáveis da filial recebam remuneração variável pelo resultado negativo gerado localmente, que aparentemente cria resultados positivos na casa-mãe, criando condições para atribuição de remuneração variável. Mais uma vez, está-se perante «oportunismo» por parte do gestor, prejudicando a empresa. Todavia, as empresas com rendibilidade elevada apresentam montantes significativamente superiores de remuneração variável, comparativamente às empresas com outro perfil de rendibilidade.

Os montantes de remuneração variável no sector do comércio são em média superiores aos verificados em qualquer um dos outros sectores, sendo no sector dos serviços onde se verificam os menores montantes. Os resultados indiciam que as filiais de empresas estrangeiras adoptam modelos de governação empresarial com forte enfoque no controlo e acompanhamento das actividades, optando por remunerar com base na fixação de objectivos, e com maior probabilidade de utilização de remuneração variável, mas com atribuição de menores montantes.

As empresas conseguem implementar um verdadeiro mercado interno de trabalho, independentemente das localizações e distâncias físicas.

Verifica-se que, com as actuais possibilidades de comunicação – recorrendo a ferramentas baseadas em plataformas electrónicas, com redes de comunicação globais internas e externas –, as empresas globais conseguem utilizar sistemas de controlo de gestão e de acompanhamento onde a distância e a cultura local acabam por se esbater. As empresas conseguem implementar um verdadeiro mercado interno de trabalho, independentemente das localizações e distâncias físicas. Neste sentido, é de prever, num futuro próximo, uma realidade mais uniforme e global, contrariamente ao que sucedia anteriormente, em que se registava uma falha do mercado interno de trabalho, dado o custo ou impossibilidade de uso destas ferramentas aplicadas à gestão. A proximidade e a desmaterialização destes sistemas de controlo de gestão e de acompanhamento do sistema de informação representam um forte contributo para um conceito de gestão mais despersonalizado.

Também no que se refere às áreas funcionais, os colaboradores das áreas comerciais e administrativas têm maior propensão para receber montantes elevados de remuneração variável face aos das áreas de outras funções e de produção. No Quadro VII apresenta-se a síntese das hipóteses testadas para análise das determinantes da remuneração variável, sinais esperados e resultados obtidos.

- **Comparação com os determinantes da remuneração base**

A evidência empírica nas determinantes da remuneração variável pode ou não ser a mesma para explicar a remuneração base. Uma forma para compreender se estas determinantes são comparáveis às da remuneração variável é estimar o mesmo modelo empírico, mas considerando como variável dependente a remuneração base. Muitas vezes argumenta-se que a remuneração variável é uma das componentes da remuneração total e que, como tal, tem pouca relação com o desempenho e a *performance*. Dado que muitas das variáveis *proxy* utilizadas para explicar a remuneração variável podem, também, ser utilizadas para explicar as determinantes da remuneração base, caso essa evidência ocorra, então as determinantes de ambos os tipos de remuneração serão coincidentes.

De forma a concluir sobre esta realidade, estimaram-se

Quadro VII
Hipóteses testadas, sinais esperados e resultados obtidos

		Sinais esperados	Resultados
1-a)	Probabilidade de receber remuneração variável e dimensão da empresa.	-	-
1-b)	Montante da remuneração variável e dimensão da empresa.	-	-
2-a)	Probabilidade de receber remuneração variável e crescimento da empresa	-	-
2-b)	Montante da remuneração variável e crescimento da empresa.	-	+
3-a)	Probabilidade de receber remuneração variável e rendibilidade da empresa.	+	+
3-b)	Montante da remuneração variável e rendibilidade da empresa.	+	n. d.
4-a)	Probabilidade de receber remuneração variável e sector dos serviços.	+	+
4-b)	Montante da remuneração variável e sector dos serviços.	+	- (+Prod)
5-a)	Probabilidade de receber remuneração variável e filiais estrangeiras.	+	+
5-b)	Montante da remuneração variável e filiais estrangeiras.	n. d.	+ Nac.
6-	Montante da remuneração variável e nível hierárquico.	+	+
7-	Montante da remuneração variável e área comercial.	+	+
8-	Montante da remuneração variável e área administrativa.	+	+
9-	Montante da remuneração variável e relação com idade e antiguidade.	+	n. d.

n.d.= Não definido

modelos utilizando a mesma metodologia, considerando como variáveis dependentes a remuneração base e a proporção de remuneração variável face à remuneração base. O Quadro VIII resume os resultados obtidos.

Confirma-se, em termos genéricos, que as empresas de maior dimensão privilegiam a escolha de remuneração base em vez de remuneração variável, dado que podem exercer mais eficientemente a supervisão e acompanhamento da *performance* das actividades. O nível hierárquico que o colaborador ocupa na empresa apresenta o mesmo efeito em ambos os tipos de remuneração, ou seja, quanto mais elevado é o nível hierárquico maior é, também, o montante da remuneração anual garantida.

Tal como na remuneração variável, ter educação de nível superior também aumenta a propensão de receber montantes mais elevados de remuneração anual base, relativamente aos colaboradores que a não têm. Relativamente à idade e ao tempo de serviço na empresa, obtêm-se efeitos distintos. Em média, o valor da remuneração base aumenta com a idade do colaborador, embora se verifique que os colaboradores com idades compreendidas entre os 41 e os 55 anos apresentam os montantes mais elevados. Relativamente à antiguidade, os mais recentes recebem menos remuneração base, sendo os colaboradores entre os 6 e 25 anos de antiguidade os que apresentam, em média, montantes superiores relativamente a todos os outros.

Surpreendentemente, o valor da remuneração base aumenta com a diminuição da rendibilidade.

No que diz respeito à variação das vendas, obteve-se uma relação positiva para as empresas com elevado crescimento das vendas, onde os colaboradores têm montantes médios mais elevados, ao passo que, em média, o valor da remuneração base é inferior para os colaboradores nas empresas com crescimento médio. Verifica-se que os colaboradores das empresas com variação de vendas negativa recebem, em média, montantes superiores. Surpreendentemente, o

Quadro VIII
Propensão por tipo de remuneração dos colaboradores

VARIÁVEIS	Dimensão		Nível Funcional		Área Funcional		Nível de Educação		Idade		Antiguidade		Crescimento das Vendas		Rendibilidade das Vendas		Sector de Actividade		Titularidade Capital	
PROPENSÃO	VAR	BASE	VAR	BASE	VAR	BASE	VAR	BASE	VAR	BASE	VAR	BASE	VAR	BASE	VAR	BASE	VAR	BASE	VAR	BASE
Positiva	PME's	de 1001-2000 de 501-1000 PME's	1 2 3	1 2 3	Comercial Administrativa Produção	Administrativa	Superior	Superior		41-55 anos	6-15 anos 16-25 anos < 5 anos	6-15 anos 16-25 anos	Alto Médio	Alto	Alta		Comércio		Nacional	
Variável de Referência	> 2001		4		Outras Funções		Não Superior		> 56 anos		> 26 anos		Diminuição		Negativa		Indústria		Multinacional	
Negativa	de 251-500 de 1001-2000 de 501-1000	de 251-500				Comercial Produção			41-55 anos 31-40 anos < 31 anos	31-40 anos < 31 anos		< 5 anos		Médio	Média Média Alta	Média Alta	Serviços	Comércio Serviços		Nacional

valor da remuneração base aumenta com a diminuição da rendibilidade.

Relativamente aos sectores de actividade, os colaboradores das empresas industriais são os que apresentam uma maior propensão para terem montantes mais elevados de remuneração base face aos dos outros sectores de actividade.

Quanto à relação entre a nacionalidade e a remuneração base, os resultados sugerem que é nas empresas nacionais que se verificam, em média, os menores montantes.

No que se refere às áreas funcionais, os colaboradores das áreas comerciais e de produção apresentam uma menor propensão para terem montantes mais elevados de remuneração anual base face aos seus colegas de outras áreas funcionais.

- ***Comparação com as determinantes da proporção da remuneração variável***

Para compreender se os valores absolutos encontrados se verificam em termos percentuais, estimaram-se três modelos, tendo como factores explicativos as variáveis definidas anteriormente.

A propensão para um colaborador ter uma proporção de remuneração variável elevada face à remuneração base não apresenta uma tendência clara quando relacionada com a dimensão da empresa, embora os resultados apontem para maiores proporções nas empresas de menor dimensão (até 500 trabalhadores).

Tal como se verificou com a remuneração base e a variável, o nível mais baixo apresenta, em média, os valores mais baixos da proporção variável face a todos os outros níveis.

Em média, o valor da proporção variável diminui à medida que o nível de educação aumenta, por que o montante da remuneração base dos colaboradores com educação superior apresenta um valor muito superior, ao passo que o da remuneração variável, embora positivo, não apresenta coeficientes tão elevados.

A idade e o tempo ao serviço na empresa apresentam efeitos semelhantes, sendo nas idades intermédias (dos 31 aos 40 anos) que os colaboradores apresentam, em média, maiores valores de proporção variável. Os colaboradores mais antigos têm, em média, valores de proporção variável superiores, embora os colaboradores entre os 6 e 15 anos de antiguidade sejam os que apresentam montantes percentuais superiores.

Relativamente à variação das vendas, verifica-se uma relação positiva e significativa, sendo maior nas empresas com variação positiva das vendas. Quanto à rendibilidade, os colaboradores em empresas com rendibilidade negativa apresentam, em média, maiores valores de proporção variável do que os das empresas com rendibilidade média (positiva).

Quanto aos sectores de actividade, verifica-se que os colaboradores em empresas comerciais e industriais apresentam, em média, maiores valores de proporção variável. No que se refere às áreas funcionais, os colaboradores das áreas comerciais e das empresas nacionais têm, em média, maiores valores de proporção variável.

- ***Determinantes dos diversos tipos de remuneração do indivíduo padrão[2]***

De forma a haver uma consistência comparativa entre as diversas determinantes caracterizadoras da atribuição de remuneração variável, suficientemente clara, procedeu-se à estimação de modelos, com base na mesma metodologia, para caracterizar as determinantes do indivíduo padrão, sendo consideradas como variáveis de referência as mais representadas na amostra, para cada grupo da variável independente. Espera-se encontrar factores diferenciadores através dos valores e sinais dos coeficientes das variáveis explicativas nas diversas equações que resultaram dos modelos em análise. Os resultados encontram-se no Quadro IX **(ver p. 78)**, identificando as determinantes que são comuns, e não comuns, às diversas formas de remuneração.

Conclusões

Os resultados mostram que o potencial de promoção e carreira constitui uma alternativa à utilização de remuneração variável e que esta é mais utilizada para os níveis hierárquicos mais elevados, na área comercial, em empresas de menor dimensão, em filiais de empresas estrangeiras (embora com montantes mais reduzidos) e para colaboradores com níveis de educação mais elevados. Quanto à rendibilidade, os resultados revelam uma relação positiva

Quadro IX
Comparação dos determinantes da remuneração

Variáveis	Características do Colaborador de Referência	Remuneração Variável	Remuneração Anual Garantida	Proporção	Comparação de Determinantes
Nível Funcional	Nível Quatro	Positiva	Positiva	Positiva	Comum
Nacionalidade	Filial Estrangeira	Negativa	Positiva	Negativa	Não comum
Nível de Educação	Nível Superior	Positiva	Não significativa	Negativa	Não comum
Variação das Vendas	Média	Positiva	Negativa	Positiva	Não comum
Rendibilidade	Média	Negativa	Positiva	Negativa	Não comum
Áreas Funcionais	Comercial	Positiva	Positiva com "produção" e Negativa com as outras áreas	Positiva	Não comum
Sectores de Actividade	Serviços	Negativa	Negativa	Negativa	Comum
Idade	Entre 41-55 anos	Positiva com mais novos	Positiva com mais novos	Positiva com mais novos	Comum
Antiguidade	Entre 6-15 anos	Positiva	Positiva	Positiva	Comum
Dimensão	Mais de 1001 trabalhadores	Negativa até 500	Positiva entre 251-500	Negativa até 500	Não comum

com a probabilidade de existência de remuneração variável, mas apenas quando medida pela realidade contabilística. No entanto, os montantes de remuneração variável são mais elevados nas empresas com menor rendibilidade.

Os resultados obtidos são úteis para uma melhor definição das políticas empresariais de remuneração, tendo em conta os possíveis objectivos de eficiência organizativa, desempenho, controlo de custos, estabilidade, motivação dos colaboradores e alinhamento de interesses: entre gestores e accionistas, diferentes níveis hierárquicos e níveis funcionais e departamentais.

As conclusões são também relevantes para o sector público, empresarial e administrativo, através do conhecimento dos determinantes da remuneração variável e do seu efeito sobre o montante total das remunerações e do impacto sobre diferentes objectivos. É importante evitar que fenómenos de moda possam sobrepor-se ao adequado diagnóstico dos objectivos e dos contributos que a política de remunerações pode ter para os atingir.

Finalmente, o conhecimento adequado das políticas de remuneração e das suas implicações é indispensável à definição de um quadro legislativo, fiscal e laboral que favoreça as melhores práticas.

A média global da remuneração variável atribuída aos diversos colaboradores é de 14%, inferior aos valores praticados nos EUA e Reino Unido (mais de 25%), mas superior aos da Europa Central (menos de 10%).

Os resultados obtidos permitem concluir que a média global da remuneração variável atribuída aos diversos colaboradores é de 14%, inferior aos valores praticados nos EUA e Reino Unido (mais de 25%), mas superior aos da Europa Central (menos de 10%). Considerando que a remuneração variável é uma opção cara, deverá ser equacionada cuidadosamente numa perspectiva do retorno que origina, relativamente aos níveis hierárquicos e ao número de colaboradores abrangidos.

Nesta perspectiva, este trabalho poderá ser útil às empresas através do posicionamento que cada uma tem face aos valores médios obtidos, relativamente aos valores médios nominais, bem como à proporção da remuneração variável praticada. Como referência, a média das empresas de menor dimensão é de 18% e nas empresas maiores é de 12%. Estes resultados poderão servir de orientação genérica no sentido de as empresas poderem explorar alterações das suas políticas de remuneração em função das variáveis que determinam o peso relativo da remuneração variável. Naturalmente, outros aspectos também deverão ser considerados.

Considerando que os valores da remuneração variável são mais elevados noutras economias, é provável que Portugal se aproxime desses valores, mas é previsível que continuem a verificar-se diferenças, por razões culturais, em virtude de estruturas organizativas e pela menor dispersão de capitais. Numa perspectiva darwiniana, a sobrevivência de determinados modelos faz com que não possamos descartá-los de ânimo leve e que devamos analisar criteriosamente o seu potencial de desenvolvimento.

Este estudo procurou clarificar as determinantes dos modelos de remuneração nas empresas portuguesas. Espera-se ter contribuído para a identificação dos factores com maior impacto e fornecido pistas para a melhoria das práticas de remuneração e prosseguimento de investigação.

Notas

1. Alfie Kohn (1993) conclui que «os incentivos simplesmente não funcionam nas empresas».

2. Tendo como base as características mais frequentes na nossa amostra: é um colaborador que trabalha numa empresa filial de uma empresa estrangeira com mais de 1000 trabalhadores, na faixa etária dos 41-55 anos, e com uma experiência entre os 6-15 anos, que se situa funcionalmente como administrativo na área comercial, com educação de nível superior, e cuja empresa desenvolve a sua actividade no sector dos serviços, com uma rendibilidade das vendas e um crescimento da actividade de nível médio (entre 0% e 10%, em ambas as situações). ■

Referências bibliográficas

ABOWD, John M. e KAPLAN, David S. (1999), «Executive compensation: six questions that need answering». *Journal of Economic Perspectives*, vol. 33, pp. 145-168.

AGGARWAL, Rajesh K. e SAMWICK, Andrew A. (2003), «*Performance* incentives within firms: the effect of managerial responsibility». *Journal of Political Economy*, vol. 107, pp. 65-105.

BAKER, George; JENSEN, Michael C. e MURPHY, Kevin J. (1988), «Compensation and incentives: practice vs. theory». *Journal of Finance*, vol. XLIII (3), pp. 593-616.

BALKIN, D. e GÓMEZ-MEJIA, L. (1987), «Towards a contingency theory of compensation strategy». *Strategic Management Journal*, no. 3, pp. 153-169.

BEBCHUK, Lucian; FRIED, Jesse M. e Walker, D. (2002), «Managerial power and rent extraction in the design of executive compensation». *University of Chicago Law Review*, no. 69, pp. 751-846.

BEBCHUK, Lucian Arye e FRIED, Jesse M. (2003), «Executive compensation as an agency problem». *Journal of Economic Perspectives*, vol. 17, no. 3, Verão, pp. 71-92.

BEBCHUK, Lucian Arye e FRIED, Jesse M. (2004), **Pay without Performance – The Unfulfilled Promise of Executive Compensation**. Harvard University Press.

BOOTH, A. e FRANK, J. (1999), «Earnings, productivity and performance related pay». *Journal of Labour Economics*, vol. 17, no. 3, pp. 447-463.

CALVO, G. e WELLISZ, S. (1979), «Supervision, loss of control and the optimum size of the firm». *Journal of Political Economy*, no. 48, pp. 943-952.

DOERINGER, P. e PIORE, M. (1971), **Internal Labor Markets and Manpower Analysis**. Health Lexington Books, Massachusetts.

FERNANDES, Nuno (2005), «Board compensation and firm performance: the role of 'independent' board members». *Finance Working Paper* no. 104/2005, European Corporate Governance Institute.

FERRARINI, G. e MOLONEY, N. (2005), «Executive remuneration in the EU: the context for reform». *Law Working Paper* no. 32/2005, European Corporate Governance Institute.

FREDERIKSEN, Anders e TAKATS, Elod (2005), «Layoffs as part of



an optimal incentive proportion: theory and evidence». The Institute for the Study of Labor (IZA) – *Discussion Paper*, Agosto.

GAREN, J. E. (1994), «Executive compensation and principal-agent theory». *Journal of Political Economy*, no. 102, pp. 1175-1199.

GERHART, B. e MILKOVICH, G. (1990), «Organizational differences in managerial compensation and financial *performance*». *Academy of Management Journal*, no. 33, pp. 663-691.

GIBBS, M. (1995), «Incentive compensation in a corporate hierarchy». *Journal of Accounting and Economics*, no. 19, pp. 247-277.

GOMEZ-MEJIA, Luis R. e BALKIN, David B. (1992), **Compensation, Organizational Strategy and Firm Performance**. South-Western, Cincinnati, Ohio.

GREGG, Paul; JEWELL, Sarah e TONKS, Ian (2005), «Executive pay and *performance* in the UK 1994-2002». Centre for Market and Public Organization University of Bristol, *Working Paper* no. 05/122, ISSN 1473-625X.

HEALY, P. (1985), «The effect of bonus schemes on accounting decisions». *Journal of Accounting and Economics*, no. 7, pp. 85-107.

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D. e SANDERS, G. (1990), «Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases». *Administrative Science Quarterly*, no. 35, pp. 286-316.

JENSEN, Michael C. e MURPHY, Kevin J. (1990), «Performance pay and top-management incentives». *Journal of Political Economy*, no. 98, pp. 225-264.

JENSEN, Michael C. e MECKLING, William H. (2001), «The nature of man». *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 14, no. 3, Outono.

KAPLAN, R. e ATKINSON, A. (1989), **Advanced Management Accounting**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

KOHN, Alfie (1993), «Why incentive plans cannot work». *Harvard Business Review*, Setembro/Outubro.

KOHN, Alfie (1998), «Challenging behaviorist dogma: myths about money and motivation». *Compensation and Benefits Review*, Março/Abril.

KOSSEN, G. (1983), **The Human Side of Organizations**. Harper and Row.

LAZEAR, E. P. e SHAW, K. (2005), **Wage Structure, Raises and Mobility**. Mimeo, Chicago.

LEONARD, J. (1990), «Executive pay and firm performance». *Industrial and Labour Relations Review*, no. 43, Edição Especial, pp. 13-29.

McLEOD, W. Bentley e PARENT, Daniel (1999), «Job characteristics, wages, and the employment contract». *Federal Reserve Bank of St. Louis*, Maio, pp. 13-34.

MURPHY, Kevin (1999), «Executive compensation». In **Handbook of Labor Economics**. Orley Ashenfelter and Davids Card, eds. North Holland, pp. 2485-2563.

MURPHY, Kevin (2002), «Explaining executive compensation: managerial power vs. the perceived cost of stock options». *University of Chicago Law Review*, Verão.

ORTÍN-ÁNGEL, Pedro e SALAS-FUMÁS, Vicente (1998), «Agency--theory and internal-labor-market explanations of bonus payments: empirical evidence from Spanish firms». *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 7, no. 4, Inverno, pp. 573-613.

PFEFFER, Jeffrey (1998), «Six dangerous myths about pay». *Harvard Business Review*, Maio-Junho, pp. 109-119.

ROSEN, S. (1982), «Authority, control and the distribution of earnings». *Bell Journal of Economics*, vol. 13, pp. 311-323.

ROTH, K. e O'DONNELL, S. (1996), «Foreign subsidiary compensation strategy: an agency theory perspective». *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 678-703.

SCOTT, Dow (2003), «Linking compensation and organization effectiveness – New World; proven tools». Loyola University, World Data Work, The Professional Association for Compensation, Benefits and Total Rewards, Maio 13.

SMITH, C. e WATTS, R. (1984), «The structure of executive compensation contracts and the control of management». *Working Paper*, University of Rochester, Rochester, NY.

Processo de criação de empresas

Um fenómeno colectivo ancorado no capital humano e social

por Pedro Dominguinhos, Raquel Pereira e Rogério Silveira

RESUMO: Este artigo discute a influência do capital humano e do capital social dos empreendedores no processo de criação de empresas. O trabalho foi assente em estudos de caso de 33 empresas constituídas no seio de estruturas de incubação, uma metodologia essencial para uma análise longitudinal dos processos de formatação da oportunidade e constituição da empresa. A evidência dos estudos de caso apoia a hipótese de que o empreendedorismo pode ser pensado como um fenómeno colectivo, ao mesmo tempo que reforça a importância do capital humano, através das qualificações académicas e da experiência profissional das equipas empreendedoras. Concomitantemente, os casos analisados sugerem a relevância das redes sociais no processo empreendedor, seja na obtenção de financiamento, angariação de parcerias, clientes, fornecedores ou colaboradores, ou como fonte de credibilização e legitimação do negócio.

Palavras-chave: Criação de Empresas, Capital Humano, Capital Social, Empreendedorismo

TITLE: Entrepreneurship process: a collective phenomenon supported on human and social capital

ABSTRACT: This paper discusses the influence of human and social capital of entrepreneurs on new ventures creation. This work is based on 33 case studies of firms created in incubators, a method indicated for a longitudinal analysis about the processes of opportunity framing and firm creation. The evidence collected in case studies support the hypothesis that entrepreneurship can be understood as a collective phenomenon. Additionally, academic qualifications as well as work experience are fundamental resources in entrepreneurial teams, reinforcing the relevance of human capital. Social capital is also essential and is used by entrepreneurs for different purposes, such as access to finance, to partners and workers, as well as to clients and credibility.

Key words: New Firms Creation, Human Capital, Social Capital, Entrepreneurship

TITULO: Proceso de creación de empresas: Un fenómeno colectivo soportado en el capital humano y social

RESUMEN: Este articulo discute la influencia del capital humano y del capital social de los emprendedores en el proceso de creación de empresas. El trabajo tiene como base los estudios de 33 casos de empresas creadas en el seno de estructuras de incubación, en una metodología esencial para una análisis longitudinal de los procesos de creación de la oportunidad y de la empresa. La evidencia de los estudios del caso, soporta la hipótesis que el emprendedorismo puede ser pensado como un fenómeno colectivo, al mismo tiempo que fortalece la importancia del capital humano, a través de las calificaciones académicas y de la experiencia profesional de las equipas emprendedoras. En su todo, los casos analizados sugieren que las redes sociales tiene un papel relevante en el proceso emprendedor, ya sea en la búsqueda de financiación, socios de negocio, clientes, proveedores, colaboradores o como fuente de credibilidad para el negocio.

Palabras clave: Creación de Empresas, Capital Humano, Capital Social, Emprendedorismo

Como móbil de maior capacidade de inovação, crescimento económico, criação de emprego e desenvolvimento económico e social, a promoção da criação de empresas tornou-se um objectivo primordial no âmbito da actual política económica (Acs e Armigton, 2003; Audretsch e Fritsch, 2002; Bosma e Nieuwenhuijsen, 2000; Carree e Thurik, 1998). Para a compreensão daquelas relações, importa avaliar os factores determinantes do processo empreendedor (Gartner, 1988; Simões e Dominguinhos, 2006).

Genericamente, pode dizer-se que existem factores fundamentais – os indivíduos e o contexto – e factores precipitantes – a necessidade [por uma situação involuntária de desemprego ou por (in)satisfação com a actual situação profissional] ou a identificação de uma oportunidade de negócio (Vecciana, 1988, 2000).

No que aos factores fundamentais concerne, a decisão de criar uma empresa tem as suas raízes em três grandes blocos de factores individuais: motivações, atitudes e competências. Birley e Westhead (1990) e Scheinberg e MacMillan (1988) apontam a necessidade dos indivíduos de aprovação externa, prestígio e reconhecimento como uma razão forte. Adicionalmente, os empresários procuram independência, sobretudo na aplicação de métodos de trabalho e na gestão do seu tempo profissional e familiar. Em terceiro lugar, surge o desenvolvimento pessoal, associado ao desejo de inovar, de explorar oportunidades detectadas e da vontade de con-

Pedro Dominguinhos
pdominguinhos@esce.ips.pt
Docente na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, no Departamento de Economia e Gestão, desde 1995, onde tem leccionado unidades curriculares na área de Economia, Gestão Internacional e Empreendedorismo. Desde 2002 é Professor Adjunto, depois de ter sido Equiparado a Prof. Adjunto e Assistente. Doutor em Gestão pelo ISEG, as suas áreas de investigação prioritárias centram-se no empreendedorismo e na internacionalização. Possui diversas publicações em actas de conferências científicas, livro e capítulo em livro.
Associate Professor in the Economics and Management Department in the College of Business Administration of the Polytechnic Institute of Setúbal, where he has taught Economics, International Management and Entrepreneurship. Doctor in Management by ISEG, his priority research areas are entrepreneurship and internationalization, in wich the author has several publications, in scientific conferences procedures, book and chapter in book.
Docente en la Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, en el Departamento de Economía y Gestión, desde 1995, donde ha impartido unidades curriculares en el área de Economía, Gestión Internacional y Emprendedorismo. Desde 2002 es Profesor Adjunto. Doctorado en Gestión por el ISEG, en sus áreas de investigación prioritarias que se centran en el emprendedorismo y en la internacionalización. Ha publicado varias actas de conferencias científicas, libro y capítulo en libro.

Raquel Pereira
rpereira@esce.ips.pt
Assistente no Departamento de Economia e Gestão da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, desde 2002, onde tem leccionado Economia, Economia Internacional e Empreendedorismo. Licenciada em Economia e Mestre em Economia com especialização em Finanças Públicas, centrando-se os seus interesses de investigação no empreendedorismo e na área da economia e finanças públicas, possuindo diversas publicações em actas de conferências científicas.
Assistant in the Economics and Management Department in the College of Business Administration of the Polytechnic Institute of Setúbal, where she has taught Economics, International Economics and Entrepreneurship. Graduated in Economics and MsC Economics by ISEG, her main research interests are entrepreneurship and public choice, in which the author has several publications in scientific conferences procedures.
Asistente en el Departamento de Economía y Gestión de la Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, desde 2002, donde ha impartido Economía, Economía Internacional e Emprendedorismo. Licenciada en Economía y con una Maestría en Economía en la especialidad de Finanzas Públicas, centrando sus intereses de investigación en el emprendedorismo y en el área de economía e finanzas públicas, además tiene varias publicaciones en actas de conferencias científicas.

Rogério Silveira
rsilveira@esce.ips.pt
Assistente no Departamento de Economia e Gestão da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, desde 2002, onde tem leccionado Economia, Empreendedorismo, Gestão da Inovação e da Qualidade. Licenciado em Economia e Mestre em Economia e Gestão da Ciência e Tecnologia, pelo ISEG, é Doutorando em Economia na Universidade de Coimbra, centrando-se os seus interesses de investigação no empreendedorismo, economia e gestão da inovação. Possui diversas publicações em actas de conferências científicas e capítulos em livros.
Assistant in the Economics and Management Department in the College of Business Administration of the Polytechnic Institute of Setúbal, where he has taught Economics, Entrepreneurship and Innovation and Quality Management. Graduated in Economics and MsC in Science and Technology Economics and Management by ISEG, his presently an Economics PhD student at the University of Coimbra. His main research interests are entrepreneurship and innovation economics and management, in which the author has several publications in scientific conferences procedures and chapter in book.
Asistente en el Departamento de Economía y Gestión de la Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, desde 2002, donde ha impartido Economía, Emprendedorismo, Gestión e Innovación y de la Calidad. Licenciado en Economía y con una Maestría en Economía y Gestión de Ciencia y Tecnología, por el ISEG, además es estudiante de Doctorado en Economía en la Universidade de Coimbra, centrando sus intereses de investigación en el emprendedorismo, economía y gestión de la innovación. Ha publicado en actas de conferencias científicas y capítulos en libros.

Recebido em Outubro de 2006 e aceite em Setembro de 2007.
Received in October 2006 and accepted in September 2007.

tinuar a aprender. Em quarto lugar, surgem preocupações com o bem-estar do grupo a que se pertence, nomeadamente a comunidade ou família. Uma quinta motivação prende-se com o desejo de maiores rendimentos, funcionando a empresa como um instrumento para aumento do património. Por último, destaca-se o efeito de imitação ou seguimento de outros indivíduos, na comunidade ou família, porque existe uma forte valorização social do papel do empresário e do seu contributo económico e social – aqui os factores individuais e de contexto são igualmente relevantes. Saliente-se, contudo, que os motivos não concorrem de igual forma nas motivações dos criadores de empresas, não existindo um *mix* óptimo e único de razões para os indivíduos criarem a sua empresa, devendo-se reconhecer a sua heterogeneidade.

Atitudes associadas ao perfil do empreendedor

Apesar de se reconhecer que a personalidade do indivíduo não determina a possibilidade de se tornar empresário, vários trabalhos identificam um conjunto de atitudes associadas às pessoas que criam empresas.

Segundo McClelland (1961), o desejo de sucesso, entendido como forte motivação para alcançar e exceder um objectivo, encontra-se fortemente associado ao desiderato da criação de empresas. Uma segunda atitude é a capacidade de tomada de riscos (calculados), tal como enfatizado pelos pioneiros do empreendedorismo (Knight, 1921 e Koh, 1996). Relacionada com esta capacidade surge a de controlo interno, revelando os indivíduos que criam empresas níveis superiores de percepção, de auto-eficácia e autoconfiança (Baron, 1998; Chandler e Jansen, 1992; Koh, 1996; Shane, 2003a).

Vários autores identificaram a proactividade, associada à tomada de decisões, como atitude distintiva (Ajzen, 1987; Krueger, 2003; Krueger e Braezel, 1994). Finalmente, a criatividade e inovação parecem estar associadas ao processo de criação de empresas (Drucker, 1985; Schumpeter, 1934; Timmons, 1989). Neste sentido, os empreendedores tendem a pensar de formas não convencionais, desafiando pressupostos, utilizando heurísticas nos seus raciocínios e processos de decisão (Busenitz e Barney, 1997), alcançando maior flexibilidade na identificação de cenários e na resolução de problemas.

Longe da visão psicológica determinística do empreendedor, certas atitudes distintivas parecem poder ser desenvolvidas ao longo da vida dos indivíduos, quer pela aprendizagem como pela experiência.

Longe da visão psicológica determinística do empreendedor, estas atitudes parecem poder ser desenvolvidas ao longo da vida dos indivíduos (Timmons, 1994), quer pela aprendizagem como pela experiência. O nível de conhecimento e a capacidade dos indivíduos de mobilizarem relações que permitam o acesso a recursos imprescindíveis à nova organização também se revelarão críticos (Davidsson e Honig, 2003).

Quanto aos factores precipitantes, num primeiro campo destaca-se a necessidade, associada a situações de perda de emprego e de rendimento: a opção de criação de uma empresa surge associada à necessidade de sobrevivência económica. Num campo oposto, a criação da empresa resulta da identificação de uma oportunidade de negócio com elevado potencial económico.

Tendo como pano de fundo a vontade política, por um lado, e a importância dos perfis de competências dos indivíduos no processo de criação de empresas, por outro, este trabalho tem como objectivo fulcral avaliar a influência do capital humano e do capital social no processo de criação de empresas. A discussão é, assim, orientada para o empreendedorismo enquanto fenómeno colectivo e não como um processo solitário, ancorado na figura heróica do empreendedor. Considera-se que o contexto pode revelar-se fundamental no processo de decisão, existindo territórios e valores culturais mais facilitadores e encorajadores que outros. Contudo, esta análise não se enquadra no objectivo deste artigo.

Para além desta introdução, o presente trabalho encontra-se estruturado em mais cinco secções: a revisão bibliográfica que nos permitirá assumir três hipóteses de investigação; a metodologia utilizada; uma caracterização sumária dos casos analisados; a sistematização da análise no que concerne aos níveis de capital humano e social revelados pelos empreendedores, tendo como pano de fundo os postulados derivados da revisão da literatura; e, por fim, apresentam-se

as principais conclusões e algumas recomendações nos campos da investigação, da gestão e das políticas públicas de apoio à criação de empresas.

Revisão da literatura

O capital humano é criado através de alterações nas pessoas, capacitando-as com novos conhecimentos e competências, facilitando comportamentos inovadores (Coleman, 1988). Estas alterações podem provir da educação, da experiência ou das relações sociais que os indivíduos mantêm.

Níveis elevados de conhecimento tácito e explícito aumentam as capacidades cognitivas, o que, num contexto empreendedor, pode significar maior capacidade de identificar e explorar oportunidades. Neste sentido, o nível de capital humano tende a ser um preditor com alguma robustez para a criação de empresas (Davidsson e Honig, 2003).

Níveis de qualificações formais (um dos componentes do capital humano) mais elevados surgem fortemente associados a uma maior propensão para identificar oportunidades empreendedoras (Reynolds *et al.*, 2004; Shane, 2003a). Adicionalmente, quanto mais avançada a formação académica (nível de habilitações), maior atracção parece exercer sobre os indivíduos o estatuto de auto-empregado (Eurobarometer, 2004). Indivíduos que desenvolvem estudos de mestrado ou doutoramento em áreas tecnológicas, na vanguarda da inovação, acumulam um capital de conhecimento relevante que lhes fornece vantagens únicas (Oviatt e McDougall, 1995): projectos de investigação traduzem-se amiúde na publicação de artigos em revistas científicas ou na participação em congressos científicos, com a participação da indústria, que permitem depurar conceitos ainda pouco sedimentados e avaliar o potencial de ideias e a sua adequação ao mercado. Adicionalmente, o desenvolvimento de projectos internacionais de investigação por empresas e universidades permitem a orquestração de saberes dispersos pelo mundo, o que, dadas as características específicas da economia do conhecimento, se pode revelar uma vantagem. A posse de conhecimento encerra em si um potencial de inovação de mercado cuja exploração comercial se traduz muitas vezes em *spin offs* de universidades ou de centros de investigação (CEIN, 2003; Shane, 2003b).

O capital humano incorpora também a experiência profissional ou outras acções frequentadas fora do âmbito académico. As pessoas que trabalham como profissionais liberais ou por conta própria revelam-se mais propensas a criar uma empresa do que indivíduos de outras categorias profissionais (Eurobarometer, 2004). Vários trabalhos identificam uma correlação entre a experiência profissional prévia e a criação de uma empresa (Madruga, 2005; Kantis *et al.*, 2002; Vecciana, 1988; Shane, 2000).

Em primeiro lugar, esta experiência permite a aquisição de *know-how* e de competências técnicas sobre um determinado negócio, processo ou tecnologia, instituindo-se como um processo duradouro de aprendizagem *by-doing* e *by-experiencing*. Por outro lado, permite também a identificação de novas oportunidades relacionadas com pequenas melhorias ou alterações de processos (inovação incremental ou radical). Em terceiro lugar, a exposição profissional possibilita a criação de redes de contactos e de relações de confiança com vários actores, facilitando ainda a construção de um capital de credibilidade, de identificação de clientes, fornecedores e outros parceiros de negócio, suportando uma aprendizagem *by-interacting*, redutora da incerteza e fortalecedora do conhecimento exigido aquando do processo de criação de uma empresa.

Um desenvolvimento profissional profícuo facilita o desenvolvimento de competências técnicas e tácitas (*know-how*), complementadas com o enriquecimento das redes pessoais e profissionais passíveis de despoletarem e reforçarem a vontade criadora, como alguns trabalhos demonstram (Kantis *et al.*, 2002).

A discussão anterior permite-nos levantar a primeira hipótese de investigação.

Hipótese 1 – Os criadores de novas empresas possuem níveis elevados de capital humano, traduzido quer nas qualificações formais quer na experiência profissional acumulada.

Para a concretização das suas ideias, os empreendedores mobilizam um conjunto de recursos que, na maioria dos casos, são fornecidos por outras pessoas ou instituições (Venkataraman, 1997). O capital social, entendido como a

capacidade de extrair benefícios (recursos) das relações e redes de indivíduos, emerge, deste modo, como outro factor relevante na criação de empresas (Davidsson e Honig, 2003).

O capital social acumulado durante o seu percurso formativo e experiência profissional é mobilizado em todas as suas facetas, desempenhando o papel de redutor de risco e de credibilização junto de entidades que possuem um papel fulcral neste processo, permitindo agilizar processos e ultrapassar as *liabilities of newness* de que padecem as novas empresas.

Este capital revela-se tão mais importante, quanto mais as transacções económicas são baseadas em negócios anteriores e em interacções em progresso (Granovetter, 1985; Uzzi, 1997) e não realizadas com alguém desconhecido no mercado.

As redes pessoais e empresariais desempenharão, desta forma, um papel relevante na mobilização de recursos externos, como acesso a clientes, fornecedores, capital e contratação de empregados, encontrando a sua relevância em todas as fases do processo empreendedor – desde logo no reconhecimento da oportunidade – e funcionando como acelerador do empreendedorismo.

De acordo com Granovetter (1973), as relações podem ser divididas em laços fracos e fortes. Os primeiros são baseados em interacções irregulares, quer sociais, quer ocorridas em ambiente empresarial, com indivíduos localizados em contextos distintos, e possibilitam o acesso a novo conhecimento e a novos actores no mercado. Os laços fortes são baseados em relações emocionais duradouras, muito frequentes e de longo-prazo, em geral de cariz mais pessoal ou familiar.

As redes pessoais e empresariais desempenharão, desta forma, um papel relevante na mobilização de recursos externos, como acesso a clientes, fornecedores, capital e contratação de empregados (Birley, 1985; Johannisson e Monsted, 1997; Kantis *et al.*, 2002), encontrando a sua relevância em todas as fases do processo empreendedor – desde logo no reconhecimento da oportunidade – e funcionando como acelerador do empreendedorismo (Doz e Williamson, 2002) [Hills *et al.* (1997) e Orwa (2003)]. Os empreendedores tendem a utilizar diferentes tipos de contactos no processo de desenho da oportunidade, especialmente os laços fracos para acesso a conhecimento tecnológico e as relações familiares para obter *feedback* (Singh, 2000). A utilização das redes sociais possibilita ainda a legitimação e credibilidade (Casson, 2003). Estes benefícios são especialmente cruciais para empresas que actuam em sectores de alta tecnologia e que se querem afirmar como inovadoras (DiMaggio, 1992; Elfring e Hulsink, 2003).

Estamos, assim, em condições de assumir a segunda hipótese de investigação.

Hipótese 2 – Os criadores de empresas mobilizam diversas relações, pessoais e empresariais, no processo de criação de uma nova organização, com objectivos diversos.

Vários trabalhos tendem a mitificar o papel do empreendedor como um herói solitário. No entanto, investigações mais recentes enfatizam a natureza colectiva do fenómeno do empreendedorismo (Johanisson, 1998). Embora o processo de conjectura, traduzindo possibilidades em oportunidades, seja eminentemente pessoal, os indivíduos não estão necessariamente isolados, beneficiam das suas relações e redes pessoais na captação de sinais e na validação, para além de ser muito comum a constituição de equipas empreendedoras (Simões e Dominguinhos, 2006).

Estas equipas apresentam frequentemente competências complementares, potenciadoras da ultrapassagem de obstáculos, bem como do acesso a um número mais elevado de actores. As possibilidades de acesso a recursos externos tendem a ser superiores nas iniciativas promovidas por equipas de empreendedores, pois à diversidade de experiências profissionais dos indivíduos, somam-se as redes pessoais ou empresariais individuais, expressas na mobilização dos contactos como ferramentas para a angariação de recursos e potenciais alianças.

Storey (1994) concluiu que empresas de equipas de empreendedores com competências complementares apresentam probabilidades de crescimento superiores quando comparadas com empresas com apenas uma pessoa ou com equipas com competências semelhantes. A intervenção

de certos actores pode ser de tal modo relevante que eles podem ser considerados como co-empreendedores (Lundgen e Packendorff, 2003), não no sentido de sócios do negócio, mas de facilitadores e despoletadores de processos de aceitação social e económica dos projectos e das organizações que os corporizam.

Somos, desta forma, conduzidos à terceira hipótese de investigação.

Hipótese 3 – O empreendedorismo é um fenómeno colectivo.

Metodologia

A validação das hipóteses de investigação levantadas na revisão da literatura reclama por uma análise longitudinal que nos permita entender não apenas as qualificações formais dos empreendedores, mas também analisar as suas trajectórias profissionais e pessoais, de forma a traçar as suas rotas sociais e a compreender como as várias relações foram mobilizadas e com que objectivos específicos no processo empreendedor.

Neste sentido, as questões fundamentais a responder são o *como*? e o *porquê*?, tornando-se adequada a utilização de estudos de casos (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994), pela profundidade da análise qualitativa que possibilita, ainda que com prejuízo para a generalização das conclusões. Nesta investigação, estamos essencialmente preocupados com o que pode ser aprendido e generalizado analiticamente a partir da análise dos vários casos (Tellis, 1997; Yin, 1994). Paralelamente, porque estamos a lidar com relações, parte integrante de um fenómeno social, a opção pelo estudo de casos – baseados nas experiências dos empreendedores e na evolução da sua interacção com o ambiente que os rodeia –, parece revelar-se adequada (Gummerson, 2000).

Este trabalho é tributário dos resultados de um projecto de investigação mais amplo sobre oferta formativa e empreendedorismo (Ribeiro *et al.*, 2006), que teve como objectivos, entre outros, perceber que factores contextuais promovem a criação de empresas e que características facilitam a sua emergência, a identificação de contributos-chave da oferta formativa existente em empreendedorismo para a efectiva criação de empresas e a aferição dos factores críticos de sucesso e boas práticas dos programas e acções, com componentes de formação de competências, na promoção de novas empresas.

Do conjunto de instrumentos metodológicos então utilizados para o presente trabalho, tomam-se os resultados do conjunto de 33 estudos de caso realizados a empresas de vários sectores de actividade, criadas nos últimos 10 anos, objecto de incubação em Portugal, em estruturas com apoio público. A escolha dos casos teve como preocupação não procedimentos estatísticos de representatividade, mas sim a possibilidade de maximizar o conhecimento sobre o fenómeno em causa: a influência do capital humano e social no processo de criação de empresas.

Face à natureza das hipóteses levantadas, e à especificidade da informação que a sua investigação exige, restringiram-se ao caso as empresas onde fosse possível entrevistar pelo menos um dos fundadores – elemento fulcral na memória organizacional. A recolha de informação baseou-se, fundamentalmente, em entrevistas presenciais, semi-estruturadas, realizadas entre Junho e Setembro de 2005.

Caracterização dos casos

A maioria das empresas analisadas nasceu nos últimos três anos (apenas 15% tem idade superior a três anos), pelo que são empresas que se encontram numa fase crucial do seu desenvolvimento futuro, onde as questões do capital humano e social se tornam mais acutilantes.

Uma síntese das principais características dos casos analisados apresenta-se no Quadro **(ver p. 88)**.

A nível sectorial, predominam as empresas intensivas em tecnologia, nomeadamente as tecnologias de informação e comunicação e a biotecnologia. O sector da montagem de equipamentos industriais também se destaca. As empresas analisadas revelam um grau de inovação e pioneirismo – na sua área de negócio – bastante significativo.

Uma característica evidente reside no elevado número de empresas constituídas por equipas empreendedoras (apenas duas foram criadas por um único indivíduo). Destacam-se as relações de amizade e profissionais, seguidas dos casos em que os promotores formam um casal ou foram colegas de licenciatura. Podemos dizer que existe uma predominância dos *laços fortes* entre as equipas fundadoras: sendo a cria-

Quadro
Características das empresas estudadas

			Promotores		
	Ano de Criação	Actividade	N.º	Ligações	Motivos Criação
Caso 1	2003	Criopreservação de células estaminais	2	Colegas na Universidade	Exploração oportunidade (ideia desenvolvida por outros)
Caso 2	2004	Consultadoria e Gestão de Redes Informáticas	2	Casal	Desemprego; aplicação de conhecimentos profissionais anteriores
Caso 3	2002	Consultadoria e Prestação de Serviços em Novas Tecnologias	2	Amigos	Desemprego; aplicação de conhecimentos profissionais anteriores, aplicação de ideia própria
Caso 4	1988	Concepção, desenvolvimento, produção e comercialização de sistemas de gestão de frotas, meios e ocorrências	6	Colegas de Trabalho	Oportunidade (aplicação de uma ideia resultante de um projecto de I&D)
Caso 5	2002	I&D de Fármacos	3	Colegas de Trabalho	Aplicação de conhecimentos profissionais anteriores e aplicação de ideia resultante de um projectos de I&D
Caso 6	2005	Produção de Software	3	Amigos	Desemprego, aplicação de conhecimentos profissionais anteriores
Caso 7	2003	Consultoria e Programação Informática	2	Colegas de Trabalho	Aplicação de conhecimentos profissionais anteriores
Caso 8	2003	I&D de Testes de Diagnóstico	5	Amigos	Vontade de se tornar empresária
Caso 9	2005	Consultoria Informática e Desenvolvimento de Software	2	Colegas de Trabalho	Aplicação de conhecimentos profissionais anteriores
Caso 10	1995	Sistemas de Imagens Digitais e Consultoria nas TI	1	-	Aplicação de ideia criada pelo próprio e de conhecimentos profissionais anteriores
Caso 11	2003	Desenvolvimento de Software	3	Amigos e Colegas de Trabalho	Aplicação de ideia criada pelo próprio e de conhecimentos profissionais anteriores
Caso 12	2005	Tecnologias de Informação	3	Colegas na Universidade	Aplicação de uma ideia criada pelo próprio
Caso 13	1997	Produção estofos	2	Casal	Desemprego
Caso 14	1998	Sinalética e artes gráficas	3	Profissionais	Objectivo de vida
Caso 15	2000	Marketing tecnológico	2	Amigos	Exploração Oportunidade
Caso 16	2005	Consultoria financeira	1		Exploração Oportunidade
Caso 17	2002	Internet	2	Amigos	Exploração Oportunidade
Caso 18	2003	Serviços de saúde na área da terapia do desenvolvimento	2	Casal	Exploração Oportunidade
Caso 19	2004	Projectos e implementação de redes gás e energias alternativas	1		Exploração Oportunidade; Melhorar nível de vida
Caso 20	2004	Instalação redes de frio e ar condicioando	2	Conheceram-se num curso de apoio à criação empresas	Desemprego
Caso 21	1996	Artes gráficas e publicidade	2	Casal	Desemprego
Caso 22	1998	Design e fabricação artigos de decoração	2	Casal	Exploração Oportunidade
Caso 23	2003	Desporto aventura	3	Colegas licenciatura	Dificuldade de inserção profissional; Exploração oportunidade
Caso 24	2004	Instalação e manutenção extintores	2	Casal	Desemprego
Caso 25	2004	Fabricação produtos em pele	2	Amigos desde a juventude	Desemprego
Caso 26	2003	Instalação e manutenção de equipamentos industriais e habitacioniais	2	Profissionais	Desemprego
Caso 27	2004	Testes de ADN	2	Conheceram-se no estágio da licenciatura	Dificuldade de inserção profissional; Exploração oportunidade
Caso 28	2004	Consultadoria ambiental	3	Colegas licenciatura	Dificuldade de inserção profissional
Caso 29	2003	Produção biodiesel	3	Colegas na universidade	Dificuldade de inserção profissional; Exploração oportunidade
Caso 30	2003	Comercialização e deenvolvimento software gestão frotas, entretenimento, informação	2	Profissionais	Desemprego
Caso 31	2003	Metalomecânica precisão	3	Colegas trabalho	Descontentamento com emprego anterior
Caso 32	2003	Consultadoria gestão, responsabilidade social, terceiro sector, desenvolvimento sustentável, marketing social	2	Amigos	Exploração oportunidade
Caso 33	2002	Prestação serviços informáticos e telecomunicações	4	Colegas trabalho	Desemprego

Fonte: Construção própria com base nos estudos de caso realizados

ção de uma empresa um projecto que implica ter de lidar com dificuldades constantes, a generalidade das equipas apostou, a julgar pela duração das relações existentes, na mobilização de um capital de confiança elevado. Verifica-se também que, em várias situações, existe complementaridade de competências entre os promotores: uns dominam as áreas técnicas e de produção, enquanto outros são especialistas nas áreas comerciais e de gestão.

É minoritário o número de casos que resultou do empreendedorismo de necessidade, provocado por uma situação de desemprego.

A maioria dos casos resultou de um desejo manifesto pela criação de uma empresa, da identificação de uma oportunidade, de resultados de projectos de I&D, da aplicação dos conhecimentos científicos desenvolvidos ao longo da licenciatura e da mobilização do *know-how* desenvolvido ao longo de experiências profissionais prévias. É minoritário o número de casos que resultou do empreendedorismo de necessidade, provocado por uma situação de desemprego.

Discussão

A primeira hipótese postulava que os criadores de empresas tenderiam a possuir níveis de capital humano elevados. Uma das componentes do capital humano, a educação formal, está fortemente presente: a maioria dos promotores (79%) possui habilitações ao nível da licenciatura, 18% possuem mesmo o grau de Mestre, revelando os empreendedores qualificações bem acima das patenteadas no panorama empresarial português (no período 1991-2000, a escolaridade média situa-se nos 7,7 anos, enquanto nos casos analisados a média é de 12 anos – DEEP, 2003).

Num primeiro plano, existem promotores com formação superior em áreas tecnológicas (informática, biotecnologia, engenharia, saúde) facilitadora de conhecimento aprofundado sobre uma tecnologia, técnica ou processo produtivo. No caso das tecnologias de informação e comunicação e da área da biotecnologia, o desenvolvimento de um *software* ou de uma técnica laboratorial confere aos seus promotores vantagens específicas derivadas de um conhecimento único, de difícil imitação, vendo-se na posse de activos intangíveis de elevado valor. Concomitantemente, e tendo presente o panorama português, estamos na presença de sectores pouco desenvolvidos e implantados no tecido produtivo, o que cria janelas de oportunidade para a criação de novas organizações. Este facto é reforçado pela constatação de que a maioria destas empresas de base tecnológica foi criada na sequência da identificação de uma oportunidade.

Num segundo plano, encontramos licenciados em áreas de gestão, com competências de gestão organizacional ou competências específicas para prestação de serviços avançados às empresas, nomeadamente ao nível da consultoria e fiscalidade.

Em 21% dos casos, os promotores reconheceram que as suas competências de base eram insuficientes para a criação de uma empresa, pelo que frequentaram acções específicas na área do empreendedorismo, com um *focus* muito específico na elaboração do plano de negócios. Infere-se, pois, estarmos na presença de pessoas capazes de identificar lacunas no seu balanço de competências e que manifestam vontade e capacidade de aprendizagem significativas. Adicionalmente, a maioria dos promotores aposta claramente na formação contínua. Ou seja, não só as qualificações à entrada são elevadas, como se reconhecem e colmatam, com o recurso a acções focalizadas, orientadas para necessidades adicionais de formação decorrentes do arranque e desenvolvimento do negócio.

Em ambos os casos, as qualificações formais conferem conhecimentos específicos e básicos – activos valiosos que podem ser mobilizados ao serviço da criação de uma nova organização – numa área de negócio concreta e funcionam como redutores de risco.

Um desenvolvimento profissional profícuo facilita o desenvolvimento de competências técnicas e de *know-how* crucial para a criação de empresas: em cerca de 80% dos casos os promotores possuem experiência profissional prévia, sendo essa, em 70% dos casos, no mesmo sector, actividade ou função; em 58% dos casos a empresa nasce da aplicação de conhecimentos adquiridos em anteriores experiências profissionais ou é a réplica de um negócio já vivenciado pelos promotores. Quando se observam as empresas criadas na sequência de uma situação de desemprego, todos os promotores possuíam experiência profissional prévia, e apenas

numa situação não relacionada com a actividade empresarial iniciada. Esta experiência profissional revelou-se o elo mais forte do capital humano para os promotores não detentores de formação superior. Apenas num caso os promotores não possuíam experiência profissional. Neste caso, por sérias dificuldades financeiras, passado um ano assistiu-se à venda da maioria do capital a dois sócios externos.

A inexistência de formação superior, associada à escassez de experiência profissional, é propiciadora de dificuldades sérias, porquanto o modelo de negócio tende a ser pouco inovador e as competências dos promotores revelam-se insuficientes para proporcionar o impulso de crescimento necessário.

A inexistência de formação superior, associada à escassez de experiência profissional, é propiciadora de dificuldades sérias, porquanto o modelo de negócio tende a ser pouco inovador e as competências dos promotores revelam-se insuficientes para proporcionar o impulso de crescimento necessário. Fica também patente que a falta de experiência de trabalho tende a ser colmatada por níveis elevados de qualificação formal, possibilitadores de modelos de negócio inovadores.

Portanto, parece poder considerar-se válida a primeira hipótese sobre a importância do capital humano.

A segunda hipótese centra-se na relevância do capital social para o processo de criação de empresas, avaliado pela mobilização das relações pessoais e empresariais dos empreendedores. Apenas em três situações os promotores não eram detentores desse recurso, e nesses casos há unanimidade no reconhecimento de que a sua inexistência representa um acréscimo de dificuldades e problemas, sobretudo na angariação de clientes, fornecedores ou parceiros.

A esmagadora maioria dos casos patenteia situações em que os promotores se ancoraram decisivamente nas suas redes pessoais e empresariais anteriores. Como em grande parte dos casos, os promotores manifestam experiência profissional prévia, e parece existir um processo de auto-reforço positivo e decisivo entre experiência profissional e relações empresariais mobilizáveis.

A análise efectuada demonstra a existência de laços fortes a dois níveis: existência de relações pessoais duradouras, com raízes familiares profundas, que permitem abrir portas; e relações profissionais criadas e alimentadas ao longo do tempo criam laços profundos, associados à seriedade, confiança e credibilidade dos indivíduos. Na maioria dos casos, os primeiros negócios ocorreram entre as novas empresas e um agente determinado com o qual existiam contactos prévios. Ou seja, os actores no mercado confiam, *prima facie*, nas competências manifestadas pelos próprios empresários, baseando a sua decisão no histórico relacional e empresarial mantido em lapsos temporais anteriores. A este nível refira-se a importância que a imagem de credibilidade das incubadoras – parques de C&T, universidades e centros de apoio à criação de empresas – assume para as empresas aí incubadas.

Estas relações parecem criar zonas de conforto para os empresários, funcionando como redutores de risco e, simultaneamente, como provas de viabilidade do projecto empresarial. Muitas destas relações funcionam como «patrocinadoras» da nova organização, fornecendo-lhe o alento e os recursos necessários para a sua entrada e permanência no mercado.

A segunda parte da segunda hipótese centra-se nas funções primordiais para as quais as relações são mobilizadas. Num primeiro nível, os promotores recorrem às redes para testar a oportunidade e viabilidade dos seus projectos. Num segundo nível, podemos incluir as relações mais próximas como fonte de financiamento privilegiada para o projecto ou facilitadoras do acesso a crédito ou incentivos. Num terceiro nível de efeitos das relações pessoais e inserção em redes empresariais surge a angariação de clientes. Experiências profissionais anteriores criam laços fortes, passíveis de serem arregimentados em favor da nova organização. Nos casos em que os promotores se viram confrontados com uma situação de desemprego, recorreram aos seus contactos profissionais anteriores que, em virtude do percurso conjunto, não hesitaram em transferir as suas encomendas para as novas empresas. Estes clientes reduzem a incerteza associada aos primeiros tempos de actividade, ao mesmo tempo que criam um *curriculum vitae* passível de ser utilizado em futuros contactos comerciais. De referir

ainda a credibilidade e a legitimação na sequência de referências providenciadas por entidades de renome ou referência.

Entre as empresas tecnológicas, dois objectivos merecem particular relevo: a angariação de parceiros e a contratação de trabalhadores. A competição em sectores de alta tecnologia obriga à construção de parcerias, com o intuito do desenvolvimento de novo conhecimento, indutor de inovação constante. As relações funcionam aqui como identificadoras de parceiros relevantes e competentes para além de facilitadoras na concretização de objectivos.

Se é fulcral a existência de níveis de confiança elevados entre os clientes e os colaboradores da organização, não é menos importante a capacidade de criar laços e mecanismos de fidelização com a organização e não apenas com indivíduos específicos.

A discussão efectuada sugere assim a validação da segunda hipótese associada à importância do capital social.

A terceira hipótese de investigação sugeria o empreendedorismo como um fenómeno colectivo. Parecem restar poucas dúvidas sobre a relevância de um conjunto de co-empreendedores nas várias fases do projecto empreendedor. A aposta em parcerias para a constituição de equipas de negócio é frequente (94% das empresas foram criadas por equipas empreendedoras). Na maioria dos casos, estas equipas saem do círculo mais restrito de relações dos indivíduos: cônjuges, amigos de longa data ou colegas de faculdade.

Existem mecanismos de auto-reforço e de complementaridade entre os membros destas equipas que lhes permitem ultrapassar dificuldades ao longo de todo o processo. Ainda que os resultados gerais corroborem a existência de características de autonomia, criatividade, perseverança, não aversão ao risco, entre a generalidade dos empreendedores inquiridos, constatou-se que mesmo os indivíduos que se auto-avaliavam muito negativamente relativamente a estes aspectos, ou consideravam não possuir perfil de empreendedores, tomaram a decisão de se tornar empreendedores, devido ao apoio e estímulo de co-empreendedores, formadores ou consultores técnicos das estruturas de incubação.

A partilha do risco, a diversificação de competências (técnicas e relacionais) e a confiança granjeada por outros revelaram-se factores decisivos para a decisão de avançar com o projecto de criação da empresa. Outros exemplos referem a confluência de poupanças pessoais, empréstimos de amigos, fundos de programas públicos, financiamentos bancários, créditos de fornecedores e adiantamentos de clientes, para assegurar o financiamento inicial e, logo, a criação da empresa.

Deste modo, estamos em condições de sugerir que o empreendedorismo é, de facto, um fenómeno colectivo, validando a terceira hipótese de investigação.

Conclusões

A influência do capital humano (qualificações formais e experiência profissional) e do capital social nos criadores de novas empresas parece uma evidência indesmentível. Complementando as qualificações formais, as competências técnicas e o *know-how* adquirido durante o percurso profissional anterior dos promotores reforçam significativamente os níveis de capital humano mobilizável aquando da criação de uma empresa.

O reconhecimento da importância deste capital relacional, seja entre os promotores de um projecto (maioritariamente desenvolvidos em equipa), seja entre estes e indivíduos externos, leva-nos a propor o empreendedorismo como um fenómeno colectivo e não individual, indo contra a ideia de alguma literatura científica sobre a temática e contra algumas medidas de política pública tendentes à sua promoção, que levam a mitificar a ideia de um empreendedor solitário.

Adicionalmente, os níveis de capital social detidos pelos empreendedores revelaram-se elevados. Parece, pois, existir um processo de inter-reforço entre capital humano e capital social. Este ciclo virtuoso parece despoletar a vontade criadora dos empreendedores. O capital humano providencia os activos essenciais, enquanto as relações construídas na vida pessoal e profissional permitem o acesso a recursos complementares para a criação de uma empresa: acesso a financiamento, parceiros e colaboradores, novo conhecimento, primeiros clientes. Noutro nível, as relações existentes parecem legitimar os novos projectos empresariais, conce-

dendo-lhes credibilidade.

O reconhecimento da importância deste capital relacional, seja entre os promotores de um projecto (maioritariamente desenvolvidos em equipa), seja entre estes e indivíduos externos, leva-nos a propor o empreendedorismo como um fenómeno colectivo e não individual, indo contra a ideia de alguma literatura científica sobre a temática e contra algumas medidas de política pública tendentes à sua promoção, que levam a mitificar a ideia de um empreendedor solitário.

Os que ambicionam tornar-se empreendedores devem, por um lado, reconhecer a necessidade de uma aprendizagem contínua nos mais diversos ambientes, e, por outro, e não menos importante, ter a preocupação de rechear as suas listas de contactos (telefónicos, *e-mail*, cartões de visita), bem como estar atentos às alternativas à sua disposição para a constituição de uma equipa vencedora, devendo os parceiros eleitos apresentar um perfil de complementaridade em termos das competências detidas e da dinâmica de actuação que se pretender desenvolver.

Finalmente, e no que à política pública concerne, parece evidente que o incentivo à criação de empresas deve ser fortemente reforçado nas instituições de ensino superior, através da disponibilização de espaços de incubação, serviços especializados e acompanhamento permanente.

Num outro patamar, e nos programas direccionados aos jovens, e sempre que estes não possuam experiência profissional, devem ser estimulados o trabalho em equipa e os contactos com contextos reais de trabalho.

Adicionalmente, devem estar previstas actividades que facilitem a criação de relações com instituições financeiras, com clientes potenciais e com associações empresariais ou clubes de empresários, como forma de criar laços, passíveis de serem mobilizados em situações futuras.

Em suma, o sucesso de iniciativas dirigidas à promoção do empreendedorismo passará pela diversificação, o mais lata possível, dos actores envolvidos e mobilizados no processo de formação e de apoio à criação de empresas. ■

Referências bibliográficas

ACS, Z. e ARMIGTON, C. (2003), **Endogenous Growth and Entrepreneurial Activity in Cities**. Centre for Economic Studies, Janeiro.

AJZEN, I. (1987), «Attitudes, traits, and action: Dispositional prediction of behaviour in social psychology». *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 20, pp. 1-63.

AUDRETSCH, D. e FRITSCH, M. (2002), «Growth regimes over time and space». *Regional Studies*, vol. 36, pp. 113-124.

BIRLEY, S. e WESTHEAD, P. (1990), «Growth and performance contrasts between "types" of small firms». *In* P. Westhead e M. Wright (eds.), **Advances in Entrepreneurship**, vol. II, Edward Elgar, pp. 428-445.

BIRLEY, S. (1985), «The role of networks in the entrepreneurial process». *Journal of Business Venturing*, vol. 1, pp. 107-117.

BOSMA, N. e NIEUWENHUIJSEN, H. (2000), «Turbulence and productivity in the Netherlands». EIM, Research Report 9909/E.

BUSENITZ, L. e BARNEY, J. (1997), «Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision making». *Journal of Business Venturing*, vol. 12, 1, pp. 9-30.

CARREE, M. e THURIK, R. (1998), «Small firms and economic growth in Europe». *Atlantic Economic Journal*, vol. 26(2), pp. 137-146.

CASSON, M. (2003), «Entrepreneurship, business culture and the theory of the firm». In Z. Acs e D. Audretsch (eds.), **Handbook of Entrepreneurship Research**. Kluwer Academic Publishers, pp. 223-246.

CASSON, M. (1982), **The Entrepreneur: An Economic Theory**. Martin Robertson, Oxford.

CEIN (2003), «La creación de empresas de base tecnológica: Una Experiencia Práctica». CEIN.

CHANDLER, G. e JANSEN, E. (1992), «The founder's self--assessed competence and venture performance». *Journal of Business Venturing*, vol. 7(3), pp. 223-236.

COLEMAN, J. S. (1988), «Social capital in the creation of human capital». *American Journal of Sociology*, vol. 94, pp. 95-120.

COMISSÃO EUROPEIA (2003), «Green paper: Entrepreneurship in Europe», Bruxelas.

COMISSÃO EUROPEIA (2004), «Flash Eurobarometer no. 146: Entrepreneurship», Bruxelas.

DAVIDSSON, P. e HONIG, B. (2003), «The role of social and human capital among nascent entrepreneurs». *Journal of Business Venturing*, vol. 18, pp. 301-331.

DiMAGGIO, P. (1992), «Nadel's paradox revisited: Relational and cultural aspects of organizational structures». *In* N. Nohria e R. Eccles (eds.), **Networks and Organizations: Structure, Form, and Action**. Harvard Business School Press, Cambridge.

DOZ, Yve e WILLIAMSON, Peter (2002), «Alliances as entrepreneurship accelerators». INSEAD, *Working Paper* 18/SM.

DRUCKER, P. (1985), **Innovation and Entrepreneurship**. Harper and Row, Nova Iorque.

EISENHARDT, K. (1989), «Building theories from case study research». *Academy of Management Review*. vol. 14(4), pp. 532-550.

ELFRING, T. e HULSINK, W. (2003), «Networks in entrepreneurship: The case of high-technology firms». *Small Business Economics*, vol. 21(4), pp. 409-422.

GARTNER, W. (1988), «Who is an entrepreneur? Is the wrong question». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 13, pp. 47-68.

GRANOVETTER, M. (1973), «The strength of weak ties». *American Journal of Sociology*, vol. 78, pp. 1360-1380.

GRANOVETTER, M. (1985), «Economic action and social struc-

ture: The problem of embeddedness». *American Journal of Sociology*, vol. 9, pp. 481-510.

GUMMERSON, E. (2000), **Qualitative Methods in Management Research**. Sage Publications, 2nd Ed., London.

HILLS, G.; LUMPKIN, G. e SINGH, P. (1997), «Opportunity recognition: Perceptions and behaviours of entrepreneurs». *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, pp. 168-182.

JOHANNISSON, B. e MONSTED, M. (1997), «Contextualizing entrepreneurial networks». *International Studies of Management and Organization*, vol. 27(3), pp. 109-136.

KANTIS, H.; VENTURA, J. e GATTO, F. (2001), «Informe País: Argentina. Entrepreneurship Comparative Study in Latin America and Asia». *Mimeo*.

KNIGHT, F. (1921), **Risk, Uncertainty, and Profit**. Augustus Kelly, Nova Iorque.

KOH, H. (1996), «Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics». *Journal of Managerial Psychology*, vol. 11, pp. 12-25.

KRUEGER, N. (2003), «The cognitive psychology of entrepreneurship». *In* Z. Acs e D. Audretsch (eds.), **Handbook of Entrepreneurship Research.** Kluwer Academic Publishers, pp. 105-140.

KRUEGER, N. e BRAEZEL, D. (1994), «Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 18(3), pp. 91-104.

MADRUGA, P. (2005), «Factores determinantes da formação e sobrevivência de novas empresas». Na web: http://pascal.iseg.utl.pt/~depteco/iseg_ecosemin0405_madruga.pdf

McCLELLAND, D. (1961), **The Achieving Society**. Free Press, Nova Iorque.

ORWA, B. (2003), «An examination of factors influencing entrepreneurial opportunity identification process».

OVIATT, Benjamin e McDOUGALL, Patricia (1995), «Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage». *Academy of Management Executive*, vol. 9(2), pp. 30-43.

REYNOLDS, P.; BYGRAVE, W. ; AUTIO, E. *et al.* (2004), «Global entrepreneurship monitor: Executive report». Babson College/London Business School, Kauffman Foundation. Na web : http://www.gemconsortium.org.

RIBEIRO, J.; DOMINGUINHOS, P.; ALMEIDA, A.; *et al.* (2006), «A correlação entre a oferta formativa existente orientada para a formação de competências e a criação de empresas a nível local». Documento de Trabalho do OEFP/IEFP.

SCHEINBERG, S. e MAC MILLAN, I. C. (1988), «An 11-country study of motivations to start a business». *In* B. A. Kirchoff, W. A. Long *et al.* (eds.), **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Babson College, Wellesley, MA, pp. 669-687.

SCHUMPETER, J. (1934), **The Theory of Economic Development**. Harvard University Press.

SHANE, S. (2000), «Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities». *Organization Science*, vol. 11(4), pp. 448-469.

SHANE, S. (2003a), **A General Theory of Entrepreneurship: The Individual Opportunity Nexus**, Edward Elgar.

SHANE, S. (2003b), «When are universities the locus of invention?». *In* C. Steyaert e D. Hjorth (eds.), **New Movements in Entrepreneurship**. Edward Elgar, pp. 145-159.

SINGH, P. (2000), **Entrepreneurial opportunity recognition through the social networks**. Garland Publishing, Nova Iorque.

SIMÕES, Vítor Corado e DOMINGUINHOS, Pedro (2006), «Empreendedor, oportunidade, projecto: O trinómio do empreendedorismo». *In* J. Gomes, M. Pina e Cunha e A. Rego (orgs.), **Comportamento Organizacional e Gestão: 21 Temas e Debates para o Século XXI**, pp. 45-67, RH Editora, Lisboa.

TELLIS, Winston (1997), «Application of a case study methodology». *The qualitative report*, vol. 3(2).

TIMMONS, J. (1989), *The Entrepreneurial Mind*. Brick House, Andover, MA.

TIMMONS, J. (1994), **New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century**. 4th ed., Irwin.

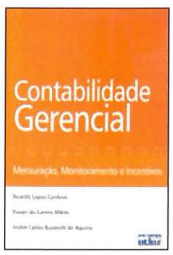
UZZI, B. (1997), «Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness». *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, pp. 35-67.

VECIANA, J. (1988), «Empresari e procés de creació d'empresas». *Revista Económica de Catalunya*, vol. 8, Mayo-Agosto.

VECIANA, J. (2000), «Creación de empresas como campo de estudio e salida profesional: evolución, estado actual e tendencias de desarrollo». *Revista de Gestão e Economia*, vol. 1, pp. 2-9.

VENKATARAMAN, S. (1997), «The distinctive domain of entrepreneurship research». *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 3, pp. 119-137.

YIN, R. K. (1994), **Case Study Research – Design and Methods**. Sage, Newbury Park, CA.



Contabilidade Gerencial

Autores: Ricardo Lopes Cardoso, Poueri do Carmo Mário e André Carlos Busanelli de Aquino
Edição: Atlas
Pedidos: www.editoraAtlas.com.br
Brasil

Este livro apresenta a transição do entendimento da Contabilidade Gerencial com foco exclusivo na mensuração para decisão, para uma abordagem focada também no monitoramento e alinhamento de incentivos dos diversos agentes envolvidos em uma organização.

O texto engloba os conceitos tradicionais da Contabilidade de Custos, de orçamentos e administração por responsabilidade, numa abordagem pragmática, objetivando a inter-relação ensino-prática, ampliando, em seguida, a leitura desses mesmos e outros pontos ao considerar conflitos de interesse entre os membros da firma e da cadeia produtiva como um todo.

De simples técnica, o entendimento da Contabilidade Gerencial é ampliado para o estudo de instrumentos de controle e geração da informação sobre desempenho econômico, como um conjunto de práticas e convenções socialmente construídas.

Tais práticas são empregadas com sacrifício de recursos, e têm certo benefício percebido pelos agentes que escolhem implantá-las.

Assim, a técnica ideal é aquela que se considera «a mais apropriada» ao momento, por quem a escolheu, variando caso a caso.

Os autores ainda reúnem as recentes pesquisas envolvendo sociologia, psicologia e economia sobre temas como orçamentos, indicadores de desempenho e *The Balanced Scorecard*.

Resumem brevemente a tradição das escolas de pesquisa norte americana e inglesa em Contabilidade Gerencial, e sugerem rumos de pesquisa na área no Brasil.



Manual do Comportamento Organizacional e Gestão

Autores: Miguel Pina e Cunha, Arménio Rego, Rita Campos e Cunha, Carlos Cabral-Cardoso
Edição: RH
Pedidos: www.editorarh.pt
Portugal

Manual de Comportamento Organizacional e Gestão é um texto de estudo para todos os interessados pelo comportamento nas e das organizações.

A concepção englobante aqui adoptada confronta o leitor com a diversidade de abordagens e pontos de vista, não apenas entre as áreas disciplinares tradicionais, como dentro da mesma área.

São diversas, por exemplo, as posições científicas de um psicólogo interessado na análise das diferenças individuais para efeitos de um processo de selecção, e as de um sociólogo interessado na análise das taxas de mortalidade organizacional num determinado sector de actividade e período temporal.

São no entanto igualmente distantes as posições científicas de um psicólogo cognitivista ou as de um comportamentalista.

Este livro procura conjugar esta diversidade teórica com as suas implicações práticas.

A par do texto, são incluídas abundantes ilustrações e exemplos relativos a cada um dos temas.

O **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão** é complementado com **Comportamento Organizacional e Gestão: Casos e Exercícios**.



Comunicação Pessoal e Organizacional

Autor: Arménio Rego
Edição: Sílabo
Pedidos: www.silabo.pt
Portugal

A comunicação é o aparelho circulatório da vida organizacional e social. Se ele falhar, tudo poderá estar em causa.

Todos comunicamos independentemente da nossa vontade e, mesmo que nada se diga, os nossos interlocutores interpretam o silêncio e reagem em conformidade.

Recorrendo a uma linguagem simples e acessível, o autor, apresentando numerosos casos práticos, concilia a teoria com a prática e apresenta temas como:

- leis da comunicação;
- barreiras à comunicação;
- mensagens contraditórias e paradoxais
- comunicação entre pessoas de diferentes culturas;
- silêncios e mentiras;
- comunicação não-verbal;
- rumores;
- estilos pessoais de comunicação; escutar e calar;
- conduzir reuniões;
- falar em público;
- facultar e receber *feedback* dos colaboradores, escrever e «clicar», entre outros.

Complementado com um manual contendo vinte exercícios que o leitor pode usar para se auto-avaliar ou avaliar a sua organização.

Exposição de cerâmica de Reinata Sadimba

por João Balthazar

A exposição

A exposição de cerâmica que nos oferece a galeria gest'ARTE, reúne algumas obras de um grande expoente da arte moçambicana.

As formas das obras de arte, desde logo, demonstram que são originárias de um artista com uma outra cultura, de um outro lugar.

Os temas das obras desmentem uma relação com a velha Europa e fazem-nos viajar a climas quentes africanos, com a temática dum quotidiano que está longe do «nosso» pensamento, mas perto da nossa alma.

O método e o modo como Reinata tem de trabalhar o barro são diferentes de qualquer técnica de moldar. É uma diferença primária, natural, de ser diferente na diferença.

A artista, no seu tempo de criação «rodopia» em volta do objecto, como sendo a peça a nascer no centro do seu universo, contrariamente ao método tradicional, onde o «objecto» circula numa base – a «roda» e gira em torno de si mesmo, estando o artista completamente estático.

As obras patentes nesta exposição transpiram o «talento» de alguém que transmite a dor, o medo, a alegria, num constante sonho, que a obra tenta desesperadamente conseguir transmitir quando é observada.

Conhecer a artista, como conheci, é «esperar pelo nunca esperado», é não ficar indiferente à simplicidade humilde de quem é puro antes de o ser. Conhecer Reinata Sadimba e conhecer a sua obra é um momento transcendental que pode ser interrompido, devagarinho, quando a artista tira o sapato «porque magoa o pé».

Exposição a não perder.



Reinata Sadimba
«Sem título»
Técnica barro / Acabamento a grafite
Exposição no INDEG/ISCTE,
Lisboa, Setembro/Outubro 2007

A artista

Nasceu em 1945, na aldeia de Nemu, província de Cabo Delgado. Filha de camponeses, recebeu a educação tradicional da etnia Makonde, que incluía o fabrico de objectos utilitários em barro.

No tempo da luta de libertação casou, teve filhos e viveu a vida difícil desses anos. Quando o casamento acabou e Moçambique já era independente, começou a trabalhar o barro sozinha, a fazer peças que combinavam utensílios domésticos e figuras esculpidas, a decorar e a esculpir as paredes da sua casa maticada e começou a ser notada, aconselhada e encorajada a continuar. Esta transformação na sua cerâmica, levou a que fosse conhecida em Cabo Delgado pelas suas «formas estranhas».

Devido à guerra, emigra para a Tanzânia em 1980, onde permanece até 1992, quando regressa a Maputo, acabando por fixar residência nesta cidade. Realizou sua primeira exposição individual na Galeria Afritique em 1992. Desde então não parou mais de trabalhar e de expor. Realizou exposições individuais (1993, 1994, 1995, 1996) no Centro de Estudos Brasileiros, participou na 1.ª Bienal de Joanesburgo em 1995, no África'95 em Londres, foi uma das artistas convidadas na Bienal TDM'95, tomou parte em *workshops* e diversas colectivas e tem continuado a expor individualmente nos últimos anos. Em 2004 participou na colectiva Arte Assinada no Feminino, no Museu Nacional de Arte. A sua apresentação mais recente foi na Exposição Colectiva de Cerâmica Contemporânea, realizada em Março de 2007, também no Museu Nacional de Arte.

A sua obra está representada no Museu Nacional de Arte de Moçambique e no Museu Nacional de Etnografia de Portugal.

«Artistas de Moçambique – Percursos Recentes», *Moçambique – Portugal, Junho 2007*

Coordenação
João Balthazar
Arquitecto e Coordenador das Galerias de Arte Vincent e gest'Arte, Lisboa, Portugal.
E-mail: j-balthazar@hotmail.com