Trimestral • Volume 5 • Nº 1
Janeiro/Março 2006
Preço: 12,00 € / R$20,00

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

ISSN nº 1645-4464 ISSN nº 1677-2067

O Melhor de

Sloan Management Review
Quatro chaves para gerir a emergência
Ann Majchrzak, Dave Logan, Ron McCurdy e Mathias Kirchmer

Trabalho

Direito e Gestão
A lógica da actividade no Código do Trabalho
Glória Rebelo

Qualidade

A qualidade em e-serviços de natureza multi-canal
Rui Sousa

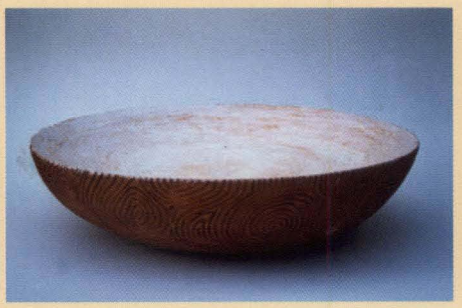
Organização

Os efeitos da incerteza sobre as relações de confiança na Nova Economia Informacional
Marco Zanini

Estudo

A sinistralidade no sector da limpeza industrial em Portugal
Aplicação da metodologia EEAT
José Miquel Cabeças, Ana Quintas e Ana Costa

O capital intelectual e as dinâmicas da criação de valor
Evidência no sector bancário português
Maria do Rosário Cabrita



Editores

FGV EBAPE

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
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
Rita Jorge Correia
rita.c.jorge@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
Inclusive originais de artigos (três vias):
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão
Praia de Botafogo, 190 - sala 501 - CEP 22250-900
Rio de Janeiro, RJ - BRASIL
Tel. (55) 21 2559 5781
Fax: (55) 2551 5945
rpbg@fgv.br

Apoio Redactorial
Catarina Rodrigues (traduções castelhano), Géraldine Correia (traduções inglês), Grupo Adventus

Modelo Gráfico
Ernesto Carvalho

Grafismo
Oficina Gutenberg da C3im, Lda., Grupo Adventus (Portugal)

Pré-Impressão
Gabinete Gráfico Imaginário, Grupo Adventus (Portugal)

Impressão em Portugal
Tipografia Peres, S.A.

Distribuição em Portugal
Distribuidora de Livros Bertrand, Lda.

Preço de capa: 12,00 € (Portugal) / R$20,00 (Brasil)
Periodicidade: Trimestral
Tiragem em Portugal: 1.200 exemplares
Depósito Legal (Portugal): nº 149801/00
ISSN (Portugal): nº 1645-4464
ISSN (Brasil): nº 1677-2067
Nº Registo ICS: nº 124041
Nº 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.

Sumário

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
BIBLIOTECA
MARIO HENRIQUE SIMONSEN

O MELHOR DE — Pág. 8
Sloan Management Review
Quatro chaves para gerir a emergência
Ann Majchrzak, Dave Logan, Ron McCurdy e Mathias Kirchmer

ARTIGOS — Pág. 14
Direito e Gestão
A lógica da actividade no Código de Trabalho
Glória Rebelo

A qualidade em e-serviços de natureza multi-canal — Pág. 22
Rui Sousa

Os efeitos da incerteza sobre relações de confiança na Nova Economia Internacional — Pág. 32
Marco Zanini

TESES — Pág. 42
«Project management learning system»
Leandro Pereira

Classe de gestão industrial e desempenho competitivo — Pág. 46
José Mira Fadista

ESTUDOS — Pág. 52
Orientação para o mercado sob uma perspectiva de estratégia
Estudo exploratório no Brasil
Alexandre Faria

A sinistralidade no sector da limpeza industrial em Portugal — Pág. 62
Aplicação da metodologia EEAT
José Miquel Cabeças, Ana Quinta e Ana Costa

CASOS
O capital intelectual e as dinâmicas da criação de valor — Pág. 76
Evidência no sector bancário português
Maria do Rosário Cabrita

LIVROS — Pág. 86

ARTE & GESTÃO — Pág. 89

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

Com o patrocínio institucional do Grupo PT.

Publicidade nesta edição: Espírito Santo Contact Center; Multipessoal; Portugal Telecom; Recursos Humanos Magazine; Instituto de Merchandising; Pessoal; Fundação Getulio Vargas; janelanaweb.com; Fundação Luso-Brasileira; Centro Atlântico.

ISCTE
BUSINESS SCHOOL
INDEG_GRADUATE

FGV
EBAPE

Revista Portuguesa e Brasileira de

Gestão

Normas de Publicação

Com o intuito de normalizar as contribuições da RPBG, de procurar a celeridade no processo de paginação e de possibilitar a indexação nas mais reconhecidas bases de dados internacionais (Plataforma SciELO - www.scielo.org), foram definidas as seguintes normas científicas de publicação que deverão ser seguidas pelos autores sob pena da não aceitação para *referee*:

1. Todos os leitores com investigação académica ou jornalística na área da Gestão podem submeter trabalhos originais no formato de artigos, estudos, casos ou resumos de teses de mestrado ou de doutoramento. Também se aceitam resumos de livros, na área da Gestão, de autores de língua portuguesa ou publicados em português, notícias das instituições e eventos académicos.
2. Os trabalhos devem ser redigidos em português (de matriz europeia ou não) no formato Word, em Times New Roman, corpo de letra 12 e espaço e meio. Os artigos, estudos e casos podem ter a extensão máxima de 30 mil caracteres (o equivalente a cerca de 15 páginas A4 dactilografadas), incluindo espaços, resumos, palavras-chave, CV's, figuras, tabelas e gráficos, notas e referências bibliográficas.
3. Em todas as propostas deverão constar os CV's resumidos (no máximo de 4 linhas) dos autores, em português e inglês, *i.e.*, enquadramento institucional, grau académico, funções actuais, e-mail, telefone e morada para envio de correspondência.
4. A fim de intensificar e promover o intercâmbio entre a comunidade científica nacional e internacional, os trabalhos têm de incluir, para além do título em português e inglês, o resumo em português e o *abstract* em inglês, cada um com não mais de 1000 caracteres. O resumo/*abstract* deve expor o objectivo do trabalho, a metodologia seguida no mesmo, os resultados obtidos e as conclusões apresentadas.
5. A seguir ao resumo e *abstract*, é indispensável a indicação das palavras-chave e *key words*, respectivamente, representativas do trabalho (no máximo de 5) para ser possível a indexação da RPBG.
6. Os trabalhos devem ser ordenados da seguinte forma: página com o título na língua original, nomes, e-mails e CV's resumidos dos autores em português e inglês (pela ordem da língua original), seguido à parte da repetição do título na língua original, resumo/*abstract* (conforme a língua do trabalho, aparece a do original primeiro), palavras-chave/*key words* (conforme a língua do trabalho), título traduzido para português ou inglês (conforme a língua do trabalho), data de conclusão do trabalho, texto, notas, referências bibliográficas e anexos.
7. As referências bibliográficas apresentadas devem ser integradas no texto de acordo com o sistema "apelido, data" (*i.e.*, Hughes, 2000). Em caso de citações textuais, deve acrescentar-se o número da(s) página(s). Exemplos:
   - "Consequentemente, Shah (1998) classifica-a como...", "Como é referido por Kelly (1995, p. 62)..." ou "Relativamente às expectativas do público, Davidson (1975, pp. 47-50)..."
   - Diversos autores: (Farr e Moscovici, 1984) ou (Lewin *et. al.*, 1944)
8. A lista de referências bibliográficas, obrigatória e a incluir no final do texto, será organizada alfabeticamente e deverá obedecer ao formato dos exemplos seguintes:
   - Livro: FLOWERS, S. (1996), **Software Failure: Management Failure - Amazing Stories and Cautionary Tales**. John Wiley & Sons, Chichester.
   - Livro traduzido: SCHUMPETER, J. A. (1934), **The Theory of Economic Development**. Trad. R. Opie da 2ª ed. alemã (1926). Harvard University Press, Cambridge.
     [No corpo do texto deve referir-se: "SCHUMPETER (1926/1934)...".]
   - Capítulo de livro: LOVEMAN, G. (1994), «An assessment of the productivity impact on information technologies». *In* T. Allen e M. Scott-Morton (eds.), **Information Technology and the Corporation of the 1990s: Research Studies**. MIT Press, Cambridge, MA, pp. 84-110.
   - Artigo de publicação: BAILEY, J. E. e PEARSONS, S. (1983), «Development of a tool for measuring and analysing computer user satisfaction». *Management Science*, vol. 29(5), pp. 530-545.
   - Comunicação em reunião científica: MOSS, Larissa (1998), «Dirty data: diffusing the bomb that can destroy your data warehouse». Chicago Conference on DQ, Fevereiro.
   - *Working Paper*: BUCHHERT, Lee C. e GULATI, Mitu G. (2002), «Sovereign Bonds and the Collective Will». Georgetown University Law Center, *Working Paper* no. 34, Março.
   - Dissertação não publicada: CRAGG, P. (1990), «Information Technology and Small Firm Performance». Tese PhD não publicada, Loughborough University of Technology.
   - Sítio na Web: MOSS, Larrisa (1998), «Data cleansing - a dichotomy of data warehousing?». http://www.dmreview.com/issues.1998/Feb/articles/feb98-46.htm.

   Para esclarecer os casos não considerados nestes exemplos, os autores deverão cumprir a normalização em vigor, no Brasil (Normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT) e em Portugal, nomeadamente a Norma Portuguesa de Descrição Bibliográfica (NP 405-1) - disponível para consulta no Centro de Documentação do INDEG/ISCTE ou em www.ipq.pt/default_produtos.htm (publicações / catálogo de normas) - e a *ISBD (ER) - International Standard Bibliographic Description for Electronic Resources* - disponível para consulta em www.ifla.org/VII/s13/pubs/isbd.htm.
9. A publicação dependerá do *blind referee* (avaliação anónima) de pelo menos dois (*double*) especialistas na área respectiva, membros do Conselho Editorial da RPBG (portugueses e brasileiros). Os Directores e o Coordenador Editorial reservam-se o direito de não publicar os originais a que o Conselho Editorial não atribua nível adequado ou que não obedeçam às normas aqui referidas. Os autores serão avisados da sua publicação num prazo máximo de três meses. Poderão ser sugeridas pistas para o aperfeiçoamento dos trabalhos. Em cada trabalho serão indicadas as datas de recepção e de aceitação.
10. O material deve ser entregue em suporte electrónico, sendo preferível em anexo de e-mail. É indispensável que todas as figuras, gráficos e tabelas sejam enviadas à parte do texto em formato gráfico (tif ou eps), cada uma em página independente para facilitar a paginação. A sua localização no texto deverá ser indicada por uma linha intercalar bem destacada (*i.e.*, "a Figura 1 entra aproximadamente aqui").
11. O envio de um trabalho implica compromisso por parte dos autores de publicação exclusiva na RPBG, sendo o trabalho da sua inteira responsabilidade.
12. Os originais aceites para publicação ficam propriedade editorial da RPBG. Qualquer reprodução integral ou parcial dos mesmos só pode ser efectuada após autorização escrita dos Directores ou Coordenador Editorial e requerem referência à RPBG. Os originais não publicados não serão devolvidos. Os autores receberão, gratuitamente, dois exemplares do número da RPBG em que for publicado o seu trabalho.
13. Os textos publicados na RPBG poderão ser editados também em versão digital no sítio da Web da RPBG.

ENVIAR CORRESPONDÊNCIA PARA:

Em Portugal:
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão
INDEG/ISCTE - Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial
Complexo INDEG/ISCTE - Av. Prof. Aníbal de Bettencourt - 1600-189 Lisboa
E-mail do Director: luis.reto@iscte.pt
E-mail do Coordenador Editorial: jnr@groupadventus.com

No Brasil:
(inclusive originais de artigos - três vias)
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão
Fundação Getulio Vargas
Praia de Botafogo, 190, sala 531 - CEP 22253-900 Rio de Janeiro, RJ
DDG: (0800) 21 7777
E-mail: rpbg@fgv.br

Editorial

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
BIBLIOTECA
MARIO HENRIQUE SIMONSEN

A integração na plataforma SciELO



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

A aceitação da Revista pela SciELO é um passo importante pela exigência que implica e pela enorme difusão que possibilita entre as comunidades científicas de língua portuguesa e espanhola.

A 21 de Fevereiro de 2006, o Comité Consultivo do projecto SciELO Portugal deliberou aceitar a *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* na plataforma SciELO, «(...) uma vez que cumpre os principais critérios de qualidade estabelecidos pela metodologia SciELO».

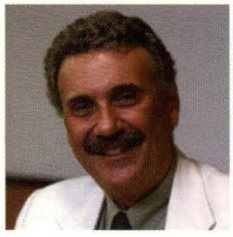
A Scientific Electronic Library Online (SciELO) é uma biblioteca virtual que deriva da aplicação de um projecto de pesquisa da Fundação de Amparo à pesquisa do Estado de São Paulo – FAPESP, em parceria com o Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde – BIREME. Actualmente, a plataforma reúne cerca de 170 revistas de países como o Brasil, Portugal, Espanha, Chile, México, entre outros, e tem como principal finalidade «promover a qualidade científica e editorial das revistas científicos ibero-americanas».

Já num número anterior da nossa Revista tínhamos informado os nossos leitores que as mudanças então efectuadas tinham como objectivo possibilitar a sua aceitação nesta biblioteca científica on-line. A aceitação da Revista pela SciELO é um passo importante pela exigência que implica e pela enorme difusão que possibilita entre as comunidades científicas de língua portuguesa e espanhola.

Para nós é, assim, um reconhecimento da qualidade do trabalho desenvolvido, mas é, acima de tudo, um desafio para aumentar a nossa exigência na selecção dos artigos que publicamos. Para os autores, principalmente dos meios académicos, a integração da Revista na SciELO é, sem dúvida, um incentivo à publicação, pois verão os seus trabalhos conhecer uma enorme divulgação entre os largos milhões de pessoas que falam o português e o espanhol.

Da nossa parte, cumpre-nos ainda endereçar um agradecimento a todos os autores que, com as suas contribuições, possibilitaram a crescente afirmação científica da Revista e apelar aos nossos leitores para que nos enviem, para apreciação, textos com uma qualidade cada vez maior.

Na capa:
Anabela Camelo
«Memória de outra Era I»
Barro vermelho e terra sigilata de caulino
47 x 11 cm



Bianor Scelza Cavalcanti
Director no Brasil
bianor@fgv.br

É, acima de tudo, um desafio para aumentar a nossa exigência na selecção dos artigos que publicamos.

ISCTE BUSINESS SCHOOL INDEG_GRADUATE

Revista Portuguesa e Brasileira de
Gestão

FGV EBAPE

UM ESPAÇO EDITORIAL DAS CIÊNCIAS DE GESTÃO NOS PAÍSES DE LÍNGUA PORTUGUESA

INSTITUIÇÕES UNIVERSITÁRIAS A QUE PERTENCEM OS MEMBROS DO CONSELHO EDITORIAL

PORTUGAL

Instituto de Ciências Sociais
Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores
Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
Instituto Superior de Economia e Gestão
Instituto Superior Técnico
Universidade Aberta
Universidade Católica Portuguesa **(Porto)**
Universidade da Beira Interior
Universidade de Aveiro
Universidade de Coimbra
Universidade de Évora
Universidade de Lisboa
Universidade do Algarve
Universidade do Minho
Universidade Nova de Lisboa

BRASIL

Fundação Getulio Vargas **(Rio de Janeiro, Brasil)**
Universidade Católica de Pernambuco **(Recife, Brasil)**
Universidade do Sul de Santa Catarina **(Florianópolis, Brasil)**
Universidade Federal da Paraíba **(João Pessoa, Brasil)**
Universidade Federal de Pernambuco **(Recife, Brasil)**
Universidade Federal do Rio Grande do Sul **(Rio Grande do Sul, Brasil)**

ESTRANGEIRO

Universidade de Macau **(R. P. China)**
Universidade de Santiago de Compostela **(Galiza, Espanha)**
Universidade Eduardo Mondlane **(Maputo, Moçambique)**

CONTRIBUIÇÕES

Artigos, Estudos, Casos, Crítica de Livros, Notícias na Área da Gestão, Resumos de Teses de Mestrado e de Doutoramento

Todas as contribuições são submetidas a *referee* do Conselho Editorial

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
BIBLIOTECA
MARIO HENRIQUE SIMONSEN

O MELHOR DE

O melhor de

Sloan Management Review

Quatro chaves para gerir a emergência

por Ann Majchrzak, Dave Logan, Ron McCurdy e Mathias Kirchmer



Artur Louro
«Equilíbrio VI»
Grês c/ engobes
Exposição VITAE - Cerâmica / Fundição / / Restauro no INDEG/ISCTE, Lisboa, Fevereiro/Março 2006

Quatro chaves para gerir a emergência

por Ann Majchrzak, Dave Logan, Ron McCurdy e Mathias Kirchmer

RESUMO: A investigação realizada demonstrou repetidamente que os gestores contribuem efectivamente quando facilitam a emergência de processos de trabalho em situações de constante mudança. No entanto, os gestores, regra geral, receberam uma orientação insuficiente sobre o que exactamente deveriam fazer para induzir e gerir estes processos emergentes. Neste artigo refere-se que os gestores devem facilitar activamente a confluência de «surtos» de inovação participativa.

Palavras-chave: Inovação, Participação, Processos, Emergente

TITLE: Four keys to managing emergence

ABSTRACT: Research has repeatedly demonstrated that managers contribute to a company's bottom line by enabling the emergence of work processes in constantly changing situations. But managers have received insufficient guidance about what exactly they should be doing to manage these emergent processes. The authors contend that managers must actively facilitate the confluence of participatory «spurts» of innovation.

Key words: Innovation, Participatory, Processes, Emergent

Nos últimos anos, muito se falou da natureza incerta e continuamente dinâmica do ambiente em que as organizações de hoje funcionam. As pesquisas demonstraram vezes sem conta que os gestores contribuem para os bons resultados de uma empresa neste tipo de ambiente permitindo a emergência de processos de trabalho em tempo real, em que os resultados não são previsíveis e onde os empregados devem interpretar constantemente a realidade, e ajustar-se, a situações em mudança. Aceita-se geralmente que o desenvolvimento de novos produtos, serviços ao cliente ou qualquer processo de conhecimento conduzido num mercado em mudança dinâmica deve ser emergente, caso a empresa queira tornar o imprevisível numa vantagem competitiva.

Embora tenha corrido muita tinta sobre a necessidade de gerir a emergência, a maior parte dos conselhos a gestores, no entanto, focaliza-se apenas em estabelecer uma infra-estrutura para encorajar uma improvisação eficaz por parte dos trabalhadores responsáveis por processos produtivos emergentes. Devem preparar-se planos de contingência; desenvolver cenários alternativos sobre o futuro; colocar as pessoas certas no sítio certo; controlar de perto o ambiente; e premiar estruturas que encorajem a experimentação definida. Até é verdade que uma infra-estrutura que sustenta a emergência é um aspecto claramente crítico, mas só com essa indicação, os gestores não ficam com orientações suficientes sobre aquilo que deveriam estar a fazer para permiti-la.

Depois desta equipa passar anos a gerir empresas confrontadas com pressões competitivas e conjunturas incertas, acreditamos que os gestores devem envolver-se activamente no processo emergente, de uma forma que não se limite a oferecer exortações ou garantir que a infra-estrutura funciona. Também não devem tirar o controlo aos empregados,

Em ambientes incertos e voláteis, os gestores devem encorajar e permitir surtos de inovação participada, que conduzam a processos e soluções emergentes.

porque apenas colaboradores confiantes, responsabilizados e autónomos poderão adaptar com sucesso os processos de trabalho e o seu conhecimento a acontecimentos imprevisíveis. Os gestores de sucesso em processos emergentes devem dispor dos seus próprios processos produtivos originais – devem facilitar activamente a confluência de 'surtos' participativos de inovação.

Um surto inovador é um salto quântico na perspectiva. Ocorre quando os parâmetros estão no estado de fluxo, os planos falharam e uma adaptação em tempo real é exigida. É participado quando é o produto de todos os *stakeholders* que dão o seu contributo para a perspectiva, e não apenas fruto do envolvimento dos que possuem uma descrição do seu cargo com uma responsabilidade específica para inovarem. Um engenheiro que reformula o problema da construção de uma ponte e da forma como afecta o fluxo de trânsito está envolvido num surto inovador. Os subcontratados, clientes, e especialistas – todos podem contribuir para surtos inovadores.

Os gestores que lidam e dominam a emergência não tentam coordenar estes surtos de forma planeada e ordenada; pelo contrário, encorajam a que se unam, para reforçar-se e complementar-se à medida que forem evoluindo. Por exemplo, quando os sítios da Web e bases de dados com listas de pessoas desaparecidas devido ao furacão Katrina proliferaram, a Cruz Vermelha interveio para associar a miríade de sítios através de ligações e de um motor de busca comum.

As competências de gestão exigidas para transformar a inovação em fluxo e produzir soluções emergentes são subtis e pormenorizadas. Os gestores competentes envolvem-se geralmente em quatro práticas de gestão distintas.

Discurso constante com potenciais participantes

Perante acontecimentos incertos, são exigidas diferentes perspectivas para solicitar e avaliar interpretações alternativas dos acontecimentos, informação e soluções possíveis. Geralmente, os gestores que tentam lidar com a incerteza pedem a empregados e consultores para desenvolverem relatórios, mapas *top-down* ou listas de tendências de mercado que são discutidas e depois usadas como base de planos estratégicos para guiar os comportamentos dos empregados.

Os mestres da gestão da emergência fazem mais do que isso. Estruturam o trabalho para que o discurso se mantenha, ao mesmo tempo que o trabalho é realizado – a informação, pressupostos e interpretações são revelados contínua e explicitamente, comparados com outras interpretações e depois questionados em função de novas informações. Percebem que as realidades da envolvente mudam tão depressa e com tais efeitos potencialmente sistémicos que a interpretação e os pressupostos devem ser evidencia-

Ann Majchrzak é professora de sistemas de informação na Marshall School of Business, na Universidade de Southern California. Dave Logan é «partner» sénior na JLS Consulting e leitor em gestão e organização na Marshall School of Business. Ron McCurdy é detentor da cadeira e professor de estudos sobre jazz na Thornton School of Music, também na mesma universidade. Mathias Kirchmer é CEO da IDS Scheer América do Norte e Japão e professor no Center for Organizational Dynamics, da Universidade da Pensilvânia. Podem ser contactados em majchrza@usc.edu, dave.logan@jlsconsult.com, ronmccbop@aol.com e m.kirchmer@ids-scheer.com.

Ann Majchrzak is professor of information systems at the Marshall School of Business, University of Southern California. Dave Logan is senior partner at JLS Consulting and a lecturer in management and organization also at the Marshall School of Business. Ron McCurdy is chair and professor of jazz studies at the Thornton School of Music, in the same University. Mathias Kirchmer is CEO of IDS Scheer North America and Japan, and affiliated faculty, Center for Organizational Dynamics, University of Pennsylvania. Authors' contacts at: majchrza@usc.edu, dave.logan@jlsconsult.com, ronmccbop@aol.com and m.kirchmer@ids-scheer.com.

Traduzido de «Four Keys to Managing Emergence», de Ann Majchrzak, Dave Logan, Ron McCurdy e Mathias Kirchmer, *Sloan Management Review* (Inverno 2006, vol. 47, no. 2, pp. 14-18), com autorização do editor. Tradução de Géraldine Correia.

Translated from «Four Keys to Managing Emergence», of Ann Majchrzak, Dave Logan, Ron McCurdy and Mathias Kirchmer,* Sloan Management Review *(Winter 2006, vol. 47, no. 2, pp. 14-18), authorized by the editor. Translation by Géraldine Correia.

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

Os gestores na Novell usam um processo chamado «inquérito dialógico», em que os participantes arejam, desafiam e depois discutem abertamente pressupostos nucleares identificados.

dos e questionados frequentemente para identificar o próximo surto inovador.

O discurso adequado à emergência não é a conversa normal do dia-a-dia de uma organização. É diferente em três pontos.

Primeiro, para que os discursos conduzam a surtos inovadores, os participantes devem poder partilhar e discutir livremente todas as informações relevantes, incluindo assuntos tabu como as implicações políticas de acções alternativas. Segundo, os discursos devem envolver intencionalmente perspectivas alternativas de vários níveis diferentes da organização. Terceiro, os discursos devem estar focados na acção. Discursos que conduzem a muitos elogios terão sempre um valor limitado; os discursos, pelo contrário, devem afectar o comportamento das pessoas.

Os gestores competentes estimulam o discurso circulando entre os empregados e fazendo perguntas como "Mudaram alguns pressupostos ultimamente?", "Ainda tem a certeza de que é a forma correcta de fazer as coisas?" e "O que poderíamos fazer a mais?". Incluem de propósito pessoas que nunca seriam consultadas de outra forma. Partilham informação que, tradicionalmente, poderia estar oculta. Falam sobre acções alternativas a escolher.

Por exemplo, alguns dos gestores na Novell usam um processo chamado 'inquérito dialógico', em que os participantes arejam, desafiam frontalmente e depois discutem abertamente pressupostos nucleares identificados. Estes gestores quebraram a tradição ao deixar de começar as reuniões entre consultores da Novell e pessoal do desenvolvimento de software com participantes a proporem acções ou decisões já definidas. Em vez disso, começam a reunião com cada participante a apresentar os seus pressupostos sobre necessidades emergentes do mercado e orientações da empresa. Este método do inquérito dialógico inspirou surtos inovadores tanto em ideias de produto como campanhas de marketing e contribuiu para uma sensação generalizada de comunidade e conhecimentos partilhados.

Da mesma forma, na IDS Scheer AG, uma empresa de software global e consultoria para gestão de ciclos de vida dos processos produtivos, as teleconferências mensais são frequentadas por gestores da sede e das principais regiões internacionais da empresa (Américas, Europa do Leste, Europa Ocidental), representando as várias áreas – marketing, vendas, consultoria e desenvolvimento de software. Participantes de fora da empresa também podem ser incluídos. O objectivo declarado destas teleconferências é ultrapassar a 'tradicional' I&D e envolver-se activamente no questionamento de pressupostos básicos. Conduzem muitas vezes a conversas de 'sondagem' a outros empregados e ocasionalmente a ofertas de produto novas ou modificadas.

Actualização contínua de mapas de conhecimento

Épocas de fluxo, com circunstâncias e condições em mudança, exigem constantemente novos conhecimentos e conjuntos de competências. O conceito de 'especialista' é enganador, muito específico da situação e de utilidade limitada. Não quer dizer que as pessoas não sejam especialistas para um determinado problema ou solução, mas que o conjunto de condições conhecidas está sempre a redefinir qual o problema ou qual poderá ser a solução. As responsabilidades devem ser constantemente adaptadas aos problemas à medida que evoluem. A competência, afinal, depende do conhecimento que pode ser invocado para iluminar um assunto em discussão.

Os que gerem bem a emergência não se baseiam em redes de contactos estáticas ou categorias de competências previamente definidas. Desenvolvem continuamente – e ajudam outros a desenvolver – mapas de conhecimento, assinalando quem sabe o quê sobre uma grande variedade de assuntos e situações. Para tal, alguns gestores limitam-se a gerir "circulando pelos corredores" (*walking around*), falando com empregados, observando-os em acção, aprendendo quais os seus interesses, tanto profissionais como pessoais. Alguns gestores fazem isso circulando e questionando inclusive os empregados sobre *hobbies* pessoais. O fascínio de um empregado por história chinesa, por exemplo, poderá ser útil em algum futuro negócio de *outsourcing* para essas paragens. Os gestores podem, também, manter mapas de conhecimento actualizados enviando e-mails aos empregados com ligações na Web a artigos versando novas formas de conduzir negócios para ver quem começará uma conversa sobre o tema. Outros gestores observam mensagens em sítios na Web da empresa ou mesmo em *blogues*, os actuais meios de comunicação digitais que permitem a todos os membros de um grupo criar e editar conteúdos.

Para gerir com sucesso a emergência, não é eficaz os executivos cultivarem simplesmente os seus próprios mapas de conhecimento, e depois redefinirem responsabilidades a cada momento. Essa abordagem é demasiado limitada e lenta. Os mais aptos a gerir a emergência criam e gerem processos em que todos os membros do projecto emergente mantêm os seus próprios mapas de conhecimento, cada um interagindo dinamicamente com outros para recentrar continuamente responsabilidades num sistema deveras adaptável.

Os processos de ciclo de vida dos clientes fornecem um exemplo deste tipo de "especialização rotativa". Depois do departamento de marketing estabelecer contacto com um potencial cliente, o grupo de desenvolvimento de negócios assume a liderança, trabalhando com vários executivos da empresa e membros do grupo de consultoria para descobrir qual a solução que melhor se adapta ao cliente. Quando uma solução é identificada, o departamento de consultoria entra em cena para a execução do plano. Depois, a área de desenvolvimento de negócios volta a intervir para manter a parceria com o cliente. O processo da IDS Scheer permite uma actualização constante de mapas de conhecimento e uma adaptação significativa de responsabilidades, para que a empresa possa desenhar a sua abordagem, não apenas em relação ao cliente, como também ao longo do tempo.

Noutro exemplo, os gestores de uma *utility* de Nova Orleães, a Entergy Corp, tinham a responsabilidade de instalar os maiores cabos de transmissão de sempre por debaixo do vasto rio Mississipi. Diversas entidades foram contratadas para todas as fases do projecto – da remoção de terras ao fabrico dos cabos, da colocação de cabos até à instalação de um parque infantil nas margens depois de terminar a construção. A dimensão, novidade e complexidade do projecto tornou difícil, quando não impossível, predefinir todas as condições de passagem de testemunho entre os contratados, por isso a Entergy criou um acordo que, sem especificar pormenores, permitia a cada um passar a pasta eficazmente ao seguinte. Isso encorajou as sub-contratadas a partilharem as suas competências sobre as condições em permanente mudança no local, como a compactação das terras ou problemas inesperados debaixo de água. Negociaram responsabilidades em cada momento para resolver problemas emergentes, e em cada passagem de pasta, cada um dos intervenientes tinha de concordar que o processo tinha sido bem sucedido, antes mesmo de qualquer um deles ser pago.

As fronteiras começam a esvanecer-se

Actualmente, as empresas pedem muitas vezes aos clientes parcerias de vários tipos: para ajudar a desenvolver inovações de produto e processo e fornecer informação para previsões financeiras e de procura de produtos. Gerir a emergência, todavia, exige muito mais. Obter um *feedback* solicitado dos clientes é demasiado lento e previsível para um processo emergente. E além do mais, mantém a empresa no centro da rede de comunicação, o que significa que a informação será perdida se não for directamente encaminhada.

Processos produtivos emergentes bem robustos devem recorrer a informação de dentro e de fora da organização, e os que dominam a gestão da emergência aprenderam a eliminar essas fronteiras.

Os processos emergentes envolvem *inputs* imprevisíveis de participantes imprevisíveis. Fornecedores, empregados e outros *stakeholders* – tal como os clientes – devem ser envolvidos. Deveriam ser induzidos não só a fornecer *feedback* em resposta a pedidos específicos, mas também informação não solicitada oferecida voluntariamente, sem interesse nem compromisso. Cria-se assim uma base de conhecimento rica e em crescimento permanente, e um sistema de controlo e equilíbrio que ajuda a vetar e extrapolar informação. Processos produtivos emergentes bem robustos devem recorrer a esta informação, tanto de dentro como de fora da organização, e os que dominam a gestão da emergência aprenderam a eliminar as fronteiras entre os dois campos.

A Novell eliminou de facto esta distinção nos seus fóruns "Birds-of-a-Feather". Nestes acontecimentos, os seniores do desenvolvimento, que tradicionalmente não tinham muita interacção com clientes, partilham a sua competência sobre produtos existentes e novos produtos com clientes, empregados, meios de comunicação e outros actores interessados. Os riscos envolvidos nestas trocas abertas pesam geralmente muito menos do que os surtos de inovação que podem inspirar.

Os gestores são tradicionalmente relutantes a partilhar os pormenores de um processo emergente com pessoas de

fora. Mas, neste método, os projectos quando públicos libertam selectivamente informação para o público; os responsáveis do desenvolvimento reúnem com clientes escolhidos a dedo; e a informação, reunida junto de clientes, é depois interpretada pela organização que está por detrás do *firewall*. Envolver a base externa de cidadãos interessados, não apenas fornecendo informação mas ajudando a interpretar a informação, é um nível de responsabilidade que elimina as fronteiras entre agentes internos e externos.

Por exemplo, a Entergy entendeu que, como serviço de utilidade pública, deve informar o público sobre projectos, quando o custo vai ser suportado por aumentos de tarifas e não pela empresa. Durante o seu projecto de cabos, os gestores da empresa foram mais longe do que uma simples informação ao público; envolveram o público em programas televisivos semanais, reuniões na câmara, cartas a editores de jornais locais e respostas, e operações de "casa aberta" em que não se limitavam a apresentar a informação, mas usavam o tempo para solicitar ideias, discutir problemas em curso e envolver o público nos festejos de sucessos durante as várias fases do projecto. Este nível de envolvimento do cliente fez com que os cidadãos não se sentissem apenas informados, mas como fonte de influência no "seu projecto". O aumento de tarifas foi submetido a votação.

Os «wikis» são bastante vulgares nos meios de comunicação de grupo por permitirem a organização dos contributos a editar, para além dos próprios conteúdos.

Os *wikis* são cada vez mais usados para incentivar o envolvimento a todos os níveis, no interior e exterior da organização. O *wiki* é um pedaço de software do servidor que permite aos utilizadores criarem livremente e editarem conteúdos em páginas Web através de qualquer *browser* da Net. É vulgar nos mecanismos de comunicação de grupo porque permite a organização dos contributos a editar, para além dos próprios conteúdos. Na Novell, o *wiki Cool Solutions* fez com que os clientes fornecessem soluções para outros clientes, ajudando os responsáveis do desenvolvimento a perceberem os problemas técnicos, e mesmo a co-escreverem documentos técnicos com o pessoal da Novell.

Governar através de redes de reputação

Os mestres da gestão da emergência percebem que não podem, sozinhos, fornecer os incentivos e normas que irão induzir a inovação participada, por isso aprenderam a ganhar ímpeto e balanço na criação e identificação de "redes de reputação".

A reputação sempre foi útil para governar processos abertos e inovadores. Muitos sistemas de gestão do conhecimento fazem com que as pessoas avaliem os contributos uns dos outros. O eBay, o sítio de leilão *online*, pede a compradores e vendedores para avaliarem a sua qualidade mútua. As páginas *wiki* indicam quais os contributos com maior número de páginas carregadas.

Aquilo que é único na gestão da emergência, no entanto, é que as redes de reputação associadas aos projectos emergentes tendem a ser também emergentes – dinâmicas, em mudança e específicas de determinadas situações. Usar essas redes para governar, exige primeiro que sejam identificadas, e depois um trabalho de alavanca para perceber como se cria a reputação. Por exemplo, os gestores da Entergy sabiam que não tinham alavanca suficiente para manter os sub-contratados sob controlo. Por isso informaram-se sobre as comunidades de mercado em que cada uma dessas entidades estava e depois mantiveram publicamente informada cada comunidade sobre os progressos relevantes do sub-contratado no projecto. Num caso, um gestor da Entergy voou mesmo para o Japão para falar com os clientes de um empreiteiro e explicar porque trabalhar com a Entergy traria benefícios a longo-prazo. Depois disto, o empreiteiro ganhou mais credibilidade e maior flexibilidade para ajustar a sua agenda de produção em prol da Entergy, quando surgiram problemas no projecto.

Os gestores que são capazes de dominar estes quatro princípios ajudam as suas organizações a reagirem rapidamente a acontecimentos emergentes e imprevisíveis – tão depressa, na verdade, que as reacções surgem, para quem está de fora, como algo previsto e planeado. Associando os surtos de inovação participada, os gestores conseguem fazer com que um processo emergente pareça algo esperado, como que uma rotina. ■

Artigos

Direito e Gestão
A lógica da actividade no Código do Trabalho

por Glória Rebelo

A qualidade em e-serviços de natureza multi-canal

por Rui Sousa

Os efeitos da incerteza sobre relações de confiança na Nova Economia Internacional

por Marco Zanini



Paulo Silva
«Sagitário I»
Grês
Exposição VITAE - Cerâmica / Fundição / / Restauro no INDEG/ISCTE, Lisboa, Fevereiro/Março 2006

Direito e Gestão

A lógica da actividade no Código do Trabalho

por Glória Rebelo

RESUMO: Com a globalização da Economia, o objectivo de flexibilizar o trabalho e de responder às características incertas do mercado mediante uma rápida adaptação à mudança, tem vindo a dominar os debates políticos, económicos ou sociais na sociedade europeia. Assim, a questão que hoje se coloca no mercado de trabalho é a de saber como implementar a flexibilidade sem tornar precário o emprego. Ora a flexibilidade pode qualificar, nomeadamente quando promove o trabalho em equipa, a motivação e a mobilidade funcional. Inserido neste conceito de flexibilidade qualitativa, o modelo da Gestão pela Competência cumpre dois objectivos não incompatíveis: assegura a estabilidade da relação de trabalho e permite melhorar a racionalidade das empresas adaptando-as à incerteza do mercado. Especialmente relevante para a implementação deste modelo é o conceito de actividade acolhido no Código do Trabalho. Esta lógica da actividade reconfigura o objecto do contrato de trabalho. O legislador quis retirar o conceito de categoria do núcleo central da relação individual de trabalho, passando o conceito de actividade a estar no centro do poder de direcção do empregador.

Palavras-chave: Globalização, Flexibilidade no Trabalho, Flexibilidade Qualitativa, Actividade, Gestão pela Competência

TITLE: Law and Management: the activity paradigm in the Labour Law Code

ABSTRACT: With economic globalization, the goal of work flexibility and quick answer to the uncertain characteristics of the market by a rapid adaptation to change has come to dominate the political, economic and social debates in the European society. Thus, the question that nowadays is placed in the work market is to know how to implement flexibility without increasing precarious work. However flexibility can qualify, namely when it promotes teamwork, motivation and functional mobility. Within this concept of qualitative flexibility the Competency Model fulfils two goals that are not incompatible: it assures the stability of the work relation and allows the companies to improve its rationality adapting them to market's uncertainty. Particularly relevant for the implementation of this model it is the concept of activity in the Labour Law Code. This logic of the activity reconfigures the object of the labour contract. The legislator wanted to remove the concept of category of the central nucleus of the individual relation of work, turning the activity concept into the centre of the employer's directive power.

Key words: Globalization, Flexibility at Work, Qualitative Flexibility, Activity, Management by Competence

Num cenário de globalização da economia e de liberalização das regras de concorrência internacional, a temática da flexibilidade no trabalho tem vindo a dominar, nos últimos anos, muitos dos debates (políticos, económicos ou sociais) que se travam nas sociedades europeias.

A evolução dos mercados e da concorrência, nomeadamente as recentes mutações económicas, tecnológicas e sociais, constituem factores de incerteza para o posicionamento das empresas e dos trabalhadores perante o mercado de trabalho.

É desta forma que, no início deste Séc. XXI, a palavra flexibilidade parece apresentar-se repleta de significado: face às recentes mutações ao nível produtivo, as empresas vêem na flexibilidade – ou seja, na capacidade de adaptação, antecipada ou contínua, das empresas a um imprevisto – um meio de assegurar a sua competitividade.

A flexibilidade num contexto de incerteza

Neste âmbito, o problema fundamental que hoje se coloca ao nível do mercado de trabalho e emprego é o de saber como implementar a flexibilidade na organização do trabalho, «alcançando um compromisso entre o que os empregadores consideram como exigências económicas e o que os representantes dos trabalhadores reputam de exigências sociais» (Rebelo, 2004, p. 30). Trata-se de assegurar um são equilíbrio laboral, através da promoção de formas de emprego assentes em vínculos contratuais estáveis, que permitam optimizar as condições do trabalho (v.g., mediante a adaptação permanente, o acesso a programas de formação contínua, a mobilidade das pessoas e das estruturas) e garantam, simultaneamente, a motivação e a participação dos trabalhadores.

No entanto, não constitui desiderato simples precisar o que se deva entender por flexibilidade. O termo flexibilidade não designa um conceito rigoroso e delimitado, divergindo de acordo com a linguagem dos diversos actores sociais, onde «ganha uma geometria variável, ao sabor das intenções políticas, das estratégias empresariais e das ideologias reivindicativas» (Conselho Económico e Social, 1998, pp. 67 e segs.). E, não sendo unívoco, este conceito pode ser desenvolvido pelas empresas de diversas maneiras (Rebelo, 2004, pp. 27 e segs.).

Desde logo, não se traduz apenas numa concepção limitada de flexibilidade quantitativa, reflectindo a variação de número de trabalhadores em função da conjuntura; a flexibilidade pode também ser qualitativa.

O termo flexibilidade não designa um conceito rigoroso e delimitado, divergindo de acordo com a linguagem dos diversos actores sociais, onde «ganha uma geometria variável, ao sabor das intenções políticas, das estratégias empresariais e das ideologias reivindicativas».

E, de facto, a flexibilidade também qualifica, nomeadamente através da promoção do desenvolvimento do trabalho em equipa, da motivação e da mobilidade funcional dos trabalhadores. A flexibilidade qualitativa baseada nos paradigmas da inovação e do conhecimento (Boyer, 2000) exige, cada vez mais, a capacidade para gizar novas estratégias de competitividade empresarial associadas à elevação dos níveis de qualificação e de formação da generalidade dos trabalhadores.

As organizações que se pautam pela flexibilidade qualitativa – vistas como um sistema de elementos, constituído por recursos e competências – apresentam-se então flexíveis quando, garantindo um funcionamento normal da actividade empresarial, sejam capazes de se adaptar às características incertas do mercado mediante uma rápida adaptação à mudança conseguida através de uma elevada mobilidade e de um elevado nível de entendimento das competências dos trabalhadores (Tarondeau, 1998).

Ora, se as empresas dispõem de numerosos meios para desenvolver a sua flexibilidade, importa realçar as propostas de flexibilidade assentes num 'modelo de flexibilidade qualificante', por contraposição às propostas de um 'modelo de flexibilidade precarizante'. Ou seja, é necessário promover uma flexibilidade a longo termo que procure a transformação da organização do trabalho e das relações de trabalho – permitindo, por exemplo, dimensionar os seus recursos a um nível superior ao nível médio antecipado – e que, paralelamente, promova a qualificação dos trabalhadores,

Glória Rebelo
gloria.rebelo@netcabo.pt
Doutora em Sociologia Económica e das Organizações (ISEG/UTL). Prof. Associada da Univ. Lusófona. Investigadora e Membro do Conselho Científico do Dinâmia/ISCTE.
PhD in Social-Economics (ISEG/UTL). Associate Professor at Univ. Lusófona. Researcher and Member of the Scientific Board of Dinâmia/ISCTE.

Recebido em Maio de 2005 e aceite em Setembro de 2005.
Received in May 2005 and accepted in September 2005.

através do desenvolvimento das suas competências (Almeida e Rebelo, 2004, p. 31).

O Direito do Trabalho e a Gestão das pessoas na organização qualificante

Desde o final do Séc. XIX, que a noção de vínculo de subordinação jurídica confere uma especificidade particular ao Direito do Trabalho. De facto, este ramo do Direito edificou-se em torno da figura do contrato de trabalho, por seu turno assente na «ideia de vínculo jurídico que ligava empregadores a trabalhadores e oferecia a estes segurança – nomeadamente salarial e social – e estabilidade da relação de trabalho» (Rebelo, 2003, p. 79).

Sendo o mercado de trabalho e a economia condicionantes do Direito do Trabalho, a questão que se coloca actualmente é a de saber qual o futuro deste ramo do Direito face às mutações vividas na sociedade contemporânea (Terrisse, 1999).

Uma vez que o Direito do Trabalho apresenta, como vocação primeira, a procura de conciliação entre, por um lado, os propósitos empresariais (ligados ao empregador) e, por outro lado, os propósitos sociais ligados aos trabalhadores, o contexto sócio-económico internacional – envolto em incerteza, forte competitividade e mudança sócio-económica – que tem abalado os países mais desenvolvidos, reaviva a questão da promoção de flexibilidade no seio do Direito do Trabalho. Nesta medida, o sentido social do trabalho tem ocupado a atenção de muitos debates no domínio do Direito do Trabalho, procurando torná-lo mais adequado à actual situação sócio-económica.

De entre as diversas propostas propugnadas para um Direito do Trabalho flexível, importa realçar as associadas à gestão dos recursos humanos definidas em função de uma Gestão pela Competência.

Em nosso entender, é através deste modelo que cada empregador tende a estabelecer, *a priori*, o referencial de competências e os pressupostos de avaliação dessas competências que procurem assegurar, simultaneamente, a flexibilidade (qualitativa) e a adaptabilidade necessárias a uma gestão empresarial competitiva e reactiva (Almeida e Rebelo, 2004). Assim, o modelo da Gestão pela Competência – proposta de gestão de recursos humanos que se encontra associada à emergência de uma nova forma de organizar o trabalho no seio da empresa desenvolvida um pouco por toda a Europa e no continente norte-americano – é, reconhecidamente, central. Para nós, este novo conceito para gerir as pessoas nas organizações deve ser compreendido e identificado como uma nova lógica de 'regular as relações de trabalho subordinado' que cumpra dois objectivos fundamentais, mas não incompatíveis: assegure a estabilidade da relação de trabalho e permita melhorar a racionalidade das empresas adaptando-as à incerteza do mercado.

No âmbito de uma organização qualificante, trata-se de configurar uma nova estratégia empresarial associada à elevação dos níveis de qualificação e à formação facultada a um indivíduo (possuidor de determinadas aptidões e traços de personalidade), que permitirá um aumento da capacidade de resolução de problemas concretos no trabalho e uma maior eficiência e capacidade de inovação em situações profissionais concretas.

Ora este desiderato só poderá ser alcançado se a lógica da Gestão pela Competência estiver, a um tempo, associada à ideia de promoção da qualificação junto dos trabalhadores e de uma orientação estratégica de gestão assente na flexibilidade funcional.

É nesta medida que o conceito de 'organização qualificante' se apresenta como decisivo. Entre nós, ao caracterizar a relação de trabalho como uma relação 'duradoura e evolutiva', Lobo Xavier aborda esta temática realçando que se «as empresas funcionam como instituições de continuada formação/aprendizagem, com modelos complexos, de variável articulação em que a inovação tecnológica convoca ao mesmo tempo tarefas simples e extremamente complexas, a executar pela mesma pessoa», a organização qualificante é aquela que «deve responder às pressões exteriores por meio de adaptações e maleabilização» (Lobo Xavier, 1997, pp. 52-56).

Dito de outra forma, no âmbito de uma organização qualificante, trata-se de configurar uma nova estratégia empresarial associada à elevação dos níveis de qualificação e à formação facultada a um indivíduo (possuidor de determi-

nadas aptidões e traços de personalidade), que permitirá um aumento da capacidade de resolução de problemas concretos no trabalho e uma maior eficiência e capacidade de inovação em situações profissionais concretas.

Além disso, este modelo de gestão assenta na ideia basilar de estabilidade: propõe estabelecer um compromisso duradouro, acompanhado por premissas de maior envolvimento entre as partes, que permita um duplo enriquecimento (quer dos trabalhadores, quer das organizações que os acolhem). Para esta nova abordagem são factores determinantes o exercício da autonomia e a procura de formação e de co-responsabilização pelo sucesso da organização (através de um maior envolvimento pela motivação) pela parte dos trabalhadores, assim como, pelo lado dos empregadores/empresas, o compromisso em facultar formação e recursos de suporte ao desenvolvimento profissional dos trabalhadores e validar o seu alargamento de competências. Trata-se, pois, de valorizar o lado humano da empresa mediante uma proposta de modelo de gestão que repousa num conjunto de práticas que denominamos por 'medidas de flexibilidade qualificantes' (Almeida e Rebelo, 2004, p. 31).

A lógica da actividade «versus» a lógica do posto de trabalho no Código do Trabalho

Neste ponto falaremos, então, da importância da lógica da actividade acolhida no Código do Trabalho.

Um aspecto fundamental será perceber como – partindo da letra da lei – podem as 'medidas de flexibilidade qualificantes' ser adoptadas no seio de uma organização.

Desde logo importa realçar que é o próprio conceito de contrato de trabalho, assente numa relação contratual duradoura, que pressupõe que as partes se têm de «adaptar a um quadro de constante mudança económica e de crescente expectativa mútua» (Lobo Xavier, 1998, p. 107). Esta necessidade de adaptação torna-se ainda acrescida quando as organizações se confrontam com processos de inovação tecnológica e/ou de reconfiguração empresarial, necessitando de gerir as expectativas dos trabalhadores.

O Código do Trabalho configura uma mudança da 'lógica do posto de trabalho', associada à ideia de função exercida dentro do 'género para que foi contratado' (v.g., letra do art. 43° da ex-LCT), para a 'lógica da actividade', precisamente aquela que esteve na génese do modelo da gestão pela competência. Especialmente relevante para a análise da reconfiguração do objecto do contrato de trabalho é o teor do disposto no art. 151° CT (que tem como epígrafe 'funções desempenhadas'). O n.° 1 deste artigo (e aqui vai além da letra do anterior art. 43° LCT) dispõe que «o trabalhador deve, em princípio, exercer funções correspondentes à actividade para que foi contratado» (v.g., o disposto no n.° 2 do art. 111° CT). E, no n.° 2 do art. 151° CT, o legislador esclarece ainda que «a actividade contratada (...) compreende as funções que lhe sejam afins ou funcionalmente ligadas, para as quais o trabalhador detenha a qualificação profissional adequada e que não impliquem desvalorização profissional».

O Código do Trabalho configura uma mudança da 'lógica do posto de trabalho', associada à ideia de função exercida dentro do 'género para que foi contratado' (v.g., letra do art. 43° da ex-LCT), para a 'lógica da actividade', precisamente aquela que esteve na génese do modelo da gestão pela competência.

Consideramos que a noção de 'actividade' desenvolvida pelo legislador é fulcral para a boa compreensão acerca da inversão da lógica operada no Código do Trabalho. A letra do n.° 2 do art. 151° CT vai além daquilo que o art. 43° da ex-LCT dispunha, reconhecendo que a actividade contratada compreende as funções que lhe sejam 'afins ou funcionalmente ligadas'. Ora a dúvida que se coloca agora é a de saber se o empregador deve ver limitada a faculdade considerada no n.° 2 do art. 151° CT – uma vez que a função correspondente à categoria continuará a ser o elemento central e nuclear da situação do trabalhador –, ou se, pelo contrário, está aberta a possibilidade de estender o âmbito do objecto do contrato de trabalho à ideia de actividade.

Assim, e no âmbito do exercício da 'actividade contratada', o empregador pode solicitar ao trabalhador o exercício de funções afins ou funcionalmente ligadas às funções contidas na actividade contratada, designadamente as actividades compreendidas no mesmo grupo ou carreira profissional (salvo, se outro for o regime constante de instrumen-

to de regulamentação colectiva). E essas actividades devem ser afins ou conexas às que definem categoria.

Para nós, torna-se relevante afirmar que o legislador quis retirar o conceito de categoria do núcleo central da relação individual de trabalho. Se – nomeadamente nos termos dos artigos 111°, 113° e 151° – o conceito de actividade parece passar a estar no centro do poder de direcção do empregador, já ao nível de outras disposições – como por exemplo na al. c) do n.° 1 do art. 56°, al. c) do n.° 1 do art. 98°, n.° 2 do art. 111° – é o conceito de categoria que se mantém como referencial da relação individual de trabalho. Contudo, e como refere Monteiro Fernandes, não se deve considerar que o trabalhador se encontra «encerrado no casulo da sua 'categoria', entregue à repetição continuada do correspondente padrão de actividade» (Monteiro Fernandes, 2004, p. 207), estando também sujeito à iniciativa do empregador para poder alargar ou diversificar o leque de hipóteses de aplicação e desenvolvimento de aptidões e, por conseguinte, de realização pessoal no trabalho, um aspecto para o qual a Gestão pela Competência pode, justamente, dar um contributo fundamental.

A Gestão pela Competência na contratação colectiva

Uma das questões mais pertinentes que tem sido estudada e discutida ao nível dos conteúdos da negociação colectiva tem sido, precisamente, a da valorização da flexibilidade profissional. Neste contexto, é pertinente analisar a forma como a noção de flexibilidade tem vindo a impor a necessidade de revisão dos sistemas organizacionais e laborais na nossa sociedade, de forma a planear estrategicamente a gestão das empresas e, ao mesmo tempo, tornar aceitáveis as medidas que implicam mudança (Lyon-Caen, 1992, pp. 573-580). O pressuposto basilar destes processos de revisão assenta, então, nas ideias de que a organização/empresa é, de facto, evolutiva e flexível e de que a dinamização da competitividade empresarial repousa na valorização e na mobilização das competências dos trabalhadores.

Numa lógica de Gestão pela Competência – que procura responder aos desafios da concorrência internacional – parte-se do pressuposto de que é, de facto, necessário avaliar as necessidades da empresa expressas em termos de competências; analisar nestes termos, os seus recursos humanos, para assim planear a aquisição e/ou a evolução das competências. Numa plataforma de entendimento recíproco, que valoriza *maxime* o lado negocial dos IRCT, os trabalhadores são convidados – no seio das empresas empregadoras – a integrar projectos de evolução profissional e a desenvolver, através da criatividade e da iniciativa, a sua 'profissionalidade' **(ver Figura, p. 19)**.

Posto isto, importará saber – no ordenamento jurídico português – até que ponto o texto do CT permitirá o desenvolvimento desta lógica associada à Gestão pela Competência junto da contratação colectiva.

Ora, está agora – nomeadamente com a flexibilização introduzida no CT ao nível da reconfiguração do objecto do contrato de trabalho – aberta a porta para uma revitalização da negociação colectiva, envolvendo mais os trabalhadores e os empregadores num verdadeiro compromisso social.

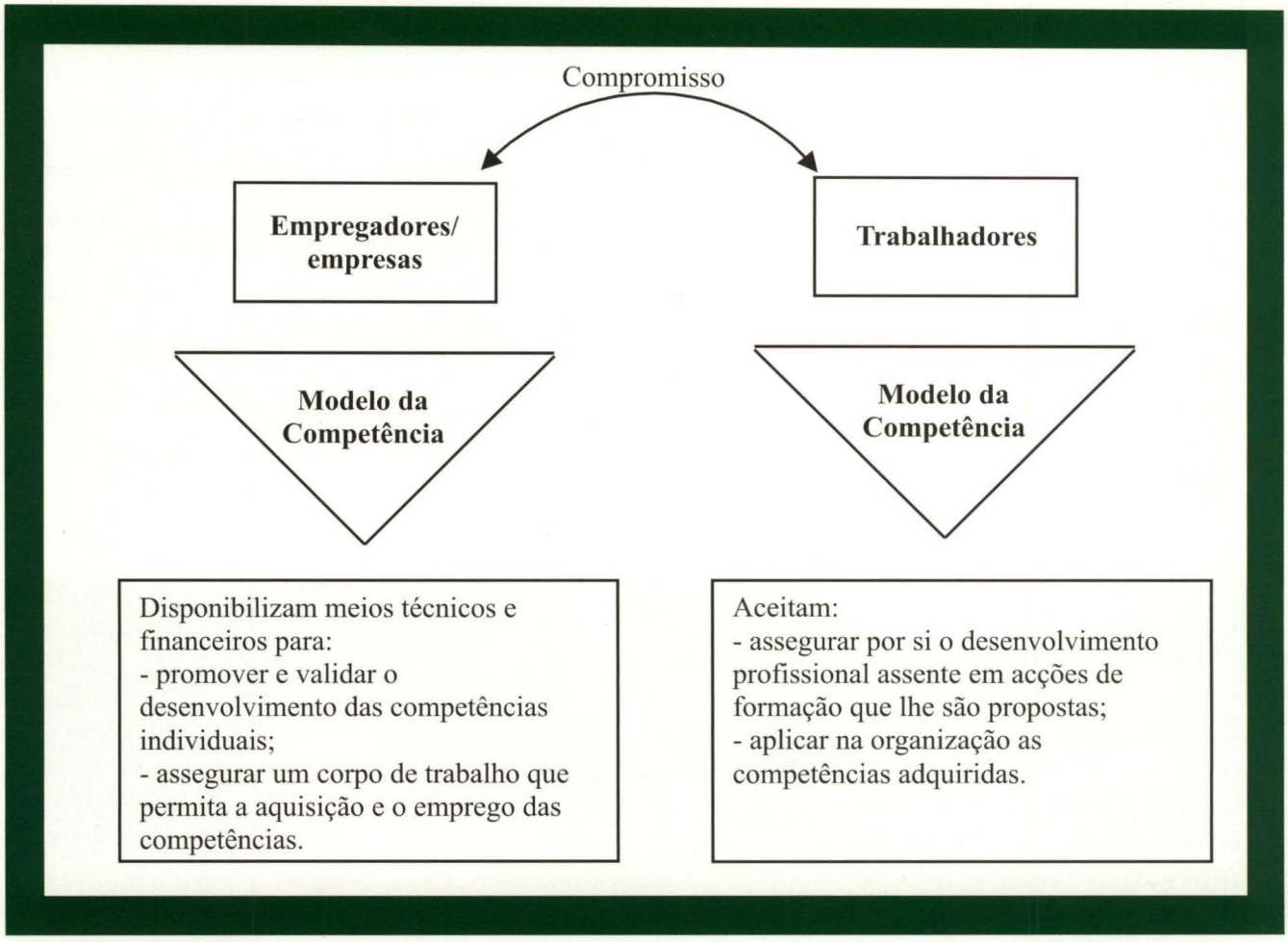
O objecto do contrato de trabalho é agora a actividade contratada pelo que, na relação individual de trabalho, o trabalhador obriga-se a prestar toda a actividade para a qual se encontra habilitado, o que na óptica da gestão implica que mobilize não só as suas competências detidas, mas também as competências ainda por explorar, numa perspectiva de desenvolvimento profissional individual e organizacional.

Deve, pois, ser mutuamente aceite a necessidade de uma revisão temporal do conteúdo das convenções colectivas de trabalho, isto porque os objectivos acordados em cada convenção colectiva, relacionados com a prossecução de uma Gestão pela Competência nas empresas, devem ser delimitados para horizontes temporais de curta ou média duração. E a razão é óbvia: as modificações resultantes das alterações tecnológicas e/ou das necessidades dos clientes ou do mercado conduzem a necessários ajustamentos nas suas condições de exercício.

Conclusões

Se muitas empresas têm a tendência para adoptar medidas de flexibilidade assentes na variação quantitativa dos seus recursos humanos em função das suas necessidades – enveredando por uma perspectiva de *downsizing* ou encurtamento estrutural, acompanhado por um processo de

Figura
A Gestão pela Competência e o envolvimento das partes



Fonte: Almeida, P. P. e Rebelo, G. (2004), p. 285

desqualificações conducente à precariedade de muitos trabalhadores –, outras empresas preferem adoptar uma perspectiva que promove os processos de mudança organizacional centrados na formação profissional, aumentando, assim, a competitividade externa das empresas.

Esta perspectiva visa não apenas incrementar o desenvolvimento da competência ligada à evolução da organização do trabalho, mas também o desenvolvimento de uma nova cultura organizacional, de novas atitudes e novos comportamentos, integradas num processo de mudança orientada, não só para o crescimento económico, mas também para a melhoria profissional e pessoal dos trabalhadores.

Ora, no plano da gestão das pessoas, o modelo de Gestão pela Competência, partindo da noção de actividade, privilegia o desenvolvimento das noções de organização qualificante e de competência (no plano da gestão) no quadro da globalidade da empresa. E, em nosso entendimento, no Código do Trabalho, o legislador tende para uma verdadeira 'reconfiguração legal do objecto do contrato de trabalho'. O objecto do contrato de trabalho é agora a actividade contratada pelo que, na relação individual de trabalho, o trabalhador obriga-se a prestar toda a actividade para a qual se encontra habilitado, o que na óptica da gestão implica que mobilize não só as suas competências detidas, mas também

as competências ainda por explorar, numa perspectiva de desenvolvimento profissional individual e organizacional.

Assim, e porque um enquadramento contratual do trabalhador associado à definição (estática) do posto de trabalho não corresponde à realidade das organizações actuais – necessariamente mais competitivas e que apelam à mobilização permanente de competências para uma gestão eficiente –, é preciso realçar a importância actual do conceito de actividade ínsito no Código do Trabalho, mas sem com isto precarizar ainda mais a relação entre as partes. ■

Referências bibliográficas

ALMEIDA, P. P. e REBELO, G. (2004), **A Era da Competência: Um Novo Paradigma para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalho**. RHEditora, Lisboa.

BOYER, R. *et al.* (2000), **Para uma Europa da Inovação e do Conhecimento**. Celta, Oeiras.

CONSELHO ECONÓMICO E SOCIAL (1998), «A flexibilização do Direito do Trabalho português». *In Seminário Flexibilidade e Relações de Trabalho*, Lisboa.

LOBO XAVIER, B. G. (1997), «A mobilidade funcional e a nova redacção do art. 22° da LCT». *Revista de Direito e Estudos Sociais*, Janeiro/Setembro.

LOBO XAVIER, B. G. (1998), «Polivalência e Mobilidade». *In Direito do Trabalho, 1º Congresso Nacional de Direito do Trabalho*, Almedina, Coimbra.

LYON-CAEN, A. (1992), «Le droit et la gestion des compétences». *Droit Social*, n.° 6.

MONTEIRO FERNANDES, A. (2004), **Direito do Trabalho**. Almedina, Coimbra.

REBELO, G. (2003), **Emprego e Contratação Laboral em Portugal: Uma Análise Sócio-Económica e Jurídica**. RHEditora, Lisboa.

REBELO, G. (2004), **Flexibilidade e Precariedade no Trabalho: Análise e Diagnóstico**. Lisboa.

ROMANO MARTINEZ *et al.* (2004), **Código do Trabalho**. Almedina, Coimbra.

TARONDEAU, J. C. (1998), **La Management des Savoirs**. Paris, Presses Universitaires de France.

TERRISSE, M. N. (1999), «Droit du travail: de la théorie... à la pratique». *Problèmes economiques*, n.° 2600.



FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
Biblioteca Mário Henrique Simonsen



estamos consigo

A sua ambição é desenvolver o seu negócio.
Tem projectos. Sabe que, para os implementar, seleccionar e adequar recursos, humanos e materiais, tem um custo elevado e não é imediatamente operacional.
É natural, não é a especialidade da sua empresa.

Na Multipessoal, os recursos estão à distância de um contacto.

multipessoal
estamos consigo

Por si, analisamos, elaboramos e implementamos soluções funcionais para as mais diversas necessidades.
A sua flexibilidade é a nossa especialidade.

Concentre-se no que faz melhor.
Fazemos o resto melhor para si.

Soluções integradas para o seu negócio:

espaço emprego	Selecção, recrutamento e colocação de profissionais
m_training	Formação e adequação de recursos humanos
m_sourcing	Tratamento delegado de módulos funcionais da empresa
m_service	Prestação de serviços de apoio à actividade

www.multipessoal.pt

A qualidade em e-serviços de natureza multi-canal

por Rui Sousa

RESUMO: Este artigo argumenta que actualmente os serviços prestados pela Internet (e-serviços) são tipicamente prestados num contexto multi-canal, exibindo duas componentes distintas: virtual - parte do serviço prestada automaticamente pelo sítio na Web sem intervenção humana; e física - parte do serviço prestada por pessoas, e.g., em instalações físicas ou por telefone. Apesar da forte natureza multi-canal dos e-serviços actuais, o estudo da sua qualidade tem-se focado quase exclusivamente no sítio de suporte. Este artigo propõe que um contexto multi-canal exige uma conceptualização mais abrangente da qualidade de e-serviços, havendo a necessidade de se considerar três componentes de qualidade distintas: virtual (sítio na Web), física e de integração. O artigo articula o significado e domínio conceptual de cada um destes construtos como um primeiro passo para o desenvolvimento de instrumentos de medida associados.

Palavras-chave: Multi-Canal, Qualidade em e-Serviços, Operações de Serviços, Internet

TITLE: Service quality in multi-channel e-services

ABSTRACT: This article argues that presently services provided over the Internet (e-services) are typically provided in a multi-channel environment, comprising two distinct components: virtual - the part of the service automatically provided by the website, without human intervention; and physical - the part of the service provided by people, e.g., in physical facilities or by phone. Despite the strong multi-channel nature of current e-services, research on service quality has focused almost exclusively on the quality of the supporting website. This article argues that a multi-channel setting requires a broader conceptualization of service quality, distinguishing between virtual (website) quality, physical quality and integrative quality. The article articulates the meaning and domain of each of these constructs as a first step towards the development of associated measurement instruments.

Key words: Multi-Channel, e-Services Quality, Service Operations, Internet

Em anos recentes, temos assistido a um grande crescimento dos serviços prestados pela Internet (e-serviços). Ao longo deste percurso, os e-serviços têm também adquirido uma natureza tipicamente multi-canal, combinando a Internet com instalações físicas, telefone e outros canais de prestação de serviços. Por exemplo, um estudo recente concluiu que, nos EUA, a quota do mercado retalhista on-line detida por operadores multi-canal tem crescido significativamente, tendo atingido, já em 2001, cerca de 60% (Vishwanath e Mulvin, 2001). A visão dominante parece ser a de que as aplicações onde uma estratégia Internet pura (uni-canal) pode ter sucesso são em número reduzido, e que as empresas que terão sucesso serão aquelas que conseguirem usar a Internet como um complemento à sua forma tradicional de competirem (Porter, 2001).

Mais recentemente, tem havido uma preocupação crescente com a qualidade dos e-serviços como um mecanismo crucial de fidelização e retenção de clientes (Sousa, 2002).

Apesar da forte natureza multi-canal dos e-serviços actuais, o estudo da sua qualidade tem-se focado quase exclusivamente na qualidade do sítio na Web de suporte. No entanto, investigação recente sobre e-serviços multi-canal demonstrou que a satisfação global dos clientes é influenciada pela qualidade, não só do serviço prestado via Web, mas também pelo serviço prestado pelos canais alternativos (Montoya-Weiss, Voss e Grewal, 2003). Neste artigo, defendemos que a percepção de qualidade de um e-serviço multi-canal é gerada através de todos os momentos de contacto do cliente com o prestador do serviço através dos vários canais (Shaw e Ivens, 2002). Este facto exige uma conceptualização mais alargada da qualidade de e-serviços.

A percepção de qualidade de um e-serviço multi-canal é gerada através de todos os momentos de contacto do cliente com o prestador do serviço através dos vários canais.

Desta forma, definimos os e-serviços como sendo constituídos por duas componentes: virtual – a parte do serviço prestada automaticamente pelo sítio na Web sem intervenção humana; e física – a parte do serviço prestada por pessoas, e.g., em instalações físicas ou por telefone. Considere-se o exemplo de um retalhista livreiro on-line para o qual as encomendas dos clientes são colocadas no sítio. A componente virtual do e-serviço consiste na interacção do cliente com o sítio, durante a qual este pode procurar informação sobre livros, saber preços, saber a disponibilidade de stocks, efectuar a colocação da encomenda, etc.. Esta parte do serviço é prestada de forma automática e sem intervenção humana através do sítio na Web (que funciona como a interface com o utilizador, ou o *front office*) e dos sistemas de informação de *back office* que reagem aos pedidos (ou *clicks*) do cliente de forma automática. A componente física do e-serviço consiste na entrega do livro encomendado, sendo constituída por uma cadeia de processos de *back office* com intervenção humana (e.g., as actividades logísticas, tais como o *picking*, transporte, etc.).

Neste contexto, propomos que a qualidade em e-serviços multi-canal é constituída por três componentes principais: qualidade virtual (sítio na Web), qualidade física (prestada por pessoas, incluindo a logística), e qualidade de integração (experiência de serviço transparente e sem falhas através de canais múltiplos). Neste artigo, articulamos o significado e domínio conceptual de cada um dos três construtos propostos como um primeiro passo para o desenvolvimento de instrumentos de medida associados (Churchill, 1979).

Qualidade virtual

Em e-serviços, a qualidade virtual coincide com a qualidade do sítio, e é esperada ser muito importante. De facto, nos e-serviços existe uma grande facilidade em os clientes compararem serviços alternativos e os custos de mudança são baixos (Reibstein, 2002). Quando os clientes se apercebem que existem prestadores de serviço alternativos, a sua zona de tolerância (a zona que separa o nível de serviço desejado do nível de serviço considerado adequado) é mais estreita (Parasuraman, Berry e Zeithaml, 1991b). Isto significa que experiências de serviço de baixa qualidade resultarão muito mais facilmente em os clientes mudarem de prestador de serviço.

A maior parte da investigação em qualidade de e-serviços até ao presente tem-se concentrado precisamente na qualidade dos sítios na Web. Zeithaml, Parasuraman e Malhotra (2002) e Parasuraman, Zeithaml e Malhotra (2005) fazem

Rui Soucasaux Sousa
rsousa@porto.ucp.pt
Doutor em Gestão de Operações e Tecnologia (London Business School, Reino Unido). Prof. Auxiliar da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa, Porto, Portugal. Recebeu em 2001 o "European Foundation for Quality Management PhD Thesis Award", prémio para a melhor tese de Doutoramento em Gestão da Qualidade.
PhD in Operations and Technology Management (London Business School, United Kingdom). Auxiliary Professor at Management and Economics Faculty at Portuguese Catholic University, Oporto, Portugal. In 2001, he received the "European Foundation for Quality Management PhD Thesis Award" for the best thesis in Quality Management.

Recebido em Janeiro de 2005 e aceite em Janeiro de 2006.
Received in January 2005 and accepted in January 2006.

excelentes revisões destes estudos. O Anexo **(ver p. 29)** lista as definições das dimensões da qualidade de sítios identificadas nestes estudos. De seguida, classificamos estas dimensões de acordo com a sua natureza: virtual, física ou de integração **(Tabela 1, ver p. 25)**. Constatamos que as medidas de alguns dos instrumentos caem em mais de que uma categoria e que algumas das dimensões individuais são elas próprias uma mistura de aspectos virtuais e físicos. Assim, deve ser reconhecido que estes instrumentos tentam medir mais do que apenas qualidade virtual.

De acordo com a nossa discussão prévia, propomos que seja importante subdividir as dimensões em categorias diferentes. A porção virtual destes instrumentos (sítio na Web) deveria concentrar-se exclusivamente nos aspectos do e-serviço que são prestados de forma automática pelo sítio, sem intervenção humana. Assim, propomos que o domínio do construto *qualidade virtual* deve ser constituído pelas dimensões puramente virtuais identificadas na Tabela 1 **(ver p. 25)**. Investigação futura nesta área deverá focar-se exclusivamente neste domínio e resolver as discrepâncias entre os vários instrumentos em termos do número e significado das várias dimensões adiantadas.

Qualidade física

Neste artigo estamos interessados nas componentes de serviço físico que ocorrem como um complemento de componentes de serviço virtuais prestadas na Web. Neste contexto, o serviço físico pode ser de dois tipos: sem contacto humano – *fulfillment* logístico – ou interpessoal – prestado por uma interface humana, e.g., numa instalação física, por telefone, etc.. Por sua vez, os clientes podem recorrer a serviço interpessoal em uma de duas situações: serviço rotineiro – como um dos canais de prestação de serviço disponíveis; e serviço de excepção – na forma de apoio ao cliente/ recuperação de serviço, tipicamente em resultado de uma recepção prévia de uma componente de serviço virtual na Web (Bitner, Ostrom e Meuter, 2002; Meuter *et al.*, 2000).

Ao articularmos o domínio da qualidade física, propomos que este dependa do tipo de serviço em questão e sugerimos um conjunto de dimensões relevantes e de indicadores potenciais. Em relação ao *serviço interpessoal de rotina*, não existe razão para esperar que as dimensões de qualidade difiram das conceptualizações tradicionais da qualidade de serviço. A investigação em qualidade dos serviços tradicionais tem assentado fortemente no instrumento SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988; Parasuraman, Berry e Zeithaml, 1991a). Este instrumento considera cinco dimensões genéricas da qualidade de serviço:

- Fiabilidade – prestação do serviço dentro do prazo e sem erros;
- Capacidade de resposta – capacidade de ajudar os clientes e rapidez na prestação do serviço;
- Confiança – conhecimento/competência e cortesia dos colaboradores e a sua capacidade de inspirar confiança e segurança nos clientes;
- Empatia – a atenção personalizada dispensada aos clientes;
- Tangíveis – a aparência das instalações físicas, equipamento e colaboradores.

Assim, propomos que estas dimensões e indicadores associados definam a qualidade física para o *serviço interpessoal de rotina*.

No entanto, propomos que o *serviço interpessoal de excepção* adquira uma natureza diferente dos serviços tradicionais. O apoio de natureza física ao cliente tem sido considerado muito importante para a percepção global da qualidade de um e-serviço e em particular para realizar a recuperação do serviço quando existe uma falha no serviço prestado na Web (Meuter *et al.*, 2000). Parasuraman, Zeithaml e Malhotra (2005) identificaram três dimensões físicas da qualidade de recuperação de serviço na Web, que são diferentes das dimensões SERVQUAL: capacidade de resposta, compensação e contacto **(ver Anexo, p. 29)**. Propomos que estas dimensões e indicadores associados definam a qualidade física para *serviço interpessoal de excepção*.

O *fulfillment* logístico é também considerado chave para a qualidade de serviço global (e.g., Rabinovich e Bailey, 2004). Rabinovich e Bailey (2004) definem a qualidade de distribuição física para retalhistas na Internet em termos de três dimensões – disponibilidade de inventário, rapidez e fiabilidade – que diferem das dimensões tradicionais do SERVQUAL. *Disponibilidade do inventário* refere-se à capacidade de fazer o *sourcing* do inventário encomendado pelo

Tabela 1
Classificação das dimensões de qualidade identificadas nos principais estudos de desenvolvimento de instrumentos de medição da qualidade de sítios na Web

Instrumento	Dimensões Virtuais (sítio)	Dimensões Físicas	Dimensões de Integração
Aladwani e Palvia (2002)	Conteúdo Específico Qualidade do Conteúdo Aparência Adequação Técnica		
Barnes e Vigden (2000)	Usabilidade Qualidade da Informação Qualidade da Interacção		
Loiacono, Watson e Goodhue (2001)	Adequação da Informação às Tarefas Interactividade (*) Confiança Tempo de Resposta Atractividade do Design Grau de Intuição Atractividade Visual Grau de Inovação Fluxo (Atractividade Emocional)	Grau de Substituição Interactividade (*)	Processo de Negócio Comunicação Integrada
Parasuraman, Zeithaml e Malhotra (2005)	*Qualidade do Serviço Prestado pelo sítio:* Eficiência *Fulfillment* (*) Disponibilidade do Sistema Privacidade	*Qualidade do Serviço Prestado pelo sítio:* *Fulfillment* (*) *Qualidade do Serviço de Excepção* Capacidade de Resposta Compensação Contacto	
Wolfinbarger e Gilly (2003)	Design do sítio Privacidade/Segurança *Fulfillment*/Fiabilidade (*)	Serviço ao Cliente *Fulfillment*/Fiabilidade (*)	
Yoo e Donthu (2001)	Facilidade de Uso Design Estético Tempo de Processamento Segurança		

(*) *Esta dimensão inclui simultaneamente aspectos físicos e virtuais.*

cliente. *Rapidez* mede o tempo de ciclo e está inversamente relacionado com o tempo da entrega a partir de inventário. *Fiabilidade* é uma medida global que captura a capacidade do prestador do serviço em cumprir as expectativas sinalizadas aos clientes em relação ao desempenho do serviço de distribuição. Propomos que estas dimensões e indicadores associados definam a qualidade física para o *fulfillment* logístico.

Qualidade de integração

Um e-serviço multi-canal pode exibir bons níveis de qualidade física e virtual e, ainda assim, a qualidade global percebida pode ser baixa. Como um exemplo, considere-se a situação em que um cliente coloca uma pergunta sobre o serviço a um agente humano (e.g., sobre o estado de execução de uma encomenda previamente colocada na Web) e pesquisa a mesma informação no sítio na Web. Se houver

discrepância entre as duas informações prestadas pelo serviço, resultará claramente daqui uma percepção de qualidade negativa. Isto acontecerá ainda que as perguntas na Web e por via pessoal tenham sido respondidas com elevados níveis de qualidade virtual e física, respectivamente.

Em e-serviços multi-canal, a qualidade de integração pode ser extremamente difícil de conseguir e, desta forma, encerra em si um grande potencial gerador de vantagem competitiva e de satisfação do cliente.

Assim, a percepção de qualidade de um e-serviço multi-canal é gerada através de todos os momentos de contacto do cliente com o prestador do serviço através dos vários canais. Em e-serviços multi-canal, a qualidade de integração pode ser extremamente difícil de conseguir e, desta forma, encerra em si um grande potencial gerador de vantagem competitiva e de satisfação do cliente.

De forma a definir o domínio para esta componente da qualidade, baseamo-nos em Loiacono, Watson e Goodhue (2001). Estes autores, avançam duas dimensões relacionadas com a qualidade de integração: "processo de negócio" (complementaridade da estratégia na Web com o processo de negócio como um todo) e "comunicação integrada" (comunicação transparente com os retalhistas através de canais múltiplos) **(ver Anexo e Tabela 1)**. Neste artigo, alargamos estas dimensões a um contexto multi-canal, adoptando as novas designações de Configuração Canais-Serviços e Interacções Integradas, respectivamente. Uma vez que existe muito pouca investigação nesta área, oferecemos também um conjunto de indicadores potenciais para o construto de qualidade de integração.

As duas dimensões propostas para a qualidade de integração são discutidas de seguida.

• Configuração Canais-Serviços

Esta dimensão refere-se à qualidade da combinação disponível de serviços ou componentes de serviços e canais associados. Investigação no uso de tecnologias *self-service* demonstrou que os clientes valorizam a escolha dos canais através dos quais comunicam com o prestador de serviços, e ficam insatisfeitos quando 'forçados' a utilizar um dado canal (Bitner, Ostrom e Meuter, 2002). Assim, propomos que a Variedade de Escolha de Canais contribua para a qualidade da configuração canais-serviços.

Sugerimos como indicadores potenciais desta dimensão o grau em que os clientes podem escolher canais alternativos para um dado serviço e o grau em que os clientes podem realizar as tarefas pretendidas através de cada canal disponível. Por exemplo, um e-serviço de *e-commerce* que permita a colocação de encomendas on-line e por telefone, exibirá uma configuração canais-serviços superior a um outro que só permita a colocação de encomendas on-line. O estudo de Bitner, Ostrom e Meuter (2002) mostrou que muitos clientes não têm conhecimento de todos os canais que têm à sua disposição para a prestação de um dado serviço. Uma vez que, frequentemente, existem diferenças entre os atributos do serviço (preço, prazos de entrega, variedade de produtos/serviços) dependendo do canal de prestação (Montoya-Weiss, Voss e Grewal, 2003), propomos que a Transparência da Configuração canais-serviços existente contribua para a qualidade da configuração canais-serviços. Sugerimos como indicadores potenciais desta dimensão o grau em que os clientes têm conhecimento de todos os canais existentes e das eventuais diferenças entre atributos do serviço nos diferentes canais.

• Interacções integradas

A consistência ao longo das interacções com um prestador de serviços é geralmente reconhecida uma importante necessidade dos clientes nos serviços tradicionais uni-canal (e.g., Johnston e Clark, 2001, p. 309). Aqui, alargamos este conceito para e-serviços multi-canal definindo interacções integradas como a consistência entre as interacções através de canais diferentes, resultando numa experiência de serviço uniforme. Tal consistência tem sido considerada crítica para a satisfação dos clientes em contextos multi-canal (e.g., Ganesh, 2004; Montoya-Weiss, Voss e Grewal, 2003).

Baseando-nos nos conceitos de qualidade técnica (conteúdo) e funcional (processo) dos serviços tradicionais (Grönroos, 2000), propomos que num contexto multi-canal a dimensão de qualidade interacções integradas compreenda duas componentes: uma representando a consistência do

conteúdo, e outra a consistência do processo de uma interacção com o cliente.

A consistência de conteúdo refere-se à consistência entre a informação trocada com o cliente através de diversos canais, incluindo informação de saída e de entrada. Sugerimos como indicadores potenciais desta dimensão o grau em que um cliente recebe a mesma resposta a uma mesma questão colocada através de canais diferentes (informação de saída) e o grau em que uma interacção que ocorre através de um dado canal leva em conta eventuais interacções passadas que tiveram lugar através de outros canais (informação de entrada).

A consistência de processo refere-se à consistência entre atributos de processo relevantes e comparáveis (em relação às expectativas) dos *front-offices* associados aos diferentes canais. Sugerimos como indicadores potenciais desta dimensão a consistência ao longo dos canais da imagem do serviço, tempos de espera e níveis de autonomia dos colaboradores (no caso de uma interface humana).

Conclusão

A investigação recente em qualidade de e-serviços tem enfatizado aspectos de qualidade primordialmente associados à componente virtual destes serviços. Neste artigo, propusemos que o facto de, hoje em dia, a maioria dos e-serviços serem prestados num contexto multi-canal, exige uma conceitualização mais ampla da qualidade de e-serviços. Deste modo, distinguimos entre três componentes da qualidade em e-serviços (virtual, física e de integração) e articulamos o significado e domínio conceptual de cada um destes construtos como um primeiro passo para o desenvolvimento de instrumentos de medida associados. A Tabela 2 **(ver p. 28)** resume esta análise. Investigação empírica futura deverá desenvolver instrumentos para a medição destes construtos baseados nos domínios conceptuais aqui propostos.

No que diz respeito à qualidade virtual, definimos o domínio deste construto como incluindo exclusivamente as dimensões relacionadas com a parte do serviço prestada de forma automática pelo sítio na Web, sem intervenção humana. Esta realização clarifica a investigação actual em qualidade de e-serviços. Relativamente à qualidade física, identificamos três instâncias em que pode ocorrer serviço físico como complemento do serviço prestado pela Web: serviço interpessoal de rotina, serviço interpessoal de excepção e *fulfillment* logístico. A análise efectuada mostra que a mera disponibilidade do canal Internet muda a natureza do serviço físico. De facto, conclui-se que, com a excepção do serviço interpessoal de rotina, a qualidade do serviço físico é caracterizada por dimensões diferentes da qualidade dos serviços tradicionais.

O conceito de qualidade de integração tem sido ignorado na investigação em qualidade de e-serviços. A sua explicitação alerta os gestores de e-serviços para a necessidade de considerar de forma explícita, cuidadosa e planeada esta componente no desenho de um novo e-serviço, algo que tem sido ignorado frequentemente até à data.

Relativamente à qualidade de integração, definimo-la como compreendendo duas dimensões: configuração canais-serviços e interacções integradas. O conceito de qualidade de integração tem sido ignorado na investigação em qualidade de e-serviços. A sua explicitação alerta os gestores de e-serviços para a necessidade de considerar de forma explícita, cuidadosa e planeada esta componente no desenho de um novo e-serviço, algo que tem sido ignorado frequentemente até à data. De facto, frequentemente a ênfase é dada no desenhar um sítio na Web e activá-lo rapidamente, sem ponderar os aspectos integrativos. Este artigo enfatiza que ter um bom sítio pode não ser suficiente para prestar e-serviços de qualidade. Neste processo será crucial os gestores aplicarem o conceito de "desenho do serviço focado no utilizador" – o desenho de e-serviços multi-canal que vão ao encontro das necessidades críticas dos clientes, em vez de o processo se desenrolar internamente a reboque da profusão *ad-hoc* de vários canais individuais.

Espera-se que este artigo contribua para a consolidação da base conceptual no campo da qualidade dos e-serviços, tendo começado a alargá-la para contextos multi-canal. Sendo um artigo exploratório, espera-se que estimule investigação futura empregando uma perspectiva mais abrangente de natureza multi-canal. ■

Tabela 2
Domínios propostos para os construtos qualidade virtual, qualidade física e qualidade de integração

Qualidade virtual (sítio na Web)	Qualidade Física	Qualidade de Integração
Dimensões exclusivamente relacionadas com a parte do serviço prestada de forma automática pelo sítio, sem intervenção humana. Dimensões (baseadas em Parasuraman, Zeithaml e Malhotra, 2005): – Eficiência – *Fulfillment* Virtual – Disponibilidade do Sistema – Privacidade	*1. Serviço Interpessoal de Rotina:* Dimensões baseadas no instrumento SERVQUAL: – Fiabilidade – Capacidade de Resposta – Confiança – Empatia – Tangíveis *2. Serviço Interpessoal de Excepção:* – Capacidade de Resposta – Compensação – Contacto *3. Fulfillment Logístico:* – Disponibilidade do Inventário – Rapidez – Fiabilidade	*1. Configuração Canais-Serviços:* – Variedade de Escolha de Canais – Transparência da Configuração *2. Interacções Integradas:* – Consistência do Conteúdo – Consistência do Processo

Referências bibliográficas

ALADWANI, A. e PALVIA, P. (2002), «Developing and validating an instrument for measuring user-perceived web quality». *Information & Management*, vol. 39(6), pp. 467-476.

BARNES, S. e VIGDEN, R. (2000), «An integrative approach to the assessment of e-commerce quality». *Working Paper*, University of Bath, Reino Unido.

BITNER, M.; OSTROM, A. e MEUTER, M. (2002), «Implementing successful self-service technologies». *Academy of Management Executive*, vol. 16(4), pp. 96-108.

CHURCHILL, G. (1979), «A paradigm for developing better measures of marketing constructs». *Journal of Marketing Research*, vol. 16, February, pp. 64-73.

GANESH, J. (2004), «Managing customer preferences in a multi-channel environment using web services». *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 32(3), pp. 140-146.

GRÖNROOS, C. (2000), **Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach**. John Wiley & Sons, Reino Unido.

JOHNSTON, R. e CLARK, G. (2001), **Service Operations Management**. Pearson Education, Reino Unido..

LOIACONO, E.; WATSON, R. e GOODHUE, D. (2001), «WebQual: A website quality instrument». *Working Paper*, University of Georgia.

MEUTER, M.; OSTROM, A.; ROUNDTREE, R. e BITNER, M. (2000), «Self-service technologies: Understanding customer satisfaction with technology-based service encounters». *Journal of Marketing*, vol. 64(3), pp. 50-64.

MONTOYA-WEISS, M.; VOSS, G. e GREWAL, D. (2003), «Determinants of on-line channel use and overall satisfaction with a relational, multichannel service provider». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 31(4), pp. 448-458.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. e ZEITHAML, V. (1991a), «Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale». *Journal of Retailing*, vol. 67(4), pp. 421-450.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. e ZEITHAML, V. (1991b), «Understanding customer expectations of service». *Sloan Management Review*, vol. 32(3), pp. 39-48.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. e BERRY, L. (1988), «SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality». *Journal of Retailing*, vol. 64(1), pp. 12-40.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. e MALHOTRA, A. (2005), «E-S-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality». *Journal of Service Research*, vol. 7(3), pp. 213-233.

PORTER, M. (2001), «Strategy and the Internet». *Harvard Business Review*, vol. 79(3), pp. 62-78.

RABINOVICH, E. e BAILEY, J. (2004), «Physical distribution service quality in Internet retailing: Service pricing, transaction attributes, and firm attributes». *Journal of Operations Management*, vol. 21(6), pp. 651-672.

REIBSTEIN, D. (2002), «What attracts customers to on-line stores, and what keeps them coming back?». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 30(4), pp. 465-473.

SHAW, C. e IVENS, J. (2002), **Building Great Customer Experiences**. Palgrave MacMillan, Nova Iorque, EUA.

SOUSA, R. (2002), «Quality in e-services». Proceedings of the European Operations Management Association Conference, Copenhaga, Dinamarca.

VISHWANATH, V. e MULVIN, G. (2001), «Multi-channels: The real winners in the B2C Internet wars». *Business Strategy Review*, vol. 12(1), pp. 25-33.

WOLFINBARGER, M. e GILLY, M. (2003), «eTailQ: Dimensionalizing, measuring, and predicting e-tail quality». *Journal of Retailing*, vol. 79(3), pp. 183-198.

YOO, B. e DONTHU, N. (2001), «Developing a scale to measure the perceived quality of an Internet shopping site (SITEQUAL)». *Quarterly Journal of Electronic Commerce*, vol. 2(1), pp. 31-46.

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A. e MALHOTRA, A. (2002), «Service quality delivery through websites: A critical review of extant knowledge». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 30(4), pp. 362-375.

Anexo

Definição das dimensões de qualidade identificadas nos principais estudos de desenvolvimento de instrumentos para a medição da qualidade nos sítios na Web

Instrumento	Dimensões
Aladwani e Palvia (2002)	**Conteúdo Específico:** Facilidade em encontrar detalhes específicos sobre produtos/serviços, apoio ao cliente, políticas de privacidade e informação sobre a empresa (contactos, objectivos, etc.). **Qualidade do Conteúdo:** Medida em que a informação é útil, completa, correcta, clara e actualizada. **Aparência:** Atractividade visual, organização, uso adequado de fontes, cores e características de multimédia. **Adequação Técnica:** Facilidade de acesso, facilidade de navegação, segurança, disponibilidade do sítio, personalização, interactividade, rapidez de *downloading*.
Barnes e Vigden (2000)	**Usabilidade:** Qualidades associadas ao design e facilidade de uso do sítio; e.g., aparência, facilidade de uso e de navegação e a imagem comunicada ao utilizador. **Qualidade da Informação:** Qualidade do conteúdo do sítio - a adequação da informação aos objectivos do utilizador, e.g., a correcção, o formato e a relevância da informação. **Qualidade da Interacção:** Qualidade da interacção experimentada pelos utilizadores quando estes aprofundam o sítio, exemplificado pela confiança e empatia.
Loiacono, Watson e Goodhue (2001)	**Adequação da Informação às Tarefas:** Adequação, qualidade e apresentação da informação. **Interactividade:** Medida em que os utilizadores podem: comunicar com as pessoas por detrás do sítio; pesquisar informação interactivamente; e realizar transacções pelo sítio. **Confiança:** Privacidade da informação disponibilizada pelos utilizadores. **Tempo de Resposta:** Tempo de *download* das páginas no *browser* e o tempo necessário para realizar transacções subsequentes. **Atractividade do Design:** Estética do sítio, incluindo a organização da informação e a facilidade de navegação. **Grau de Intuição:** Capacidade de os utilizadores facilmente compreenderem e se movimentarem no sítio. **Atractividade Visual:** Apresentação do texto e gráficos no sítio. **Grau de Inovação:** Elemento de surpresa associado ao sítio, incluindo a sua criatividade e originalidade. **Fluxo (Atractividade Emocional):** Sentimentos desejáveis desencadeados pelo uso do sítio, tais como felicidade e boa disposição. **Comunicação Integrada:** Comunicação transparente com os retalhistas através de canais múltiplos. **Processo de Negócio:** Complementaridade da estratégia na Web com o processo de negócio como um todo. **Grau de Substituição:** Eficácia da interacção com o sítio comparada com outros meios, tais como lojas físicas.
Parasuraman, Zeithaml e Malhotra (2005) (*)	*Qualidade do Serviço Prestado pelo sítio na Web:* **Eficiência:** A facilidade e rapidez no acesso e uso do sítio. ***Fulfillment:*** A medida em que as promessas do sítio sobre entrega das encomendas e disponibilidade de itens são cumpridas. **Disponibilidade do Sistema:** O funcionamento técnico correcto do sítio. **Privacidade:** O grau em que o sítio é seguro e protege a informação dos clientes. *Qualidade do Serviço de Excepção:* **Capacidade de Resposta:** Mede a capacidade da empresa disponibilizar informação adequada quando surgem problemas, de ter mecanismos de devolução de produtos e oferecer garantias on-line. **Compensação:** Envolve recuperar o dinheiro da compra, assim como os custos postais da devolução física de produtos. **Contacto:** Envolve a capacidade de os clientes poderem falar com um agente humano de apoio ao cliente.
Wolfinbarger e Gilly (2003)	**Design do sítio:** Atributos esperados associados ao design e personalização. ***Fulfillment*/Fiabilidade:** Representação correcta do produto, entregas a tempo e encomendas correctas. **Privacidade/Segurança:** Sentimento de segurança e confiança no sítio. **Serviço ao Cliente:** Interesse na resolução de problemas, vontade dos colaboradores em ajudar e resposta rápida a dúvidas.
Yoo e Donthu (2001)	**Facilidade de Uso:** Facilidade de uso e capacidade de pesquisa de informação. **Design Estético:** Criatividade do sítio, com multimédia excelente e gráficos coloridos. **Velocidade de Processamento:** Rapidez do processamento on-line e resposta interactiva a pedidos dos clientes. **Segurança:** Segurança da informação pessoal e financeira.

(*) Este estudo define a qualidade global de um sítio na Web como sendo constituída pela qualidade do serviço prestado pelo sítio isoladamente e a qualidade do serviço de excepção (recuperação) associado a falhas resultantes de uma interacção prévia com o sítio.

ISCTE BUSINESS SCHOOL

Cursos a decorrer no ano lectivo 2005/2006

ISCTE BUSINESS SCHOOL INDEG_GRADUATE

Mestrados ISCTE, Mestrados «Externos» e Pós-Graduações em Portugal

Mestrados da ISCTE Business School
Em Portugal
Contabilidade
Finanças
Gestão de Empresas
Gestão de Recursos Humanos
Gestão dos Serviços de Saúde
International Management (em inglês)
Marketing
Matemática Financeira (em associação com UL) **(Novo)**
MBA/Logística (em associação com IST/UTL e EGP/UP)
Pesquisa de Mercados
Prospecção e Análise de Dados
No Estrangeiro
MBA – Cabo Verde, Mindelo (em associação com o ISCEE)
MBA – Moçambique, Maputo (em associação com o CEPPA/ISPU)

Pós-Graduações do INDEG/ISCTE
Pós-Graduação em Auditoria Interna (Montepio Geral)
Pós-Graduação em Empreendedorismo e Criação de Empresas
Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos
Pós-Graduação em Gestão de Unidades de Saúde (exclusivo para Médicos)
Pós-Graduação em Gestão dos Serviços de Urgência (Unidade de Missão/Hospitais, SA)
Pós-Graduação em Gestão Empresarial
Pós-Graduação em *Retail Management*
Pós-Graduação em Gestão com Especialização
Finanças
Marketing
Qualidade

Outros Cursos do INDEG/ISCTE
Curso Intensivo de Gestão – *The 6 Days' Mini-MBA*
Executive MBA

Mais informações em www.indeg.org

A INTERNET QUE VAI ATRÁS DE SI

Navegue na Internet portátil e sem fios, em alta velocidade, em casa e na rua nos HotSpots PT Wi-Fi.
Mas esta é apenas uma das vantagens: o Wireless ainda permite a ligação de vários utilizadores em simultâneo.

Kit Wireless por apenas €99 ou, se já é Cliente Netcabo faça o upgrade por €74.



Navegue gratuitamente* fora de casa nos Hotspots PT Wi-Fi Grátis até 31 de Setembro de 2006.

*Consulte as condições de adesão à campanha em www.netcabo.pt

A INTERNET PORTÁTIL E SEM FIOS.

www.netcabo.pt

Ligue 808 200 400

netcabo

Os efeitos da incerteza sobre relações de confiança na Nova Economia Internacional

por Marco Zanini

RESUMO: Este artigo parte de uma perspectiva da economia das organizações para abordar o tema 'confiança' como um mecanismo implícito de controle dentro das empresas. O objetivo principal é estabelecer uma relação entre os efeitos de um alto nível de incerteza, gerado por um conjunto de inovações institucionais que caracterizam a Nova Economia Informacional, e as possíveis variações dos níveis de confiança dentro das empresas. Numa perspectiva comparativa, busca-se caracterizar o ambiente das empresas da indústria das Tecnologias da Informação e Comunicação e outras empresas de indústrias mais tradicionais da chamada Velha Economia. A hipótese central é que níveis inferiores de confiança poderão ser identificados nestas empresas que atuam mais próximas do paradigma da Nova Economia Informacional. Assim, o artigo sugere um conjunto de proposições para investigação empírica posterior.

Palavras-chave: Confiança, Incerteza, Nova Economia Internacional

TITLE: The effects of uncertainty on trust relationships in the New Information Economy

ABSTRACT: This article derives from the perspective of the organizational economy to approach the theme of 'trust' as an implicit control mechanism within the companies. The main objective is to establish a relationship between the effects of uncertainty, generated from a set of institutional innovations that characterize a New Informational Economy, and the possible variations of the trust levels within the IT and communication industries as well as other companies of more traditional industries of the Old Economy. The core hypothesis is that the lower levels of trust will probably be identified in these enterprises closest to the paradigm of the New Informational Economy. Therefore, the article implies a set of proposals for a later empirical investigation.

Key words: Trust, Uncertainty, New Information Economy

Confiança é um bem econômico que vem sendo abordado recentemente em estudos de Economia (Arrow, 1974; Ouchi, 1980; Williamson, 1993; Chiles e McMackin, 1996; Ripperger, 1998; Gibbons, 2000), Sociologia (Coleman, 1990; Gambetta, 1988) e Gestão Organizacional (Sako, 1998). Acadêmicos e pesquisadores têm comprovado a importância da confiança interpessoal na promoção de relações consensuais e cooperação entre os indivíduos dentro das empresas. Tem-se observado o papel implícito deste elemento nas funções de coordenação e controle de muitas tarefas organizacionais, contribuindo, por exemplo, para a transferência do conhecimento (Roberts, 2000), para a melhoria da eficiência e da produtividade organizacional (Lane e Buchmann, 1998), e para a redução dos custos de transação (Chiles e McMackin, 1996).

Coriat e Guennif (1998) afirmam que os conceitos econômicos sobre confiança foram desenvolvidos basicamente como resposta aos problemas de incerteza entre agentes econômicos. Confiança é particularmente importante para facilitar a cooperação sob circunstâncias imprevisíveis.

A presença de confiança em sistemas sociais diminui a necessidade da aplicação de mecanismos explícitos de segurança contra ações oportunistas entre parceiros de interação e, conseqüentemente, contribui para a redução dos custos associados de controle e monitoração, contribuindo substancialmente para a eficiência do sistema.

Empresas operando sob alta incerteza, com grandes perspectivas de mudanças, possuem maior necessidade de estabelecer contratos mais flexíveis que possam ser ajustados às incertezas futuras, como contratos implícitos baseados em relacionamentos de confiança. Relações de confiança podem garantir um processo contínuo de cooperação entre agentes em meio a incertezas. Isso porque parceiros de interação podem assumir como referência a informação adquirida sobre o comportamento dos outros parceiros através de interações passadas, ou através de terceiros, por exemplo, em redes de relacionamento. Assim, mesmo sob incertezas, transações podem ocorrer sob a expectativa de que parceiros de interação não agirão de uma forma oportunista.

Na perspectiva econômica, confiança é um mecanismo implícito de controle e está relacionado a uma subclasse de risco relativo ao comportamento humano. A presença de confiança em sistemas sociais diminui a necessidade da aplicação de mecanismos explícitos de segurança contra ações oportunistas entre parceiros de interação e, conseqüentemente, contribui para a redução dos custos associados de controle e monitoração, contribuindo substancialmente para a eficiência do sistema.

Neste trabalho analisamos a relação entre os altos níveis de instabilidade e incerteza que caracterizam o ambiente sob o qual operam as empresas da Nova Economia Informacional (NEI) e os níveis de confiança interpessoal dentro destas empresas. Recentemente, alguns estudiosos como Castells (1999), Burton-Jones (1999), Cooper e Burke (2002) e Argandona (2003) têm observado um novo ambiente institucional sob o paradigma da NEI. Como apontam estes estudiosos, mudanças nas condições de trabalho vêm ocorrendo principalmente dentro das empresas da indústria das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), por serem historicamente os agentes econômicos responsáveis pela revolução das TIC ocorrida nas últimas décadas. Estas empresas apresentam algumas características singulares devido à influência de um conjunto de inovações institucionais. Seus efeitos podem ser mais bem observados em comparação com outras empresas de indústrias tradicionais da Velha Economia.

Da perspectiva organizacional de comunidades bem estabelecidas, constituídas por indivíduos que interagem em longo-prazo e comprometidos mutuamente com objetivos comuns, à configuração de um novo ambiente de trabalho sob o paradigma da NEI, nota-se uma profunda mudança na natureza das relações interpessoais entre os indivíduos membros destes sistemas sociais. Freqüentemente, os efeitos sobre o comportamento organizacional são o aumento da competitividade interna e de relações de trabalho baseadas em contratos transacionais – de curto-prazo –, suportado também pelas mudanças estruturais na oferta de emprego.

A conseqüência principal é uma relação menos interdependente entre empregado e empregador e um ambiente de trabalho com maior insegurança e instabilidade, principalmente na ausência de mecanismos institucionais de proteção ao empregado. A principal hipótese que apresentamos neste trabalho é que, em geral, níveis de confiança inferiores poderão ser observados dentro das empresas da NEI, quando comparadas às empresas de indústrias tradicionais da chamada Velha Economia.

Uma definição econômica para confiança

Ripperger (1998) propõe uma abordagem econômica para o elemento confiança, adicionando uma perspectiva

Marco Tulio Fundão Zanini
marco.zanini@student.uni-magdeburg.de
Mestre pela EBAPE - Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil e Doutorando na Universidade Otto-von-Guericke Magdeburg, Alemanha (Bolsista da CAPES no Exterior).
MSc at EBAPE - Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brazil and PhD Student at Otto-von-Guericke Magdeburg University, Germany (CAPES Scholarship).

Recebido em Junho de 2005 e aceite em Janeiro de 2006.
Received in June 2005 and accepted in January 2006.

psicológica à tradicional Teoria da Decisão Racional. Para caracterizar uma ação cooperativa baseada em confiança, Ripperger (1998, pp. 45 e 93) assume a condição da existência de dois elementos: uma expectativa de confiança e uma ação baseada em confiança. Ripperger (1998) define confiança como uma pré-disposição, ou uma expectativa como base para uma ação calculada envolvendo risco comportamental. Esta expectativa se manifesta através de um estado subjetivo inicial, ou reação emocional, traduzido a um estado cognitivo racional. Assim, um indivíduo consegue avaliar e calcular a sua pré-disposição em se engajar numa determinada situação que envolva o risco relativo ao comportamento de um outro.

Ripperger (1998, p. 45) define confiança como a aceitação voluntária e antecipada de um investimento de risco através da abdicação de mecanismos contratuais explícitos de segurança e controle contra comportamentos oportunistas, na expectativa de que a outra parte, apesar da abdicação de tais mecanismos, não agirá de forma oportunista. Nota-se que na abordagem económica, confiança se constitui como uma subclasse das situações de risco, referente a um certo grau de risco comportamental (Coleman, 1990, p. 91). A confiança mútua que é gerada torna-se uma forma de capital social de modo que este reduz os custos relativos à monitoração e a aplicação de punições e sanções.

Relações entre incerteza e confiança

Confiança possui uma série de implicâncias na literatura de gestão de empresas e economia organizacional, mas o estudo das relações de confiança é especialmente importante frente a situações de maior incerteza e imprevisibilidade (Sako, 1998). Segundo Koopmans (1957, p. 147), a incerteza é o problema central da organização econômica das sociedades. Na modelagem ortodoxa neoclássica com racionalidade perfeita e informação completa não havia lugar para confiança. No entanto, quando agentes econômicos agem sob circunstâncias de incerteza, a necessidade de uma teoria de confiança se torna mais aparente, especialmente se mantida a hipótese de que indivíduos agem por auto-interesse. Sob o estado de incerteza, considerando que agentes podem assumir comportamentos oportunistas, as trocas econômicas não poderão se desenvolver sem altos custos de transação e contratação, uma vez que cada agente busca formas mais sofisticadas de se proteger de um possível comportamento oportunista dos demais. Desta forma, algo como a existência de confiança entre agentes interativos torna-se uma fonte de motivação intrínseca para que indivíduos possam se engajar voluntariamente assumindo determinado risco em relação aos outros. Conseqüentemente, confiança se torna um modo eficiente de coordenação reduzindo o possível risco de comportamento em transações econômicas.

Além das tradicionais formas de coordenação das transações econômicas – mercados e hierarquias –, controladas respectivamente por preço e autoridade, um grupo de estudiosos tem proposto o estudo das redes como uma forma complementar de coordenação das transações econômicas.

Uma resposta à incerteza ambiental é a emergência de novas formas organizacionais. Especialmente a formação de redes informais onde confiança é o principal mecanismo de controle. Além das tradicionais formas de coordenação das transações econômicas – mercados e hierarquias –, controladas respectivamente por preço e autoridade, um grupo de estudiosos tem proposto o estudo das redes como uma forma complementar de coordenação das transações econômicas (Bradach e Eccles, 1989; Ouchi, 1980). Em contraste com as tradicionais formas de coordenação, as redes de relacionamentos coordenam transações econômicas através de meios menos formais, mais igualitários e cooperativos. Bradach e Eccles (1989) afirmam que, longe de serem perfeitas substitutas, as redes de relacionamentos funcionam como uma forma de coordenação complementar para mercados e hierarquias. As redes funcionam através de relações interpessoais baseadas em reciprocidade, crenças e valores comuns. Os diferentes tipos de mecanismos de controle e coordenação das atividades econômicas estão apresentados na Tabela 1 **(ver p. 35)**.

Confiança na perspectiva organizacional

Na perspectiva da Teoria Econômica Contratual, pode-se entender confiança como um mecanismo implícito de con-

Tabela 1
Diferenças entre mecanismos de coordenação

Critério de Diferenciação	Formas de Coordenação		
	Mercado	Hierarquias	Redes
Controle no sentido de Governo do Comportamento	Preço	Autoridade	Confiança (Normas e Valores)
Controle no sentido de Monitoração do Comportamento	Controle por *Output*	Controle Comportamental	Auto Controle

Fonte: Vogt (1997), p. 57 (tradução do autor).

trole, que, uma vez presente nas estruturas organizacionais, permite alta flexibilidade e descentralização devido à redução do controle formal hierárquico e a expansão das possibilidades de produção de resultados em burocracias.

A confiança que é gerada através da gestão da cultura corporativa (parte implícita do contrato corporativo) deve assegurar a continuidade da cooperação entre as partes (membros da organização) para que se possa atingir, de forma eficiente, melhores resultados. Nesta perspectiva, confiança é o resultado de um sistema de interações através de normas e regras, formais e informais.

Por trás da visão contratualista, não podem deixar de ser observados alguns elementos, como pré-condição para a existência de confiança, que estabelecem a ordem social, como uma percepção comum de justiça, reciprocidade e perspectivas de vantagens e benefícios mútuos. Dentro das organizações operando sob alta incerteza e instabilidade, a falta de confiança pode ser uma conseqüência da ausência destes elementos. A confiança que pode ser gerada dentro do sistema empresa é uma forte motivação para a realização das tarefas organizacionais. Assim, a gestão da cultura corporativa pode se tornar um instrumento gerencial determinante para a criação de um ambiente favorável a trocas baseadas em confiança.

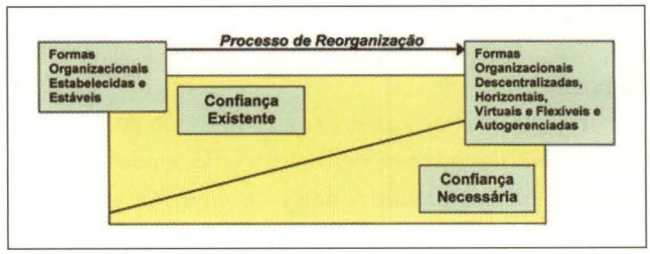
A presença de confiança torna-se ainda mais crítica quando a transferência do conhecimento como propriedade intelectual se torna uma importante fonte de riqueza. Lane e Buchmann (1998) afirmam que sistemas produtivos baseados em informação e conhecimento intensivo requerem um maior compartilhamento de informação sensível em forma de conhecimento tácito construído através de relações de consenso. Desta forma, as relações baseadas em confiança tornam-se uma propriedade altamente desejável, não somente como um mecanismo implícito de coordenação nas atividades produtivas, mas também como uma pré-condição para se alcançar uma performance superior e um diferencial competitivo.

Beckert, Metzner e Roehl (1998) apresentam um modelo (Figura 1) que ilustra a necessidade de confiança no processo de reorganização das estruturas funcionais, quando estas se dirigirem para formas mais descentralizadas e flexíveis. A necessidade de confiança no decorrer do processo de reorganização tende a ser crescente. Isso porque o processo de reorganização promove naturalmente o aumento do nível de incertezas, influenciando as rotinas tradicionais de ambientes mais estáveis. A existência de determinados níveis de confiança assume um valor crescente uma vez que estes asseguram implicitamente expectativas de benefícios mútuos, mesmo na ausência de contratos formais.

As relações baseadas em confiança tornam-se uma propriedade altamente desejável, não somente como um mecanismo implícito de coordenação nas atividades produtivas, mas também como uma pré-condição para se alcançar uma performance superior e um diferencial competitivo.

O desenvolvimento de confiança depende fundamentalmente da estabilidade do ambiente. Neste sentido, presume-se a existência de diferentes níveis de confiança entre as economias de mercado organizadas através de distintos sistemas sociais. Organizações estabelecidas a longo tempo, operando sob relativa estabilidade e previsibilidade baseada em dados históricos e demandas tradicionais, possuirão em

Figura 1
Confiança no processo de reorganização



Fonte: Beckert, Metzner e Roehl (1998) (tradução do autor).

geral uma tendência maior para o desenvolvimento de mecanismos sociais mais eficientes, através da manutenção de uma cultura corporativa mais eficaz no compartilhamento de valores comuns.

Confiança e performance organizacional

Para uma análise econômica adequada, é importante observar que os níveis de confiança interpessoal dentro de uma empresa são variáveis independentes que podem contribuir para a performance organizacional, porém não se constituem como variáveis determinantes. Isso significa que altos níveis de confiança nas empresas não determinam isoladamente uma performance superior, ou ainda, que as empresas que apresentam níveis inferiores de confiança não irão apresentar necessariamente uma performance inferior.

A noção de confiança abriga necessariamente o conceito de risco, o que, numa abordagem econômica, sugere a existência de custos associados. Se por um lado existem potenciais vantagens em um ambiente de alta confiança, por outro existem custos associados à implementação e manutenção deste ambiente. A recomendação econômica nunca é 'quanto mais, melhor', porém, é sempre a consideração racional de um *trade-off*. É importante considerar os custos associados pela escolha de mecanismos tradicionais de monitoração ou criação e manutenção de um ambiente de trabalho baseado em confiança. Mecanismos de controle explícitos baseados em meios coercitivos provavelmente aumentarão as chances de comportamento oportunista. Estas situações envolvem não somente o investimento em monitoração e controle formal, mas, provavelmente, uma considerável perda da motivação dos indivíduos em se comprometerem voluntariamente com as tarefas organizacionais.

Por outro lado, os mecanismos de controle implícitos baseados em relações de confiança vão exigir investimentos contínuos ao longo do tempo na construção de uma cultura corporativa eficiente.

Empiricamente haverá sempre a coexistência de diferentes níveis destes mecanismos de controle empregados nos diferentes ambientes organizacionais de uma forma complementar. Ouchi (1980) comenta que a confiança torna-se fundamental para o alinhamento de objetivos individuais e organizacionais, quando as tarefas organizacionais tornam-se únicas, específicas, completamente integradas ou ambíguas por diversas razões, e assim mecanismos burocráticos podem falhar porque se torna impossível avaliar externamente o valor adicionado por qualquer indivíduo.

A Nova Economia Informacional

A NEI pode ser mais bem caracterizada por um conjunto de inovações institucionais, uma nova configuração macroeconômica que tem como meio e motor o avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Estas inovações institucionais consistem em um conjunto de elementos que afetam as economias nacionais e internacionais, tal como a abertura de mercados cativos ao investimento externo em vários países (desregulamentação), fluxo mundial de capitais, privatização de empresas estatais, expansão das empresas multinacionais, inovação contínua das novas tecnologias e uma alta competitividade internacional. A conjunção destes fatores proporcionou o surgimento de novas oportunidades de mercado, novas tecnologias, novos produtores e serviços, novas formas organizacionais, e uma nova dinâmica do trabalho humano.

Uma de suas conseqüências é a configuração de um novo ambiente de negócios sob alta incerteza e risco, exigindo das empresas uma contínua necessidade de adaptação às mudanças exógenas e endógenas ao seu sistema. Três importantes fontes de incerteza inter-relacionadas podem ser identificadas neste novo ambiente institucional: incertezas geradas por causas políticas e legais relacionadas à desregulamentação e privatização; incertezas relacionadas às constantes mudanças tecnológicas; e incertezas relacionadas às condições de mercado, caracterizado por alta competitividade, demandas incertas e irregulares, e a gestão de complexas soluções em um curto período de tempo.

Em seguida, analisamos três importantes aspectos da NEI relacionados às condições de instabilidade e incerteza, e seus possíveis efeitos sobre os níveis de confiança dentro das empresas.

- **Coordenação em redes de relacionamento**

As atividades produtivas das empresas na NEI são fortemente caracterizadas por formas de coordenação em redes

de relacionamentos. A coordenação através das redes é uma resposta à necessidade de constante adaptação das estruturas organizacionais e produtivas frente a ambientes de alta incerteza. As redes proporcionam uma grande flexibilização dos meios de produção e a disponibilidade de informação. A coordenação de atividades através de redes informais se desenvolve sob relações menos formais, mais igualitárias, interdependentes e cooperativas. Independente da existência ou não de contratos formais, indivíduos buscam estabelecer relações informais além das fronteiras de suas empresas. Isso ocorre porque o conhecimento específico que é necessário para a oferta de soluções freqüentemente requer a presença de diferentes especialistas em diferentes empresas fornecedoras ou parceiras.

Grande parte deste conhecimento é tácita e não pode ser facilmente reduzida a um bem de conveniência que pode ser comprado e vendido em um mercado de propriedade intelectual. No entanto, a coordenação em rede traz consigo problemas mais complexos para os modelos de gestão mais tradicionais. Como argumenta Argandona (2003, p. 12), de uma certa forma, a configuração das redes transfere o centro de autoridade e decisões e promove uma mudança geral nos custos, integrando e separando agentes. As unidades de decisão transferem-se para cada projeto, e estes geralmente estão combinados com uma variedade de outras empresas e indivíduos, criando-se uma complexa rede de relacionamentos entre clientes, parceiros e fornecedores de projetos desenvolvidos através de diversas formas contratuais e organizacionais. Isso sugere maior necessidade de confiança para que estas transações aconteçam.

• Uma nova dinâmica do trabalho

A segunda característica a ser analisada é o surgimento de uma nova dinâmica do trabalho baseado em conhecimento intensivo e alta especialização, bem caracterizada por Castells (1999) através de uma análise comparativa entre os paradigmas do industrialismo e do informacionalismo.

O informacionalismo visa o desenvolvimento tecnológico, ou seja, a acumulação de conhecimentos e maiores níveis de complexidade do processamento da informação. Embora graus mais altos de conhecimentos geralmente possam resultar em melhores níveis de produção por unidade de insumos (como no industrialismo), Castells (1999, p. 35) afirma que a busca por conhecimentos e informação é a que melhor caracteriza a função da produção tecnológica no informacionalismo.

O conhecimento gerado é aplicado dentro do próprio processo de desenvolvimento tecnológico, criando-se uma dinâmica de trabalho 'em espiral', no emprego do conhecimento sobre as tecnologias para seu contínuo aprimoramento. Esta dinâmica caracteriza a eficiência dos sistemas de produção na era informacional. No entanto, esta nova dinâmica de trabalho apresenta dois problemas.

Como mensurar as contribuições individuais no processo criativo baseado no conhecimento e nos relacionamentos entre agentes, como no desenvolvimento de soluções tecnológicas ou na implementação de complexos processos de informação, torna-se um desafio gerencial.

Primeiro, o surgimento de questões relativas aos direitos de propriedade sobre o trabalho. A quem pertence o conhecimento? Argandona (2003, pp. 13-14) comenta que este problema pode ser relativamente fácil de ser solucionado quando o conhecimento é disponibilizado externamente, por exemplo, através de informações em um banco de dados. Mas o problema torna-se muito complexo quando este conhecimento (também habilidades, atitudes e valores) é detido por pessoas ou grupos.

O segundo problema é a grande dificuldade da mensuração de performance individual. Como mensurar as contribuições individuais no processo criativo baseado no conhecimento e nos relacionamentos entre agentes, como no desenvolvimento de soluções tecnológicas ou na implementação de complexos processos de informação, torna-se um desafio gerencial. O resultado é a ineficiência da aplicação das estruturas tradicionais de remuneração baseadas em resultados, o que pode gerar uma perda de satisfação e do comprometimento dos empregados. Ambos os casos sugerem a predominância de contratos informais para lidar com o problema através do alinhamento de interesses individuais e organizacionais, e a presença de confiança torna-se um elemento ainda mais crítico e desejável.

• **Uma nova dinâmica de negócios**

Observamos ainda a configuração de uma nova dinâmica de negócios devida à alta volatilidade tecnológica e de mercado. Esta nova dinâmica acontece num ambiente de alta competitividade, incerteza e risco, e tem como recurso crítico o tempo. Tal processo dinâmico de mercado esgota rapidamente as possibilidades de extensão do ciclo de vida das tecnologias, imprimindo uma demanda por um processo contínuo de inovação tecnológica.

Nestas empresas, o diferencial competitivo pode residir muitas vezes no conhecimento sobre o desenvolvimento de novas soluções a partir das tecnologias existentes, ou simplesmente na substituição por novas tecnologias ou tecnologias semelhantes que ofereçam maior percepção de valor. O processo de desenvolvimento tecnológico é dirigido pela competição através da antecipação de futuras demandas, exigindo das empresas provedoras agilidade e flexibilidade nos processos produtivos. A vantagem competitiva nestes mercados vai estar muito relacionada ao capital humano, à habilidade gerencial de fomentar um processo intensivo e contínuo de inovação baseado no conhecimento, com alta sensibilidade para o mercado competitivo. Isso requer a habilidade de conciliar a gestão de distintos processos temporais, como o tempo de desenvolvimento de soluções e o tempo para a sua comercialização, exigindo uma complexa coordenação de tarefas especializadas em redes internas e externas.

A crescente complexidade das soluções oferecidas exige não somente um tipo de conhecimento específico, mas um conjunto de conhecimentos sobre tecnologias convergentes. Desta forma, estas empresas são levadas freqüentemente a formar redes de parcerias e associações com outras empresas fornecedoras e distribuidoras. A agilidade em sincronizar estrategicamente o desenvolvimento de soluções tecnológicas, formar e manter alianças e parcerias, e a habilidade de negociar com clientes e fornecedores em tempo hábil, são fatores de sucesso que podem garantir a sobrevida destas empresas. Tal dinâmica freqüentemente acontece num ambiente de alta incerteza sobre demandas futuras e sobre a extensão potencial do ciclo de vida das soluções, e casos de insucesso são freqüentes. O que se pode observar é a transferência das perspectivas transacionais de curto-prazo da dinâmica de mercado para a organização interna destas empresas. Adicionalmente, as estratégias adotadas por estas empresas seguem a mesma dinâmica.

Segundo Cyert e March (1963), cenários de maior incerteza quanto ao futuro sugerem a adoção de estratégias de curto-prazo. Isso gera dois grandes problemas para estas empresas: o primeiro é que geralmente a evolução destas tecnologias é desproporcional em relação à capacidade de adaptação das empresas. Torna-se constante a necessidade de reorganização, redimensionamento e redisposição dos recursos internamente e externamente, por exemplo, através da formação de redes de parcerias. O resultado é uma gestão organizacional através de constantes reestruturações e *layoffs* da força de trabalho. Estas práticas estabelecem uma relação entre empregado e empregador menos co-dependente com perspectivas de mais curto-prazo, e, conseqüentemente, afetam as relações internas baseadas em confiança que podem ser construídas ao longo do tempo.

O que simultaneamente ocorre é a perda da capacidade de monitoração e implementação de regras formais e informais devido às necessidades de constante reorganização. Aqui observamos um paradoxo, especialmente entendendo que estas empresas possuem rotinas de trabalho em que indivíduos devem interagir constantemente e compartilhar conhecimento na forma de informação sensível, idéias e tarefas comuns como parte do processo produtivo. Isso sugere uma maior dependência de contratos informais baseados em relacionamento. No entanto, sob este contexto, confiança torna-se um elemento raro para a promoção de cooperação espontânea.

As empresas da Nova Economia Informacional

Argandona (2003, p. 4) descreve como a NEI tem afetado em diferentes graus a economia como um todo, mas com diferentes intensidades dentre as indústrias. Segundo o autor, o grupo de empresas mais caracterizado pelos efeitos da NEI é responsável pela produção de bens e serviços baseados nas TIC. Trabalham na produção, armazenamento e distribuição da informação e têm como atividade a oferta de soluções tecnológicas, especificamente os setores da informática e telecomunicações. Algumas destas empresas eram monopólios estatais que passaram recentemente por

profundas reestruturações em processos de privatização ocorridos em diversos países; outras surgiram recentemente devido ao estabelecimento de um novo modelo competitivo pela desregulamentação; e outras ainda surgiram suportadas pelo desenvolvimento de novas tecnologias que inauguraram novas oportunidades de mercado.

No entanto, o ambiente do trabalho sob a NEI é caracterizado por incertezas e inseguranças (OIT, 2001). O processo pelo qual atravessam estas empresas é freqüentemente marcado por uma grande pressão sobre a força de trabalho, como a redução da oferta do emprego pós-privatização devido a reestruturação dos tradicionais monopólios estatais, ou pelos constantes *layoffs* e redimensionamentos dos recursos humanos devido as situações impostas do modelo competitivo.

A Organização Internacional do Trabalho discute o tema emprego e empregabilidade (OIT, 2002) abordando a indústria das telecomunicações, e revela uma geral redução da oferta de postos de trabalho nesta indústria, com algumas diferenças entre países. Segundo o mesmo relatório, um problema crítico é a qualidade e precariedade das condições do trabalho em segmentos do setor.

Burton-Jones (1999) mostra que o ambiente de trabalho nestas empresas tem sido caracterizado pelo aumento dos empregos temporários, de meia jornada e de trabalhos autônomos. O principal impacto sobre as relações entre empresa e empregado tem sido a predominância de contratos de trabalho transacionais dentro de perspectivas de curto-prazo, menos baseados em contratos implícitos ou relacionais. O resultado da gestão de maiores índices de rotatividade de empregados é a dificuldade do desenvolvimento de uma cultura corporativa mais adequada a lidar com um cenário de constantes mudanças.

Telecomunicações no Brasil: Incerteza para as condições de trabalho

Em um de seus relatórios, a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2001) apresenta muito dos efeitos da NEI sobre o trabalho humano. Apesar do geral otimismo do relatório, este caracteriza o trabalho sob a NEI como um balanço de potenciais oportunidades em meio a altos riscos e incertezas. O relatório destaca o caso brasileiro caracterizando-o como *painful modernization*. Segundo o relatório, os efeitos da NEI ocorreram no Brasil sob muitas controvérsias, revelando uma grande redução da oferta de postos de trabalho nas indústrias de TIC, a eliminação das tradicionais indústrias nacionais, e uma grande dependência dos fluxos de capital estrangeiro.

A indústria das telecomunicações no Brasil ilustra bem o impacto da NEI sobre as condições de trabalho. A seguir apresentamos alguns dados que nos auxiliam a caracterizar este ambiente de maior instabilidade e insegurança para as relações de trabalho na NEI. Analisamos comparativamente a indústria das telecomunicações, com relação à variação dos postos de trabalho, rotatividade de pessoal (*turnover*), e investimentos em treinamento e desenvolvimento, com outras indústrias aqui caracterizadas como Velha Economia. A Tabela 2 revela que houve uma variação maior do número de postos de trabalho na indústria das telecomunicações em comparação com as demais indústrias da Velha Economia.

Enquanto as indústrias da Velha Economia apresentam

Tabela 2
Variação percentual dos postos de trabalho por indústrias

Indústria	Período										
	1998	1999		2000		2001		2002		2003	
	Postos	Postos	Var.	Postos	Var.	Postos	Var.	Postos	Var.	Postos	Var.
Telecomunicações	152,9	242,3	**36,9**	292,7	**17,22**	255,1	**-14,7**	226,9	**-12,4**	245,8	**7,69**
Siderurgia		70		80,4	**12,94**	80,2	**-0,25**	81	**0,99**	82,7	**2,06**
Mineração		189,6		202,7	**6,46**	196,2	**-3,31**	205,6	**4,57**	245,5	**16,3**
Petroquímica		44,9		45,1	**0,44**	44,7	**-0,89**	46,2	**3,25**	55,7	**17,1**

Fonte: ABINEE / ANATEL, Relatório Anual / IBGE, Contas Nacionais.

uma relativa estabilidade da oferta de trabalho e uma tendência positiva na maioria dos períodos indicados (com exceção do período de recessão 2000-2001), a indústria das telecomunicações apresenta variações positivas e negativas significativamente maiores. Este substancial fluxo de mão-de-obra sugere uma maior fragilidade do setor frente às mudanças de mercado, e, conseqüentemente, maior instabilidade para as condições de trabalho. Esta variação está refletida na Tabela 3, que revela os índices de rotatividade de empregados e investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal por indústria. Apesar da indústria das telecomunicações ter investido montantes semelhantes as demais indústrias em treinamento e desenvolvimento de pessoal, entre 2001 e 2003, o percentual de rotatividade de sua força de trabalho atinge níveis muito superiores.

Estes índices sugerem uma possível perda dos investimentos realizados no desenvolvimento do capital humano. No entanto, uma análise mais precisa de custos e benefícios deve ser considerada.

As perspectivas de alta rotatividade de pessoal e instabilidade no emprego transmitem uma percepção de maior insegurança para os empregados dentro das empresas na indústria de telecomunicações, devido a ameaça de término do contrato de trabalho. Esta perspectiva dificulta consideravelmente a construção de contratos implícitos baseados em mecanismos sociais que exigem a socialização através de um longo tempo de interaçoes entre os indivíduos.

Considerações finais

As empresas da NEI vão se caracterizar por organizações conectadas em redes que comportam tarefas mais complexas e especializadas, baseadas na aplicação da informação e conhecimento intensivo, em que mecanismos tradicionais de controle, monitoração e mensuração de performance podem falhar. Estas empresas operam sob um ambiente de maior incerteza, risco e competição de mercado, trazendo em sua rotina uma necessidade constante de reorganização e redimensionamento de seus recursos. Isso sugere formas organizacionais mais descentralizadas, flexíveis e autogerenciadas. Geralmente são empresas marcadas por alta rotatividade de empregados devido ao constante redimensionamento da força de trabalho através de *layoffs*. Nota-se que a competição agressiva de mercado é transferida para o interior destas empresas contribuindo para a formação de um ambiente mais competitivo, o que freqüentemente tem como efeito uma maior monitoração horizontal (entre pares). O ritmo de trabalho é caracterizado por longas jornadas diárias em detrimento ao lazer individual.

A principal hipótese que emerge em meio às nossas observações é que, por operarem sob um ambiente de maior instabilidade e incerteza, as empresas da NEI apresentam níveis inferiores de confiança interpessoal, quando comparadas às empresas de economias tradicionais ou Velha Economia. Mesmo considerando possíveis ganhos de flexibilidade de trabalho, empreendedorismo e empoderamento do indivíduo em seu ambiente de trabalho, as condições

Tabela 3
Rotatividade de pessoal x investimento em treinamento/desenvolvimento

Item	Ramo	2001	2002	2003
Rotatividade de Pessoal (%)	Mineração, Metalurgia e Siderurgia	9.9	10.0	7.7
	Químico e Petroquímico	9.6	6.8	8.2
	Telecomunicações	**21.4**	**20.3**	**18.5**
Investimentos em T&D (R$)	Mineração, Metalurgia e Siderurgia	1,036	1,250	1,597
	Químico e Petroquímico	1,280	1,377	1,933
	Telecomunicações	**1,395**	**1,223**	**1,603**

Fonte: Relatório Brasileiro em Gestão do Capital Humano – Benchmarking, *Sextante Brasil. Fórmulas: Rotatividade de Pessoal: [[(Admissões + Total de Desligamentos) / 2] / Efetivo Total)*100 (%); Investimento em T&D por* Empregados: *[(Investimento em T&D / Total Empregados]* (R$).

A competição agressiva de mercado é transferida para o interior destas empresas contribuindo para a formação de um ambiente mais competitivo, o que freqüentemente tem como efeito uma maior monitoração horizontal (entre pares).

gerais do trabalho humano nas empresas da NEI tendem a apresentar maiores problemas para se gerar motivação, comprometimento dos empregados e uma percepção comum de justiça através um sistema de vantagens e benefícios mútuos no contrato corporativo. Neste caso, pressões por resultados de curto-prazo impõem ao ambiente um maior stresse e competição individual e constituem-se barreiras para se construir relações de cooperação baseadas em confiança.

Estudos empíricos e interdisciplinares devem ser desenvolvidos de forma a melhor compreender o fenômeno social dentro das empresas e assim gerar um melhor entendimento sobre a gestão de bens intangíveis como níveis de confiança. Isso porque uma das lições aprendidas pelas empresas nas ultimas décadas é que performance depende não somente da habilidade inicial na criação de bens tangíveis e intangíveis, mas também da sua capacidade de adaptação às condições de mudanças ambientais através da contínua renovação, reconfiguração e redisposição destes bens. ■

Referências bibliográficas

ARGANDONA, A. (2003), «The New Economy: Ethical Issues». *Journal of Business Ethics*, 44, pp. 3-22.

ARROW, K. J. (1974), **The Limits of Organization**. W. W. Norton & Company Inc., Nova Iorque.

AXELROD, R. (1984), **The Evolution of Cooperation**. Basic Books, Nova Iorque.

BECKERT, J.; METZNER, A. e ROEHL, H. (1998), «Vertrauenserosion als organisatorische Gefahr und wie ihr zu begegnen ist». *Organisationsentwicklung*, 3, pp. 56-66.

BRADACH, J. L. e ECCLES, R. G. Price (1989), «Authority and trust: From ideal types to plural forms». *Annual Review of Sociology*, 15, pp. 97-118.

BURTON-JONES, A. (1999), **Knowledge Capitalism - Business Work, and Learning in the New Economy**. Oxford University Press, Londres.

CAMPBELL, F.; WORRALL, L. e COOPER, C. (2000), «The Psychological Effects of Downsizing and Privatization». Working Series, No. WP001/00, University of Wolverhampton.

CASTELLS, M. (1999), **A Sociedade em Rede**. 4ª ed., Paz e Terra, São Paulo.

CHILES, T. H. e McMACKIN, J. F. (1996), «Integrating variable risk preference, trust and transaction cost economics». *Academy of Management Review*, 21, pp. 72-99.

COLEMAN, J. (1990), **Foundations of Social Theory**. Harvard University Press, Cambridge e Londres.

COOPER, C. L. e BURKE, R. J. (2002), **The New World of Work - Challenges and Opportunities**. Blackwell, Oxford.

CORIAT, B. e GUENNIF, S. (1998), «Self-interest, Trust and Institutions». *In* N. Lazaric e E. Lorenz (Eds.), **Trust and Economic Learning**, Edward Elgar, Cheltenham.

CYERT, R. M. e JAMES, G. M. (1963), **A Behavioral Theory of the Firm**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

GAMBETTA, D. (1988), «Can we trust?». *In* D. Gambetta (Ed.), **Trust: Making and Breaking Cooperative Relations**, Blackwell, Nova Iorque.

GIBBONS, R. (2000), «Trust in Social Structures: Hobbes and Coase Meet Repeated Games». *In* K. Cook (Ed.), **Trust in Society**, Russell Sage Foundation, Nova Iorque.

KOOPMANS, T. (1957), **Three Essays on the State of Economic Science**. McGraw-Hill, Nova Iorque.

LANE, C. e BACHMANN, R. (1998), **Trust Within and Between Organizations - Conceptual Issues and Empirical Applications**. Oxford University Press, Londres.

OIT (2002), Reunión Tripartita sobre Empleo, Empleabilidad e Igualdad de Oportunidades en los Servicios de Correos y Telecomunicaciones, Genebra.

OIT (2001), **World Employment Report 2001: Life at Work in the Information Economy**. International Labour Office, Genebra.

OUCHI, W. G. (1980), «Markets bureaucracies and clans». *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 129-141.

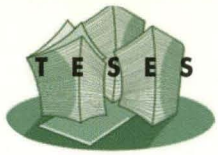
RIPPERGER, T. (1998), **Ökonomik des Vertauens**. Mohr Siebeck, Tübingen.

ROBERTS, J. (2000), «From know-how to show-how? Questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer». *Technology Analysis and Strategic Management*, 12, 4, pp. 429-443.

SAKO, M. (1998), «Does Trust Improve Business Performance?». *In* C. Lane e R. Bachmann (Eds.), **Trust Within and Between Organizations**, Oxford University Press, Oxford.

VOGT, J. (1997), **Vertrauen und Kontrolle in Transaktionen: Eine Institutionenökonomische Analyse**. Gabler, Wiesbaden.

WILLIAMSON, O. (1993), «Calculativeness, Trust, and Economic Organization». *Journal of Law & Economics*, 30, pp. 131-145.



«Project management learning system»*

por Leandro Pereira

Nos dias que correm, as organizações encontram no conhecimento que possuem o seu maior activo, e a capacidade de o utilizar na tomada de decisão marca peremptoriamente o sucesso no rumo que cada uma entende tomar. A globalização dos mercados, e a presença das novas tecnologias, vem trazer às organizações um desafio com o qual nunca se depararam – a crescente concorrência num mercado único obriga a uma mudança rápida e sustentada, pautada pela inovação e diferenciação perante a concorrência.

A presença de uma estratégia organizacional é fundamental para decidir o rumo a tomar, porém, o seu sucesso assenta na sua exequibilidade e na capacidade optimizada e organizada de a pôr em prática. Um dos principais vectores da maturidade organizacional é a própria consciência do conhecimento que esta possui e de como o pode utilizar para pôr em prática a sua estratégia.

Independentemente do rumo que cada organização decide tomar, a implementação de projectos constitui, nos dias de hoje, uma das principais fontes de conhecimento das organizações. Na verdade, são esforços únicos e inovadores, e os projectos são o veículo da implementação e gestão da mudança organizacional. É através da implementação de projectos que qualquer organização implementa e materializa a sua estratégia.

Toda a aprendizagem que um projecto proporciona a uma organização deve servir de base ao seu processo de melhoria contínua. É, desta forma, essencial que este conhecimento seja organizado, sistematizado e registado para utilização futura no apoio à actividade de negócio da organização.

Enquanto que a gestão de projectos se preocupa na sua essência com o cumprimento dos objectivos principais do projecto (tempo, custo, âmbito e qualidade), a gestão de conhecimento preocupa-se com o capturar, armazenar, distribuir, disseminar, criar e partilhar de experiências dentro de uma organização, por forma a permitir um processo contínuo de aprendizagem e melhoria.

Uma das principais técnicas usadas na gestão de projectos para efectuar a monitorização e controlo dos objectivos do projecto é a técnica *Earned Value Management* (EVM). Esta técnica fornece ao gestor de projecto um conjunto de indicadores de performance do projecto no que respeita à sua execução. O gestor de projecto deve não só ter a preocupação do imediato, ou do curto-prazo, como também o rastrear e identificar a causa dos desvios permitir que futuros projectos estejam informados das mesmas situações e causas, proporcionando-lhes tal conhecimento.

O modelo irá também analisar tendências por tipo de projecto, tipo de actividade e tipo de aptidão, criando, assim, métricas e indicadores de medição acerca do nível de conhecimento e actualidade do mesmo na organização.

PMLS – «Project Management Learning System»

- **Integração da gestão de conhecimento com a gestão de projectos**

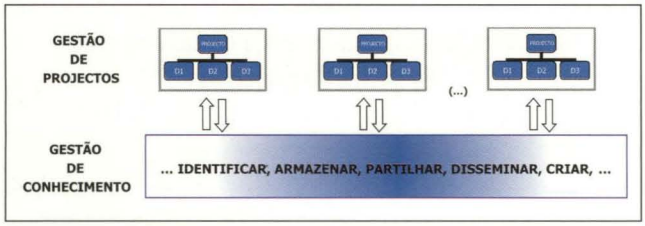
  O modelo proposto integra dois tipos de actividades que,

Leandro F. Pereira
leandro.pereira@PMO-Consulting.pt
Lic. em Informática de Gestão (Univ. do Minho) e Doutorando em Gestão de Projectos na UPSAM - Universidade Pontifícia de Salamanca, Madrid, Espanha. Prof. Convidado da UPSAM. Project Management Professional (PMP). Sócio-Fundador e Manager da PMO Consulting (Threon Iberia) e Director e Fundador do PMI-Portugal Chapter.
Degree in Computer Science (Univ. of Minho) and PhD Student in Project Management at UPSAM - University Pontificia of Salamanca, Madrid, Spain. Invited Professor at UPSAM. Project Management Professional (PMP). Founder and Manager of PMO Consulting (Threon Iberia) and Chapter Member and Director of the PMI-Portugal Chapter.

* Dissertação sobre um modelo para a gestão de conhecimento na Gestão de Projectos alinhado com o PMBoK®, elaborada para a obtenção do grau de Doutoramento na UPSAM - Universidade Pontifícia de Salamanca, Madrid, Espanha.

na organização, têm naturezas diferentes. Se, por um lado, a gestão de conhecimento é uma actividade em contínuo, a gestão do projecto é uma actividade auto-contida em cada projecto, uma vez que projectos são iniciativas únicas. É, assim, fundamental uma integração consistente entre estas duas actividades:

Figura 1
Integração da actividade de gestão de projectos com a actividade de gestão de conhecimento



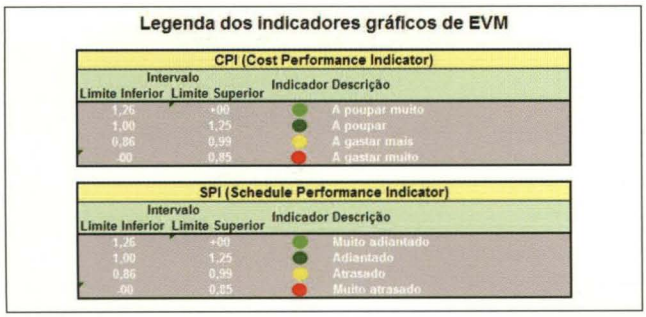
- **A técnica EVM como fonte para a descoberta de conhecimento**

A técnica EVM permite o controlo dos projectos, na perspectiva da produtividade – performance no custo e da rapidez – performance na duração (Rodrigues, 2002). Esta técnica foi introduzida em 1962 pela NASA e rapidamente adoptada pelo Departamento de Defesa dos EUA. Dos mais de 30 indicadores de performance do projecto, destacam-se dois:

- **CPI (*cost performance index*):** estamos a ser mais produtivos (>1) ou menos produtivos (<1) que o esperado?
- **SPI (*schedule performance index*):** estamos a ser mais rápidos (>1) ou mais lentos (<1) que o esperado?

No que respeita a estes dois últimos indicadores, podemos posicioná-los e interpretá-los da seguinte forma (Rodrigues, 2002):

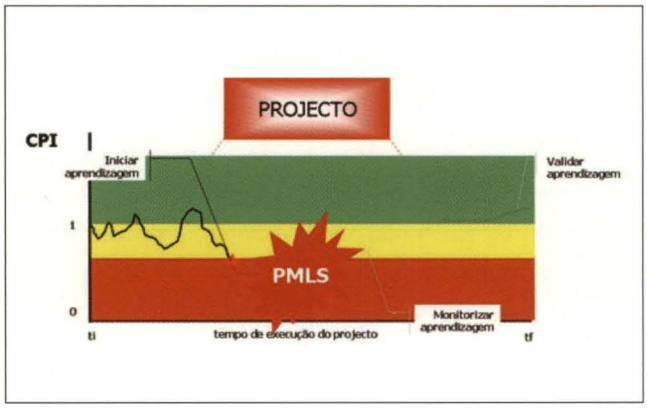
Figura 2
Legenda dos indicadores do método EVM



O sistema PMLS monitoriza em contínuo os indicadores CPI e SPI do projecto, de forma a poder registar as *best practices* ou a apoiar o gestor de projecto na implementação da melhor solução para recuperar o projecto, sendo o método EVM responsável por:

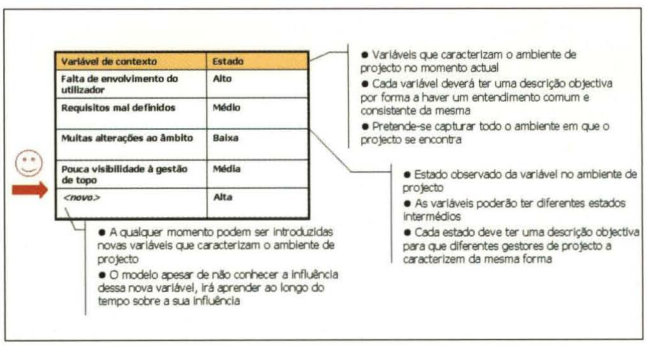
- despoletar um processo de captação de conhecimento (início);
- monitorizar a evolução das soluções adoptadas (durante);
- validar se houve ou não criação de conhecimento (final).

Figura 3
Modelo EVM na descoberta do conhecimento



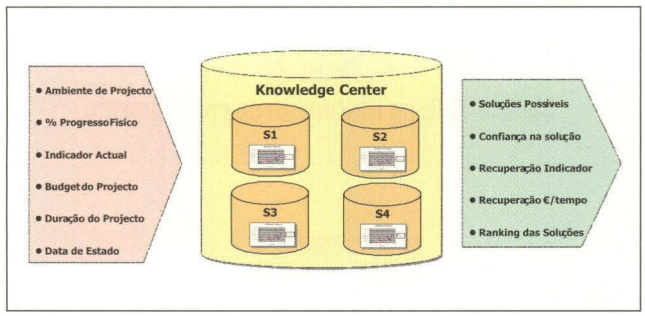
O sistema possui uma base de dados de ambientes e soluções adoptadas, sendo que através de modelos de regressão não linear múltipla permite verificar e propor quais as melhores soluções a implementar no projecto, após a caracterização do ambiente do actual projecto, caracterizado por um conjunto de variáveis qualitativas:

Figura 4
Caracterização do ambiente do projecto



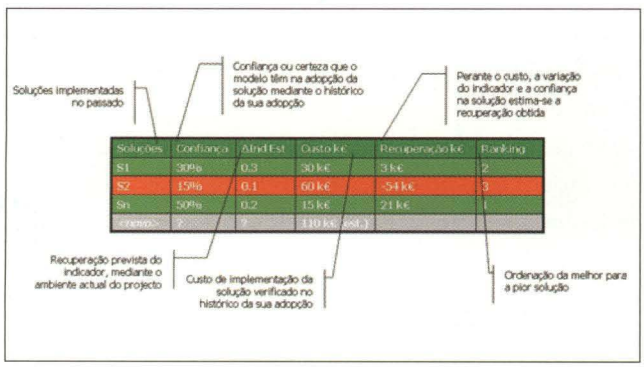
Após a caracterização do ambiente e estado actual do projecto, o sistema apresenta as soluções com melhor sucesso no passado para recuperar a performance do projecto.

Figura 5
Análise das soluções que permitem a recuperação da performance do projecto



O sistema PMLS, recorrendo a modelos paramétricos de análise de regressão não linear múltipla, propõe a melhor solução para recuperar o projecto:

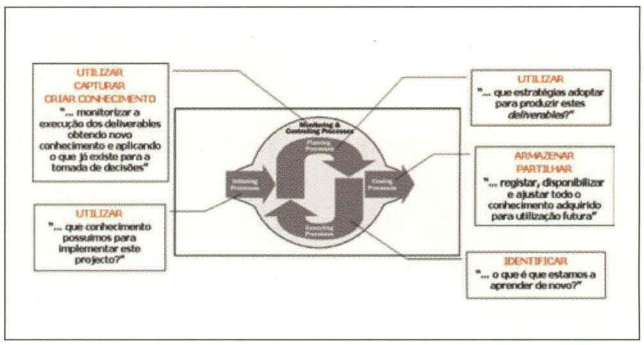
Figura 6
Proposta de soluções a implementar no projecto



- **O PMLS ao longo do ciclo de vida da gestão de projectos**

Segundo o PMI (Project Management Institute), a gestão de cada projecto passa por cinco fases distintas: a iniciação, o planeamento, a execução, o controlo e o encerramento. O sistema PMLS contribui em cada uma das fases de gestão de projecto, apoiando o gestor de projecto, na tomada de decisão:

Figura 7
Intervenção do PMLS ao longo do ciclo de vida da gestão de projectos



Conclusões

O sistema PMLS tem por objectivo facilitar o sucesso das organizações na implementação de projectos. É um sistema que assenta num processo de gestão baseado na melhoria contínua de práticas de gestão de projectos.

As organizações possuem no seu conhecimento um dos seus maiores activos e a forma como o usam pode ser a chave para o sucesso ou para o desaparecimento no mercado.

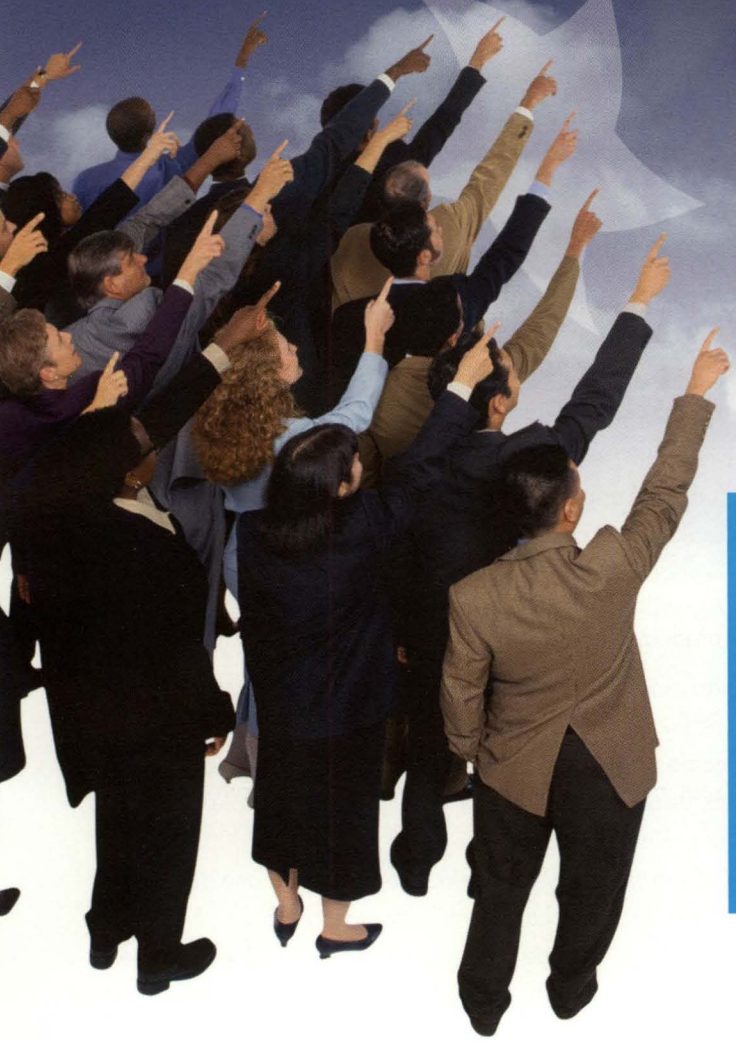
O PMLS vem ajudar as organizações a aprender ao longo da sua existência. ■

6º Congresso RH

CRIAÇÃO DE VALOR ATRAVÉS DAS PESSOAS

AUDITÓRIO DA AEP
MATOSINHOS

25 E 26 DE MAIO



Em destaque:

- Estratégias de gestão e desenvolvimento organizacional
- Desenvolvimento tecnológico e gestão das pessoas
- Gestão de recursos humanos nas empresas familiares
- Da gestão de pessoal para a gestão estratégica de recursos humanos
- Recrutamento e Selecção: novas tendências
- Modelos de competências e eficácia organizacional
- *Assessment Centers*: instrumento de gestão na identificação de talentos
- Prática inovadora de avaliação do desempenho

Este congresso constitui uma inegável mais-valia para aqueles que se desejem destacar através da aquisição de competências suplementares no âmbito da área da Gestão Estratégica e Desenvolvimento das Pessoas.

Aceita este desafio? Inscreva-se!

Apoio:

AEP
ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL DE PORTUGAL
CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA

Informações:
Recursos Humanos Magazine
Rua do Mercado, n.º 7, 1800-271 Lisboa
Tel.: 218551203 / Fax.: 218551204
rhmagazine@mail.telepac.pt | www.rhmagazine.com

Organização:

recursos humanos magazine



Classe de gestão industrial e desempenho competitivo*

por José Mira Fadista

A competitividade surge, cada vez mais, associada à qualidade da gestão praticada pelas empresas, embora muitos considerem que, independentemente da gestão praticada, será inevitável a deslocação de boa parte da indústria transformadora para países com menores custos de mão-de-obra. Mas vejamos que a questão é mais complexa.

A indústria transformadora é um sector que, para além do seu importante peso específico na economia – ainda correspondendo, em 2000, a 30,4%[1] do valor acrescentado pelo conjunto da actividade empresarial nacional –, continua a ter um inestimável efeito dinamizador sobre todo o tecido económico envolvente. Assim sendo, muito nos interessa analisar se o fenómeno da deslocação da indústria transformadora é inevitável, ou se adequadas políticas de gestão, e de orientação de políticas públicas, podem desenvolver ambientes competitivos que permitam compensar, e porventura suplantar, os efeitos dos custos de mão-de-obra.

Na linha de Porter, entendemos que uma via geralmente frutuosa para abordar a questão da competitividade é a de analisar indústrias específicas, razão, entre outras, pela qual decidimos estudar uma dessas indústrias, alegadamente em risco, a Fundição de Metais Ferrosos[2].

Numa primeira análise, observámos a evolução das vendas desta indústria entre o ano de 1992 – que antecedeu o arranque dos mais importantes projectos de modernização feitos no âmbito do PEDIP-I[3] e a abertura do Mercado Único Europeu – e o ano de 1999. Verificámos, não sem alguma surpresa, que, apesar de o nível de produção se ter mantido estável, o crescimento nominal das *vendas* naqueles 7 anos foi de 80%, passando de 74,6M€ para 134,5M€[4], o que correspondeu a um crescimento *real* de 49%.

Colocou-se-nos, então, o desafio de procurar entender as razões desta destacada evolução, ocorrida em complexo quadro de competição, e tentar extrair conclusões acerca do tipo de gestão praticada pelas empresas do sector.

O nosso estudo utilizou o *Modelo da Indústria Plena* (MIP)[5] e centrou-se na análise de vários e significativos casos empresariais: *PORCAST; FUNFRAP; ROSSIO de ABRANTES; FERESPE* e *ALBA*.

O MIP tem como pressuposto a existência de *quatro* funções básicas que uma empresa industrial pode exercer na exploração corrente das suas actividades – *Produção, Vendas, Compras* e *Concepção*. Esquematicamente, propõe *três* níveis de controlo funcional crescente da empresa sobre a indústria, a que faz corresponder *três classes de gestão industrial* de complexidade também crescente: *Classe de Gestão Reduzida* (a empresa só controla a função produção, como no trabalho *à façon*), *Subalterna* (controla a produção, as vendas e as compras) e *Autónoma* (controla o conjunto das quatro funções).

Com base neste modelo, procedemos à análise da competitividade de cada uma das empresas envolvidas, em função do nível de controlo funcional que a mesma exerce sobre as funções básicas da indústria, e da dinâmica de inovação associada.

José Mira Fadista
mirafadista@hotmail.com
Mestre em Gestão de Empresas (ISCTE). Consultor. Quadro da Siderurgia Nacional entre 1978 e 1999 e Membro do Conselho de Administração entre 1999 e 2002.
Master in Business Administration (ISCTE). Consultant. Executive in the Portuguese Steel Plant "Siderurgia Nacional" (1978-1999) and Member of the Board of "Siderurgia Nacional" (1999-2002).

* Dissertação sobre Competitividade da Indústria de Fundição de Metais Ferrosos elaborada para a obtenção do grau de Mestrado no ISCTE, Lisboa, em 2004.

Segundo o MIP, a prática da classe de gestão de nível superior, ou *classe de gestão autónoma*, pressupõe que as empresas participem na concepção e desenvolvimento dos seus produtos e que se envolvam na inovação dos seus processos.

A conclusão central do nosso trabalho aponta para o facto de o desenvolvimento da função concepção, em particular dos produtos, e designadamente através de processos de *engenharia simultânea*, em interacção com os clientes, arrastar toda a organização numa espiral de melhoria. Para tal contribui, também, o facto de os clientes em causa, sendo tipicamente dos mais exigentes, exercerem uma pressão continuada no sentido da melhoria dos processos, da qualidade e do abaixamento dos custos.

De facto, as empresas que evoluíram, decididamente, neste sentido têm um elevado nível de actualização tecnológica, estruturas técnicas e de engenharia bastante desenvolvidas, investem na qualificação dos seus recursos humanos e aproveitam o respectivo potencial criativo, estão envolvidas em investigação aplicada e conquistaram as certificações internacionais mais exigentes, como por exemplo a *I.S.O. – TS 16 494* imposta aos fornecedores de 1ª linha da indústria automóvel.

Em consequência, atingiram produtividades de nível europeu, VAB/PT[6] triplo do das empresas analisadas mas com classe de gestão inferior, têm rendibilidades muito interessantes, num dos casos surpreendentes, e exportam entre 80 e 93% da produção, para clientes industriais dos mais exigentes.

Efectivamente, as empresas só poderão responder eficazmente à evolução contínua das exigências do mercado, com a evolução continuada dos seus processos e produtos, o que requer a criação de uma dinâmica própria de inovação que resulte em vantagens competitivas diferenciadoras e duradouras. Estas vantagens serão tanto mais fortes e consistentes quanto mais *autónoma* for a gestão da empresa, i.e., quanto, para além de adquirir inovações, desenvolva ela própria melhorias, incrementais ou radicais, nos processos e nos produtos, ou seja, quanto mais aprofundar a função *concepção* em todas as áreas e processos.

Verificámos, ainda, que apesar de Portugal deter, nesta indústria, uma produtividade média, em toneladas/PT[6], correspondente a 47% da média da U.E.-15, bem como outras desvantagens associadas à sua localização periférica, goza, por enquanto, de uma importante vantagem, decorrente do facto de ter, na fundição, a mais elevada «*produtividade do trabalho ajustada aos salários*»[7] da U.E.-15[8].

Esta vantagem, porventura efémera, poderá, entretanto, ser aproveitada pelas empresas com massa crítica suficiente, para se modernizarem, aprofundarem e alargarem a cadeia de valor, reforçarem a sua estrutura técnica e desenvolverem a inovação centrada na empresa, de modo a aumentarem a produtividade e o valor dos produtos, e a desenvolverem novas competências, designadamente ao nível da concepção própria, base da autonomia estratégica.

No caso desta indústria, a visão, a dinâmica e a larga experiência da Associação Portuguesa de Fundição, do Centro Tecnológico e de Formação Profissional da Indústria de Fundição e das Universidades[9] envolvidas em parcerias de investigação, poderão ser de inestimável valor, quer para o reforço e alargamento do núcleo das empresas mais competitivas, quer como factor de atracção de novos, e duradouros, investimentos.

Notar, ainda, que o crescimento da produção verificado na U.E.-15, entre 1997 e 2001, designadamente na Alemanha (+10%), localizada no centro geográfico e económico da Europa, e na Espanha (+27%), país com salários bem superiores aos praticados em Portugal, permite-nos finalmente concluir que há investimento nesta indústria que valoriza outros factores, que não apenas o custo da mão-de-obra. Desde logo, a existência de condições que permitem o desempenho competitivo a nível global, designadamente, a qualificação dos recursos humanos, experiências e capacidades próprias no desenvolvimento tecnológico continuado, bem como competências destacadas no desenvolvimento de produtos, precisamente os factores locais indispensáveis à prática da *classe de gestão autónoma*.

Quanto à intervenção do Estado, embora supletiva neste contexto, deve orientar-se para o apoio privilegiado das empresas que praticam esta classe de gestão, ou cujos novos projectos visem a sua prática em Portugal, pois são as que

maiores garantias dão, quer de permanência duradoura no País, quer de contribuírem para a criação de uma massa crítica necessária ao nosso desenvolvimento tecnológico sustentado.

Está claro que, por si só, a classe de gestão autónoma não pode ser vista como uma panaceia para todos os problemas de fixação e desenvolvimento da indústria transformadora em Portugal. Contudo, a consistência competitiva das empresas que a praticam e o nível dos desafios que dela decorrem, apontam no sentido de poder marcar a diferença na criação de condições para a permanência duradoura no País de tais empresas.

Notas

1. INE - Inquérito Harmonizado às Empresas.
2. FADISTA, José Mira (2004), *Competitividade da Indústria de Fundição de Metais Ferrosos*. Tese de Mestrado, ISCTE, Lisboa.
3. Programa Estratégico para o Desenvolvimento da Indústria Portuguesa.
4. INE - Inquéritos Anuais à Produção Industrial.
5. MAIA, José Nunes (1999), *Investimento Directo Estrangeiro e Gestão Industrial na Periferia*. Tese de Doutoramento, ISCTE, Lisboa.
6. PT - Posto de Trabalho.
7. Valor acrescentado ao custo dos factores/custo da mão-de-obra.
8. Entreprises européennes - Faits et chiffres - EUROSTAT (2003).
9. Universidade do Porto, Universidade do Minho e IST.

EDIÇÃO DA ESCOLA DE GESTÃO DO ISCTE - Nº3 DE 2005

Economia Global e Gestão

Global Economics and Management Review



DISTRIBUIÇÃO BERTRAND

Valores associados à globalização
FERNANDO NEVES DOS SANTOS E ELIZABETH REIS

Novos rumos para a instituição universitária:
Tendências, desafios e oportunidades de mudança
MARIA DA CONCEIÇÃO MARQUES E JOSÉ MARQUES DE ALMEIDA

Caracterização do mercado de capital de risco na Europa
ELISABETE FÉLIX

Os desafios da integração da China na economia global
JORGE TAVARES DA SILVA

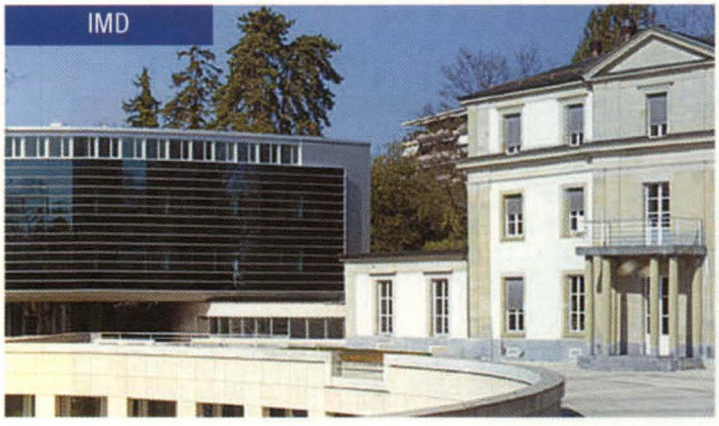
Terceiro setor: A complexidade da gestão de serviços para a terceira idade no Brasil
MIGUEL ARANTES FILHO

Competências de marketing e vendas em subsidiárias estrangeiras e as estratégias das multinacionais
FELIPE BORINI, MOACIR OLIVEIRA JÚNIOR E EDUARDO PROENÇA

A 'nova' economia do trabalho
MÁRIO MURTEIRA

INDEG/ISCTE • Tel: (351) 21 782 61 00, ext. 233 • e-mail: rita.c.jorge@iscte.pt

UMA NOVA FORMA DE VER O FUTURO DE SEUS NEGÓCIOS.





FÓRUM GLOBAL FGV-IMD.

É uma parceria da FGV com o IMD Internacional. Uma oportunidade única de discutir as tendências do mercado, trocar experiências e conhecimentos com os principais executivos do mundo. Temas relacionados com as novas fronteiras de se fazer negócio: mudanças, mercados, regulação e relacionamentos. Participe do Fórum Global FGV-IMD. A forma mais rápida de se atualizar e manter-se à frente.

Etapa Brasileira: 10 e 11 de junho, na Fundação Getulio Vargas – RJ.
Etapa Internacional: 25 a 30 de junho, no IMD, em Lausanne – Suíça.
As duas etapas terão acompanhamento e orientação de um coordenador da FGV.

Ligue (21) 2559 5797 ou acesse www.fgv.br/mgmrio

IMD
INTERNATIONAL
Real World. Real Learning®

FGV
IDE

FGV
management

Membro da
AACSB
INTERNATIONAL

Estudos

Orientação para o mercado sob uma perspectiva de estratégia

Estudo exploratório no Brasil

por Alexandre Faria

A sinistralidade no sector da limpeza industrial em Portugal

Aplicação da metodologia EEAT

por José Miquel Cabeças, Ana Quinta e Ana Costa



Peça concebida pelo conjunto de Formandos de Fundição
«Órbita»
Bronze
Exposição VITAE - Cerâmica / Fundição / / Restauro no INDEG/ISCTE, Lisboa, Fevereiro/Março 2006

Orientação para o mercado sob uma perspectiva de estratégia

Estudo exploratório no Brasil

por Alexandre Faria

RESUMO: Orientação para o mercado tornou-se um dos conceitos mais importantes de marketing a partir do início dos anos 1990. Ao prescrever que a integração da organização em torno dos clientes e da concorrência explica um desempenho superior, o conceito ajudou a elevar o status estratégico da área e a desafiar o ceticismo dos autores de estratégia quanto à importância do marketing. Este artigo argumenta que pesquisas sobre orientação para o mercado são, entretanto, baseadas em conceitos simplificados de estratégia e em metodologias que desprezam processos de implementação. Estudo de caso realizado no Brasil sugere que processos de decisão estratégica em organizações orientadas para o mercado envolvem dinâmicas de poder e de política, comuns em economias emergentes, que vêm sendo desprezadas pela literatura. No final, o autor argumenta que pesquisadores em economias emergentes devem desafiar a literatura dominante por meio do desenvolvimento do conceito de orientação para o mercado sob uma perspectiva de estratégia.

Palavras-chave: Orientação para o Mercado, Poder e Política, Processo de Decisão Estratégica, Implementação, Economias Emergentes, Marketing

TITLE: Market orientation from a strategic perspective: Exploratory study in Brazil

ABSTRACT: Market orientation became one of the most important concepts of marketing as from the early 1990s. The concept helped raise the strategic status of the discipline and reduce the skepticism of strategy researchers on the effective importance of marketing by demonstrating that the integration of the whole organization around customers and competitors explains superior performance. This article shows that research in this area draws on simplified representations of strategy and on methodologies that overlook processes of implementation. A case study in Brazil suggests that strategic decision processes in market-oriented organizations involve power and political issues, which are common in emerging economies, that have been overlooked by the dominant literature. In the end the author argues that researchers in emerging economies should challenge the dominant knowledge by developing the concept from a strategic perspective.

Key words: Market Orientation, Power and Politics, Strategic Decision Process, Implementation, Emerging Economies, Marketing

A despeito da crescente importância do mercado, a disciplina de marketing vem atravessando séria crise de relevância (Burton, 2005). Nos EUA, executivos questionam abertamente o status estratégico da disciplina. Na Europa, é expressivo o número de acadêmicos que questiona a reputação acadêmica da área e de seus praticantes (Brownlie *et al.*, 1999; Whittington e Whipp, 1992). No Brasil, e em outras economias emergentes, tais questionamentos são crescentes, ainda que incipientes.

Essa crise de relevância está associada a três questões

históricas mal resolvidas: o marketing é estratégico ou meramente operacional? (Biggadike, 1981); o marketing é universal ou dependente do contexto? (Boddewyn, 1981); e o objetivo fundamental do marketing é servir ou 'aprisionar' consumidores? (Alvesson e Willmott, 1996). Para evitar essas desafiantes questões, a área suprimiu o ceticismo da área de estratégia quanto à importância do marketing, desprezou outras disciplinas e contextos, e buscou ser «mais científica do que a própria ciência» (Brown, 1995).

A investigação de processos de implementação da orientação para o mercado tornou-se de central importância para as áreas de marketing e estratégia, especialmente em economias emergentes.

A partir do início dos anos 1990, quando o mercado se transformou em modo dominante de governança devido ao advento da globalização, autores de marketing mostraram que empresas que seguem o conceito de orientação para o mercado – i.e., focada nas necessidades dos consumidores, nos padrões de concorrência e na coordenação intraorganizacional – obtêm desempenho superior (Slater e Narver, 1995). No início da década corrente, essa argumentação se estendeu a organizações públicas e a economias emergentes (Cervera *et al.*, 2001). Reproduzindo o ceticismo histórico quanto à área de marketing, pesquisadores de estratégia argumentam que, na prática, as coisas não são bem assim (Hult e Ketchen Jr., 2001). Correspondentemente, a investigação de processos de implementação da orientação para o mercado tornou-se de central importância para as áreas de marketing e estratégia, especialmente em economias emergentes.

Este artigo é dividido em cinco seções. Na primeira, o autor argumenta que os principais obstáculos para pesquisa em orientação para o mercado são a hegemonia do positivismo estatístico e a ênfase normativa em marketing. Na segunda, o autor desenvolve uma abordagem crítica e descreve os procedimentos metodológicos seguidos em uma investigação, de ênfase qualitativa e exploratória, focada em processo de decisão estratégica no Brasil. Na terceira, são apresentados os principais resultados da pesquisa. No final, o autor destaca a importância de se considerar dinâmicas de poder e de política em pesquisa para o desenvolvimento do conceito sob uma perspectiva de estratégia.

Revisão da literatura

O advento da globalização, a partir do início dos anos 1990, transformou o mercado em modo de governança dominante na maioria dos países. Em economias emergentes, desde então, muitas transformações econômicas e políticas foram efetuadas devido a essa transformação global. Políticas públicas ficaram mais orientadas para o mercado, empresas estatais foram privatizadas, órgãos de regulação foram criados ou ampliados, alguns setores da economia foram desregulamentados, e os volumes de investimentos diretos estrangeiros aumentaram exponencialmente. Esse conjunto de transformações ajuda a explicar por que o conceito de orientação para o mercado tornou-se tão importante no mundo a partir do início dos anos 1990.

O conceito de orientação para o mercado ajudou a elevar o status estratégico da área. Entretanto, alguns problemas referentes a essa ascensão merecem destaque. Primeiro, diversos autores nos EUA apostaram nos novos recursos de Tecnologia de Informação (TI). Mais especificamente, eles argumentam que os recursos de TI resultariam na efetiva implementação do conceito de orientação para o mercado por permitirem o conhecimento rápido e aprofundado das necessidades dos clientes, do comportamento dos fornecedores e dos distribuidores, e das capacitações da própria empresa (Slater e Narver, 1999). Em resumo, segundo eles,

Alexandre Faria
afaria@fgv.br
Professor Adjunto da EBAPE-FGV, Rio de Janeiro, Brasil. PhD em Administração pela University of Warwick (Reino Unido). Pesquisador do CNPq e Coordenador do Grupo de Estudos em Estratégia em Marketing (GEEM) da EBAPE-FGV.
Associate Professor at EBAPE-FGV, Rio de Janeiro, Brazil. PhD in Business Administration, Warwick University (UK). Researcher of the CNPq and Director of the Strategy and Marketing Research Group (GEEM) at EBAPE-FGV.

Recebido em Novembro de 2005 e aceite em Janeiro de 2006.
Received in November 2005 and accepted in January 2006.

os recursos de TI melhorariam as decisões estratégicas e levariam à coordenação mais efetiva nos âmbitos intra e inter-organizacional (Achrol e Kotler, 1999).

Entretanto, o argumento de que recursos de TI podem eliminar questões organizacionais complexas - tais como os conflitos entre marketing e produção e marketing e estratégia -, que estariam por trás da efetivação ou não da orientação para o mercado (Kohli e Jaworski, 1990; Slater e Narver, 1995), é obviamente frágil. Isso ilustra o isolamento da disciplina e o tratamento superficial que seus principais pesquisadores, baseados em sua maioria nos EUA, dão à crise de relevância na área e ao ceticismo da área de estratégia quanto à importância do marketing (Whittington, 2001).

Recursos de TI vinham sendo relegados por praticantes e pela própria área de marketing até meados dos anos 1990 (Peattie e Peters, 1997). Pesquisas identificaram que recursos de TI costumam trazer mais benefícios para as organizações em termos de automação de processos e de aumento de eficiência de produção do que em termos de marketing (Brady *et al.*, 1999). Em outras palavras, pesquisa na área indica que recursos de TI costumam elevar o status estratégico das áreas de produção/manufatura e rebaixar o de marketing.

Pesquisa na área indica que recursos de TI costumam elevar o status estratégico das áreas de produção/manufatura e rebaixar o de marketing.

Um segundo problema é que pesquisadores conceituam orientação para o mercado sob uma perspectiva de universalidade e neutralidade. Na prática, entretanto, o conceito é mais plausível em economias mais avançadas que em economias emergentes; também é mais plausível em certos tipos de organização do que em outros. Seus principais autores desprezam essas questões devido à crença irrestrita no mercado e no conceito de hipercompetitividade global. Eles argumentam que, na globalização, o mercado é tão turbulento, o tempo para reações e adaptações é tão escasso, e os recursos das empresas disponíveis são tão limitados, que somente resta a todas as empresas e a todos os seus membros adotarem a orientação para o mercado. A literatura dominante negligencia os debates acerca da expansão global do mercado, as características institucionais específicas dos mercados em diferentes países, e, finalmente, as disputas de poder entre marketing e produção e marketing e estratégia (Day, 1990).

Como já detectado por pesquisas em outras áreas, processos de decisão estratégica em diferentes tipos de organização são complexos (Salaman, 2002), principalmente em economias emergentes. Além de conflitos intra-organizacionais, pesquisadores de outras áreas e de outros contextos ressaltam que processos de decisão estratégica envolvem diferentes interesses individuais ou departamentais, disputas políticas e ambigüidade (Motta, 1999).

Em resumo, a literatura dominante de orientação para o mercado tem desprezado o conhecimento produzido tanto pela própria área quanto por outras áreas e contextos. Seus pesquisadores atribuem desempenho inferior ou a não efetivação da orientação de mercado às organizações e a seus praticantes, não ao conceito que eles prescrevem. Alguns argumentam que as outras áreas funcionais resistem à implementação dos princípios da orientação para o mercado (Greenley, 1995). Outros argumentam que deficiências em termos de liderança, cultura organizacional e políticas corporativas (Leonard e McDonald, 1987) também impedem sua implementação. Recentemente, alguns autores apontaram certas particularidades dos mercados em economias emergentes como o principal obstáculo.

Um dos caminhos para desafiar esse quadro é a adoção de uma abordagem interdisciplinar. O uso de lentes fornecidas por outras disciplinas permite ao pesquisador reconhecer o que não é reconhecido quando ele/ela usa as lentes de determinada disciplina. Se reconhecermos lentes conceituais fornecidas pela área de estudos organizacionais, por exemplo, podemos concluir que o conceito de orientação para o mercado é precário por se basear na representação funcionalista de organização (ver Morgan, 1986). Se reconhecermos pesquisas em processo de decisão estratégica, podemos concluir que o conceito é precário por pressupor que organizações são governadas exclusivamente pela racionalidade clássica (Schoemaker, 2001) e incapazes de influenciar ou moldar o mercado por meio de negociações políticas (Murray, 1987).

Apesar de sua importância, a adoção de abordagem

interdiscplinar é necessária mas insuficiente para desafiar a lógica dominante. Outro obstáculo que merece atenção é a hegemonia do positivismo estatístico na área de marketing (Hunt, 1994, p. 15). Esta hegemonia leva ao uso indiscriminado de pesquisas do tipo *cross-sectional* e ao conseqüente desprezo por processos estratégicos. Isso ajuda a explicar por que pouco se sabe sobre implementação em empresas orientadas para o mercado (Kirca *et al.*, 2005).

Pesquisadores devem então focar em processos de implementação. Esse tipo de enfoque pode ajudar a construir o conceito de orientação para o mercado sob uma abordagem de estratégia. Crescente número de autores de estratégia vem defendendo a importância desse tipo de investigação (Cummings e Wilson, 2003), especialmente em economias emergentes (Hoskisson *et al.*, 2000). Esta pesquisa exploratória se concentrou, então, na investigação de processos de decisão estratégica em uma empresa orientada para o mercado no Brasil. Foi adotada uma abordagem interdisciplinar e qualitativa, de acordo com a tradição de pesquisas em processos de decisão estratégica (Chakravarthy e White, 2002).

Metodologia

A pesquisa se baseou na principal característica do método de estudo de caso (Yin, 1991): investigar em profundidade atores e práticas em seu contexto. Correspondentemente, buscou-se muito mais compreender o 'como' e o 'porquê' determinado processo de decisão ocorreu, do que impor teorias e buscar generalizações estatísticas.

Uma questão importante a respeito do método de estudo de caso em processo de decisão estratégica é a seleção do caso ou dos casos. Duas questões importantes nesse tipo de seleção são o acesso à empresa e o interesse dos informantes pela investigação. Investigar processos desse tipo é desafiante para o pesquisador devido aos mecanismos de poder e controle nas organizações que afetam o comportamento dos respondentes quando o tema é estratégia. Isso ajuda a explicar por que respondentes costumam não relatar a verdade ou aquilo que sabem (Matthews e Diamantopoulos, 1995), e também por que muitos pesquisadores preferem investigações do tipo *survey*.

A negociação de acesso à empresa iniciou por meio de conversas informais e pela construção de confiança mútua entre o pesquisador e o informante-chave. Nas primeiras interações foi identificado que questões reportadas pelo informante-chave a respeito do uso de recursos de TI se ajustavam aos interesses do pesquisador. Um documento formal contendo o resumo do projeto de pesquisa foi então enviado ao informante-chave. O documento descrevia que o principal foco da pesquisa era identificar até que ponto, e como, os recursos de TI influenciavam os processos de decisão estratégica em empresas orientadas para o mercado.

Os casos selecionados revelavam uma característica muito importante naquela empresa: a dificuldade de praticar o princípio de que em organizações orientadas para o mercado todos são responsáveis por marketing.

Na primeira entrevista, após dois meses de negociação de acesso, foi então perguntado ao informante-chave «quais processos de decisão estratégica seriam interessantes para essa pesquisa?». Um total de quatro 'casos' foi relatado. Nenhum tinha uma clara conexão com o âmbito de TI; todos envolviam questões de poder que desafiavam o conceito de orientação para o mercado e a literatura focada em TI. Os casos selecionados revelavam uma característica muito importante naquela empresa: a dificuldade de praticar o princípio de que em organizações orientadas para o mercado todos são responsáveis por marketing.

Essa redefinição de foco ilustra como o processo de negociação de acesso à empresa e o interesse do informante-chave foram importantes para a execução da pesquisa. Os principais critérios para a seleção de um dos 'casos' foram a representatividade de um caso específico em relação aos outros, os interesses comuns do informante-chave e do pesquisador, e a possibilidade de coleta de dados confiáveis.

O procedimento de informante-chave foi inicialmente adotado (Miles e Huberman, 1994). Entretanto, dado o interesse do pesquisador em reconhecer e em investigar questões intra-organizacionais, a voz do informante-chave não foi tida como única. Foi usado o procedimento de múltiplos informantes (Golden, 1992) e para contornar problemas decorrentes da variância que esse tipo de procedimen-

to costuma introduzir, foi usada a técnica de 'advogado do diabo' (Huber e Power, 1985) nas entrevistas. Esse procedimento foi útil para contornar problemas de memória seletiva (Weick, 1995) e atos de representação dos entrevistados. Outros dois procedimentos foram seguidos: confrontar observações em tempo real e os relatos dos informantes, e transcrever as fitas em até 48 horas após cada entrevista para evitar problemas de memória e permitir a construção dos roteiros semi-estruturados de entrevista.

Resultados

Esta seção é dividida em três itens. No primeiro apresentamos a descrição da empresa, com base em entrevistas com a alta hierarquia e em fontes internas de dados. No segundo, descrevemos o caso selecionado, baseado principalmente nas entrevistas com os informantes. Para manter a confidencialidade dos dados, os nomes de empresas e informantes foram alterados. No terceiro, apresentamos a análise do caso.

• Descrição da empresa

Alfa é uma empresa de economia mista que iniciou suas operações no Estado do Paraná no final dos anos 1990. A empresa atua no setor de energia e, desde os primeiros passos, sua estratégia tem-se baseado em orientação para o mercado. Apesar de ser de economia mista, a empresa foi criada para operar como uma empresa privada por causa das transformações recentes – em especial, privatizações e aquisições – no setor de energia no Brasil (De Paula *et al.*, 2002). Em termos geográficos, o principal mercado atendido pela empresa é a cidade de Curitiba, capital do Estado, além das regiões vizinhas próximas. Esse mercado vem sofrendo expansão estável nos últimos três anos devido ao crescimento do parque industrial da capital do Estado do Paraná. O maior segmento de Alfa é o industrial. Porém, em consonância com uma postura agressiva frente à concorrência, a empresa está também se direcionando para o segmento de consumidores finais.

O diretor-presidente de Alfa, que tem formação profissional em marketing, ressalta em um dos documentos internos da empresa que «a redução de custos, o aumento da rentabilidade, o foco em negócios estratégicos e a melhoria da imagem institucional da Alfa» são os principais componentes para o sucesso da empresa. O plano estratégico da empresa é conduzido segundo o modelo participativo – envolvendo o conselho de diretores, os executivos e os demais colaboradores. A equipe principal de executivos é composta pelo diretor-presidente, pelo diretor técnico-comercial e pelo diretor administrativo e financeiro.

Os princípios da administração participativa e da multifuncionalidade são explicados pela estrutura enxuta da empresa e pela orientação para o mercado. Segundo o diretor-presidente, Alfa se orgulha de contar com «gerentes multifuncionais com autonomia na tomada de decisão porque isso eleva o desempenho competitivo da empresa». Dentre outros benefícios, essas características têm permitindo aumentar o grau de terceirização da estrutura da empresa para que esta se concentre nos clientes e na concorrência.

Em consonância com os princípios de orientação para o mercado, o marketing assume papel estratégico em Alfa e é tratado como responsabilidade coletiva. Segundo o diretor-presidente: «somos competitivos... porque trabalhamos em equipe, buscando soluções inovadoras, e que, na percepção do cliente, agreguem valor».

A adoção de uma estratégia baseada na orientação para o mercado é explicada pelo alto grau de competitividade no segmento de energia em que a empresa atua. A integração da área de marketing com as de produção e operações, por exemplo, é ressaltada pelo diretor-presidente como a das principais vantagens estratégicas dessa orientação: «tendo em vista que o valor percebido pelo cliente é o preço, a gestão de negócios tem que buscar excelência operacional e baixos custos». Em correspondência com o elevado status estratégico do marketing na empresa, o planejamento de marketing inclui um conjunto amplo de itens: plano de comunicação, alternativas de suprimento, mercado de capitais e financiamentos, estudos estratégicos, legislação ambiental, regulamentação, desenvolvimento de mercados e modelo tarifário.

• O processo de decisão estratégica

Em meados de 2003, um diretor de uma empresa pública do Estado do Paraná, denominada aqui de Ômega, entrou em contato com o diretor-presidente de Alfa. Este contato ini-

ciou um processo de decisão estratégica que envolveu diretamente o gerente de marketing de Alfa (o informante-chave nesta investigação). Após aquele primeiro contato, o diretor-presidente entendeu que Alfa deveria ajudar a patrocinar a participação de Ômega em uma feira de negócios que iria ocorrer em São Paulo, principal centro financeiro e industrial do país. O processo de decisão era de caráter estratégico não somente porque foi iniciado pelo diretor-presidente, mas também porque envolvia um montante elevado de recursos, em relação ao orçamento anual da área de marketing de Alfa.

Diversas empresas ligadas ao Estado do Paraná estavam participando do evento, inclusive a empresa Beta, uma empresa mista que detém 51% da composição de capital de Alfa. Em um primeiro momento, o gerente de marketing avaliou que a participação na feira de negócios em São Paulo não era interessante. A decisão, segundo ele, ilustrava como os diferentes significados atribuídos a marketing dentro da empresa impediam o bom desempenho de Alfa: «Não há interesse de participar... não vai me trazer retorno de clientes, não vou trabalhar com público-alvo, eu quero trabalhar com gente aqui do Sul, não de outro Estado. Então o diretor de Ômega disse: 'mas é importante que vocês participem, uma empresa nova, do Estado...'. Aí veio toda uma pressão...».

O diretor de Ômega insistiu e argumentou que o montante envolvido era relativamente pequeno para o diretor de Alfa. Argumentou também que Beta estaria participando com um montante três vezes superior àquele. Considerando a natureza do convite, «a inevitável necessidade de investir em um certo tipo de 'marketing'» (tom irônico), e as reais necessidades de recursos para outras decisões a serem tomadas ao longo do ano, o gerente de marketing de Alfa propôs então que o montante do patrocínio fosse proporcional ao tamanho da empresa Beta.

Entretanto, o diretor de Ômega não concordou com o critério, como relatado pelo gerente de marketing: «a minha intenção era a seguinte - já que tem que gastar com marketing ou com política... ou sei lá o quê... que tem alguma coisa, mas aí é que está, essa história de proporção com a Beta, e tal, daí ele vem um dia e diz: 'aquela proposta torna inviável nossa participação'; então eu tive que contrapropor – olha não vai dar para participar (...). Aí então esse diretor me telefonou: 'quando vocês vão poder melhorar aquela proposta?'»

O gerente de marketing levou então a proposta ao presidente da Alfa para mostrar que a participação no evento não justificava nem a terça parte do que havia sido oferecido na contraproposta. Naquela situação o presidente da Alfa não se mostrou muito interessado no problema. Segundo o informante-chave, essa reação parecia indicar que a decisão final seria não participar da feira.

Ao longo da quinzena seguinte, algumas ações influenciaram diretamente o processo de decisão. O diretor de Omega encontrou um amigo pessoal, mais especificamente o diretor financeiro de Alfa, em um evento social, fora da empresa. O diretor de Ômega relatou a conversa que tivera com o gerente de marketing e informou que Ômega acabaria não participando da feira de negócios, porque estava faltando o investimento de Alfa para completar o montante total. O diretor financeiro ligou para o gerente de marketing e, em paralelo, pressionou o diretor-presidente de Alfa para participar da feira. Até então, segundo o informante-chave, o diretor financeiro não havia mostrado interesse por decisões de marketing de Alfa.

Após aquele encontro, o presidente enviou uma mensagem para o gerente de marketing com o seguinte conteúdo: «participe da feira!». A decisão era explicada pela natureza política da feira e do mercado competitivo: «esse mercado é disputado por gigantes... são grandes grupos internacionais... muitos chegaram recentemente ao Brasil... todos trabalham dessa maneira nesse mercado». O gerente de marketing também recebeu um telefonema do diretor de Ômega exigindo a participação de Alfa na feira. Uma semana depois, o gerente de marketing tomou a decisão de participar da feira. O gerente de Alfa designado para participar da feira foi um engenheiro da área de produção. Ele foi surpreendido pela escolha tendo em vista sua reduzida inserção na área de marketing. Ele relata que o convite foi feito da seguinte forma: «me disseram que o evento seria interessante para eu conhecer o mercado... eles disseram que haveria empresários na feira e que eles iriam perguntar sobre questões técnicas...».

Aquela escolha foi mais bem explicada quando o gerente

de marketing ressaltou que um dos principais obstáculos nas decisões estratégicas em Alfa é o conflito entre as áreas de marketing e de compras - subordinada à área de produção: «eu não posso escolher os meus fornecedores de serviço, eu estou amarrado. Eu não tenho um orçamento de verdade, que eu possa usar para implementar estratégias... sempre passa pelo departamento de compras». Ele ainda ressaltou que o maior problema é que a alta hierarquia costuma privilegiar objetivos de produção e financeiros: «no final das contas... tudo o que está acima de determinado valor tem que ir para a diretoria. São os três diretores que tomam a decisão... no fundo, o critério que vale é esse».

O gerente de marketing avaliou que Alfa gastou muito nessa decisão e ganhou praticamente nada. O engenheiro confirma essa avaliação: «... a Alfa tinha expectativa, nós, eu principalmente, tínhamos a expectativa de que lá [na feira] haveria oportunidades (...) nós ficamos em um stand junto com outras duas empresas, eles até tiveram umas consultas... mas não tinham prosseguimentos... (os visitantes) não eram empresários interessados». O gerente da área de produção entende o processo de decisão como uma disputa de poder: «no fundo, eles queriam mostrar quem é que manda...». Diretor-presidente, por sua vez, ressalta que «decisões estratégicas são assim mesmo... pode parecer uma decisão de caráter político mas não é... o mercado funciona assim, entende?».

• Análise do caso

Os resultados desta investigação exploratória sugerem que, na prática, disputas de poder são mais importantes do que a prescrição de integração inter-organizacional em empresas orientadas para o mercado. As disputas de poder identificadas neste estudo foram causadas por duas razões que vêm sendo desprezadas pela literatura dominante: a limitada autonomia da área de marketing; e os diferentes significados atribuídos a mercado e a marketing por diferentes constituintes da empresa.

Os resultados sugerem que o status estratégico do marketing em empresas que adotam a orientação para o mercado é problemático. Em Alfa, por exemplo, os recursos monetários para a área de marketing são estabelecidos por meio de um orçamento anual, o qual é definido coletivamente. Na prática, as interpretações sobre o que é marketing e o que é 'mercado', e a definição de quem é o responsável pelas decisões estratégicas correspondentes e quem pode usar os recursos caracterizam disputas de poder.

O estudo sugere que a principal questão por trás dessas disputas é que o conceito de mercado para a alta hierarquia das empresas do setor no Brasil inclui a dimensão política. Esse significado 'político' atribuído ao mercado em economias emergentes é comum.

Não obstante o fato de a empresa investigada neste estudo ser de natureza mista, o estudo sugere que a principal questão por trás dessas disputas é que o conceito de mercado para a alta hierarquia das empresas do setor no Brasil inclui a dimensão política. Esse significado 'político' atribuído ao mercado em economias emergentes é comum. Isso ajuda a explicar por que a orientação para o mercado para a alta hierarquia não se restringe à dimensão 'econômica' do mercado – a qual é representada na literatura dominante por consumidores e concorrentes.

O estudo sugere também que onde todos estão orientados para o mercado e todos são responsáveis por marketing, 'mercado' e 'marketing' ganham significados específicos pela alta hierarquia e pela gerência de marketing. Esses diferentes significados ilustram as disputas históricas entre as áreas de estratégia e de marketing dentro da grande empresa e da academia.

As disputas identificadas nesse estudo ajudam a explicar por que, para a alta cúpula de Alfa, a orientação para o mercado é muito mais do tipo *market-driving* do que *market-driven* (Harris e Cai, 2002), enquanto que a gerência de marketing se alinha ao significado oposto. Esse resultado sugere que o questionamento histórico sobre se marketing significa aprisionar ou servir consumidores se tornou obsoleto no contexto da globalização. A questão crítica nos dias atuais é até que ponto a estratégia de empresas orientadas para o mercado busca 'aprisionar o mercado', em especial por meio de estratégias baseadas na dimensão política dos mercados. Esse tipo de orien-

tação é explicado pela expansão da governança de mercado a partir do início dos anos 1990 e pelo acelerado enfraquecimento do Estado, principalmente em economias emergentes.

A dimensão política do mercado em economias emergentes – tais como na Índia, Brasil e Rússia, por exemplo – é mais proeminente do que nas economias mais desenvolvidas, que é o contexto onde a literatura dominante de marketing é produzida.

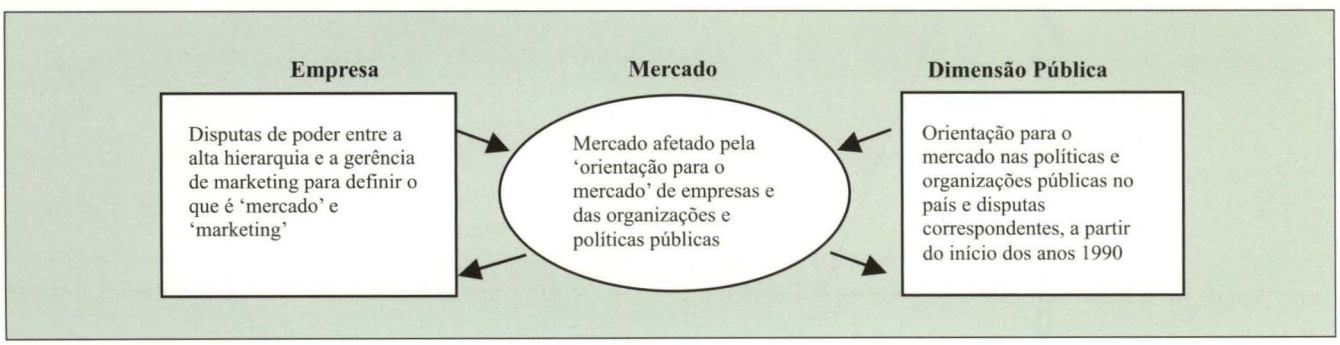
A preferência que a alta hierarquia das empresas tem pelo 'aprisionamento do mercado', por meio do padrão *market-driving*, torna menos importante o papel da gerência de marketing para a empresa. Correspondentemente, esse estudo sugere que as dinâmicas de poder e de política da estratégia empresarial são de central importância para o entendimento da orientação para o mercado sob uma perspectiva de estratégia. O conceito de orientação para o mercado, tal como definido pela literatura dominante, é limitado porque não reconhece tais dinâmicas e mais especificamente a dimensão política da estratégia e do 'mercado'. O reconhecimento de tais dinâmicas e das estratégias políticas por acadêmicos e praticantes de marketing pode ajudar na construção do conceito de orientação para o mercado sob uma perspectiva de estratégia.

A dimensão política do mercado em economias emergentes – tais como na Índia, Brasil e Rússia, por exemplo – é mais proeminente do que nas economias mais desenvolvidas, que é o contexto onde a literatura dominante de marketing é produzida. A ação política das empresas e o uso de estratégias focadas na dimensão pública são comuns em economias emergentes (Khanna *et al.*, 2005), especialmente em setores submetidos recentemente a processos de privatização. Essa característica institucional do mercado em economias emergentes, a qual vem ganhando destaque na literatura recente de estratégia (Baron, 1995), vem sendo ignorada pela literatura dominante de orientação para o mercado.

Essa característica política do mercado e da estratégia se observa não somente porque a alta hierarquia das empresas privilegia o 'aprisionamento' do mercado, mas também porque as estratégias das organizações públicas e as políticas públicas em economias emergentes, em paralelo aos acalorados debates sobre a privatização do público e aos desequilíbrios de mercado correspondentes, passaram a adotar a orientação para o mercado a partir do início dos anos 1990 como estratégia legítima e dominante. O desenvolvimento do conceito sob uma perspectiva de estratégia requer o reconhecimento de tais questões (Figura 1).

A aplicação da literatura dominante de orientação para o mercado em economias emergentes deve ser revista de forma crítica por estrategistas, praticantes de marketing e outros *stakeholders*. É preciso reconhecer que os significados de marketing e de mercado são motivo de disputas de poder em organizações orientadas para o mercado. Também é necessário reconhecer que, sob uma perspectiva de estraté-

Figura 1
Orientação para o mercado sob uma perspectiva de estratégia



gia, o conceito de orientação para o mercado envolve as dimensões pública e política do mercado e da estratégia empresarial.

Considerações finais

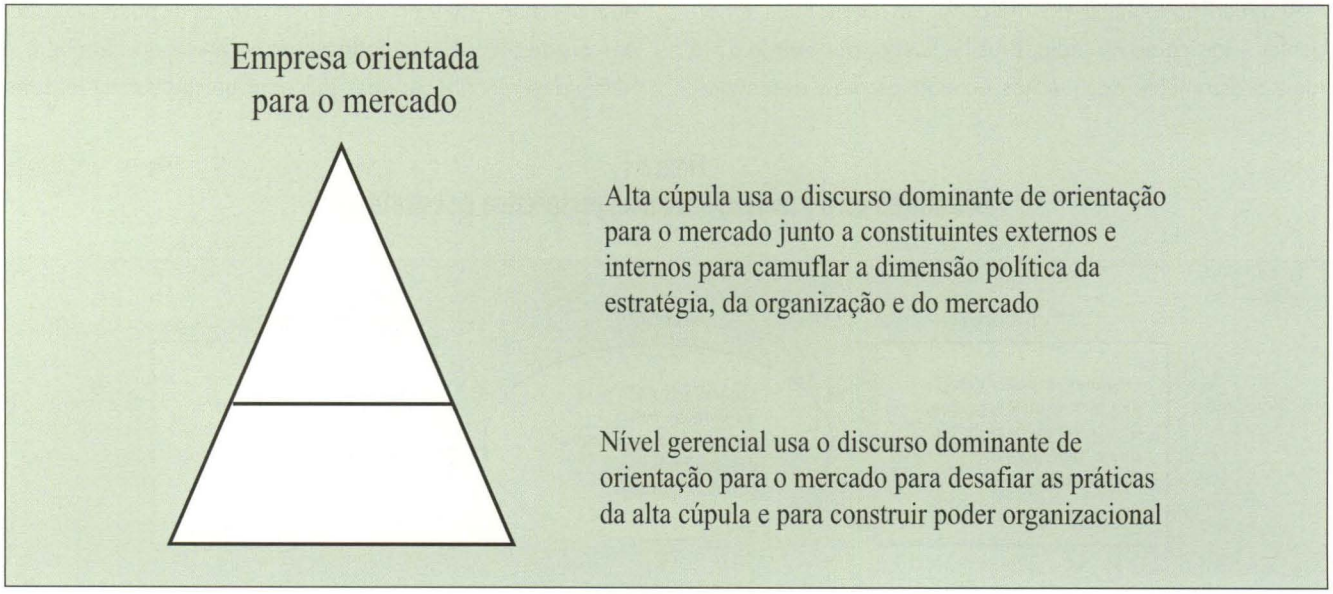
Esta investigação, não obstante sua ênfase exploratória, mostrou a importância da realização de mais pesquisas focadas em implementação em economias emergentes para a construção do conceito de orientação para o mercado sob uma perspectiva de estratégia. Novas investigações que sigam a abordagem desenvolvida neste trabalho ajudariam a ampliar, esclarecer e aprofundar os resultados aqui apresentados.

Esta investigação sugere que o conceito de orientação para o mercado, como prescrito pela literatura dominante, não reconhece dinâmicas políticas no mercado e na organização que são de central importância para o desenvolvimento de uma perspectiva de estratégia. A aversão da área de marketing à interdisciplinaridade e à crítica dificulta o reconhecimento de tais dinâmicas de poder e de política em organizações orientadas para o mercado. Outros obstáculos importantes são o caráter etnocêntrico do conhecimento na área e o desinteresse dos pesquisadores pelo caráter discursivo das práticas gerenciais e organizacionais.

Em economias emergentes, as dinâmicas de poder e de política dentro das organizações – tanto públicas quanto privadas – e do mercado são comuns, apesar de serem mais freqüentemente tidas como ilegítimas em economias mais desenvolvidas. Essa questão é de central importância (ver Moorman e Rust, 1999), mas difícil de ser resolvida. Pesquisadores de marketing em economias emergentes enfrentam sérias dificuldades para o reconhecimento dessas importantes características em empresas orientadas para o mercado e por duas razões principais: membros da empresa usam o discurso de orientação para o mercado como recurso de poder; e a literatura dominante na área, por ser produzida e publicada nos EUA, ignora tais questões (ver Figura 2).

Com base nessa investigação exploratória, o autor deste trabalho sugere então que acadêmicos em economias emergentes desafiem a importação do conhecimento dominante em orientação para o mercado, e desenvolvam o conceito

Figura 2
Dinâmica do discurso de orientação para o mercado na grande empresa



sob uma perspectiva de estratégia que reconheça dinâmicas de poder e de política. Tais estudos podem ser relevantes, não somente para praticantes de marketing e estrategistas, mas também para crescente número de *stakeholders* que vêm sendo beneficiados ou prejudicados pelo desafiante e acelerado processo de transformação do mercado em modo global de governança dominante desde o início dos anos 1990. ■

Referências bibliográficas

ACHROL, R. e KOTLER, P. (2000), «Marketing in the network Economy». *Journal of Marketing*, vol. 63, pp. 146-163.

ALVESSON, M. e WILLMOTT, H. (1996), **Making Sense of Management**. Sage, Londres.

BARON, D. (1995), «The non-market strategy system». *Sloan Management Review*, vol. 37(1), pp. 73-82.

BIGGADIKE, R. (1981), «The contributions of marketing to strategic management». *Academy of Management Review*, vol. 6, pp. 621-632.

BODDEWYN, R. (1981), «Comparative Marketing; The first twenty-five years». *Journal of International Business Studies*, vol. 12(1), pp. 61-79.

BRADY, M.; SAREN, M. e TZOKAS, N. (1999), «The impact of TI on marketing: an evaluation». *Management Decision*, vol. 37(10), pp. 758-768.

BROWN, S. (1995), **Post-Modern Marketing**. Routledge, Londres.

BROWNLIE, D.; SAREN, M.; WHITTINGTON, R. e WENSLEY, R. (1999), **Rethinking Marketing**. Sage, Londres.

BURTON, D. (2005), «Marketing theory matters». *British Journal of Management*, vol. 16, pp. 5-18.

CERVERA, A.; MOLLÁ, A. e SANCHEZ, M. (2001), «Antecedents and consequences of market orientation in public organizations». *European Journal of Marketing*, vol. 35(11/12), pp. 1259-1286.

CHAKRAVARTHY, B. e WHITE, R. (2002) «Strategy process: Forming, implementing and changing strategies». *In* A. Pettigrew; H. Thomas e R. Whittington, **Strategy and Management**. Sage, Londres.

CUMMINGS, S. e WILSON, D. (eds) (2003), **Images of Strategy**. Blackwell, Londres.

DAY, G. (1990), **Estratégia Voltada para o Mercado**. Record, São Paulo.

DE PAULA, G.; FERRAZ, J. e IOOTY, M. (2002), «Economic liberalization and changes in corporate control in Latin America». *The Developing Economies*, vol. 4, pp. 467-496.

GOLDEN, B. (1992), «The past is the past - or is it?». *Academy of Management Journal*, vol. 35, pp. 848-860.

GREENLEY, G. (1995), «Market orientation and company performance: empirical evidence from the UK». *British Journal of Management*, vol. 6, pp. 1-13.

HARRIS, L. e CAI, K. (2002), «Exploring market driving: A case study of De Beers in China". *Journal of Market-Focused Management*, vol. 5, pp. 171-196.

HOSKISSON, R.; EDEN, L.; LAU, C. e WRIGHT, M. (2000), «Strategy in emerging economies». *Academy of Management Journal*, vol. 43(3), pp. 249-267.

HUBER, G. e POWER, D. (1985), «Retrospective reports of strategic-level managers: guidelines for increasing their accuracy». *Strategic Management Journal*, vol. 6, pp. 171-180.

HULT, G. e KETCHEN Jr., D. (2001), «Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance». *Strategic Management Journal*, vol. 22(9), pp. 899-906.

HUNT, S. (1994), «On rethinking marketing: Our discipline, our practice, our methods». *European Journal of Marketing*, vol. 28(3), pp.13-25.

JAWORSKI, B. e KOHLI, A. (1993), «Market orientation: antecedents and consequences». *European Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 53-70.

KHANNA, T.; PALEPU, K. e SINHA, J. (2005), «Strategies that fit emerging markets». *Harvard Business Review*, vol. 83(2), pp. 63-76.

KIRCA, A.; JAYACHANDRAN, S. e BEARDEN, W. (2005), «Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance». *Journal of Marketing*, vol. 69, pp. 24-41.

KOHLI, A. e JAWORSKI, B. (1990), «Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications». *Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 1-18.

MATTHEWS, B. e DIAMANTOPOULOS, A. (1995), «An analysis of response bias in executives' self report». *Journal of Marketing Management*, vol. 11, pp. 835-846.

MILES, M. e HUBERMAN, A. (1994), **Qualitative Data Analysis**. Sage, Londres.

MOORMAN, C. e RUST, R. (1999), «The role of marketing». *Journal of Marketing*, vol. 63, pp. 180-197.

MORGAN, G. (1986), **Images of Organization**. Sage, Thousand Oaks, Califórnia.

MOTTA, P. (1999), **Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente**. 10ª ed., Record, São Paulo.

MURRAY Jr., E. (1978), «Strategic choice as a negotiated outcome». *Management Science*, vol. 24, pp. 960-972.

PEATTIE, K. e PETERS, L. (1997), «The marketing mix in the third age of computing». *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 15(3), pp. 142-150.

SALAMAN, G. (ed.) (2002), **Decision Making for Business**. Sage, Londres.

SLATER, S. e NARVER, J. (1995), «Market orientation and the learning organization». *Journal of Marketing*, vol. 59, pp. 63-74.

SLATER, S. e NARVER, J. (1999), «Market-oriented is more than being customer-led». *Strategic Management Journal*, 20, pp. 1165-1168.

WEICK, K. (1995), **Sense Making in Organizations**. Sage, Londres.

WHITTINGTON, R. e WHIPP, R. (1992), «Professional ideology and marketing implementation». *European Journal of Marketing*, vol. 26, pp. 52-63.

YIN, R. (1991), **Case Study Research**. 2ª ed., Sage, Londres.

A sinistralidade no sector da limpeza industrial em Portugal

Aplicação da metodologia EEAT

por José Miquel Cabeças, Ana Quinta e Ana Costa

RESUMO: O objectivo do estudo é descrever uma aplicação da metodologia EEAT – Estatísticas Europeias de Acidentes de Trabalho – na caracterização das causas e circunstâncias dos acidentes de trabalho em empresas de limpeza industrial, operando no sector dos serviços em Portugal, e ilustrar a sua aplicabilidade aos procedimentos correntes de gestão da Saúde e da Segurança do Trabalho no contexto empresarial. Para tal, recorreu-se a duas fontes de informação: o Balanço Social 2003 de 40 empresas de limpeza com mais de 100 trabalhadores (amostra com cerca de 73% dos trabalhadores do sector) e 927 boletins de participação de acidentes de trabalho às seguradoras em três grandes empresas de limpeza, relativas ao período 2001-2003 (amostra com cerca de 10% dos trabalhadores e cerca de 60% das participações anuais no sector). Foram caracterizadas as causas que conduziram ao acidente, ou seja ao contacto – modalidade da lesão, a natureza e gravidade das lesões e as consequências do acidente. No final são referidos procedimentos específicos de gestão no sentido da prevenção da sinistralidade e das doenças ocupacionais neste sector de actividades e abordados outros aspectos do contexto profissional que globalmente influenciam os seus níveis de produtividade e de segurança.

Palavras-chave: Limpezas, Acidentes, Sinistralidade, EEAT, Prevenção

TITLE: Accidents to cleaners in Portugal: An application of ESAW methodology

ABSTRACT: The aim of this study is to characterize accidents at Portuguese industrial cleaning companies, operating in the service sector and to illustrate the applicability of ESAW methodology to the regular OH&S management procedures. Two data sources were used: Annual Social Report 2003 ('Balanço Social') from 40 industrial cleaning companies with more than 100 employees (a sampling of ~73% of the employees in the sector) and 927 accidents participation documents to insurance companies from three large industrial cleaning companies for the period 2001-2003 (a sampling of ~10% of the employees and ~60% of the yearly accidents). The accidents at work were characterized with the ESAW methodology: in what circumstances and how the injuries came about, the contact – mode of injury, and concerning the nature and seriousness of the injuries and the consequences of the accident. In the end of the paper, considerations related to organizational control measures are referred. Socio-professional aspects of cleaners in Portugal are characterized and other global aspects that influence productivity and safety in the cleaning sector in Portugal are discussed.

Key words: Cleaners, Accidents, EEAT, ESAW, Incidence Rate, Control Measures

Estima-se que operem em Portugal cerca de 1 100 empresas de limpeza, empregando cerca de 42 500 empregados (Dun & Bradstreet, 2004). Tratam-se de empresas da secção K, Grupo 747 – Actividades de limpeza industrial, (CAE - Rev. 2), para as quais não se encontram publicamente disponíveis indicadores de sinistralidade laboral, uma vez que estes dados incluem normalmente toda a secção K. Este estudo caracteriza os acidentes de trabalho

em empresas de limpeza que operam no sector dos serviços, em locais como escritórios, pavilhões de feiras e espectáculo, museus, salas de exposições, edifícios públicos, hospitais, etc.. Assim, os resultados indicados neste estudo não são aplicáveis, por exemplo, a limpezas em unidades industriais, na construção civil ou na restauração. A sinistralidade foi caracterizada de acordo com a metodologia EEAT – Estatísticas Europeias de Acidentes de Trabalho (Comissão Europeia, 2001).

O texto inicia-se por uma caracterização sócio-profissional do sector da limpeza industrial (o nível de escolaridade, a rotação do pessoal e o absentismo), evidenciando alguns constrangimentos à implementação de acções para melhoria do desempenho e das condições de trabalho no sector. De seguida são apresentados resultados da aplicação da metodologia EEAT e identificadas acções prioritárias e recomendações para o controlo da sinistralidade. Nas conclusões são referidos outros aspectos do contexto de trabalho (como as características dos equipamentos de limpeza, as soluções arquitectónicas, as instalações de apoio à actividade de limpeza e a imagem do sector), que globalmente influenciam o nível de desempenho e as condições de segurança no sector.

O contexto sócio-profissional no sector das limpezas

De acordo com dados do Balanço Social 2003 (DGEEP, 2003; 2005), trata-se de uma população trabalhadora, com um nível muito baixo de escolaridade: mais de 7% não deverão saber ler e/ou escrever. Quase 80% terão apenas 4 anos de escolaridade. Nove em cada dez trabalhadores não têm a escolaridade obrigatória de 9 anos. Apenas 0,6% têm formação de nível superior. O peso, no emprego, dos profissionais sem qualificação é altíssimo (cerca de 94%), sendo proporcionalmente muito maior no género feminino.

A ligação dos trabalhadores às empresas é muito ténue, conforme se depreende da sua muito baixa antiguidade. Em finais de 31 de Dezembro de 2003, mais de um terço dos trabalhadores estavam há menos de um ano na actual empresa. Mais de 82% tinham uma antiguidade igual ou inferior a 5 anos. Esta situação é devida ao facto de ser alto o índice de rotação ou *turnover* do pessoal nestas empresas (0,69). Na realidade, o número de entradas e de saídas (a multiplicar por 2) representa mais de dois terços do somatório dos efectivos no início e no final do ano, denotando, por isso, maior instabilidade ou mobilidade da mão-de-obra (Graça e Cabeças, 2005). Uma das particularidades da gestão de recursos humanos neste ramo de actividade é a mobilidade do seu pessoal que transita legalmente de uma empresa para a outra, por força do CCT do sector (DGEEP, 2004).

De acordo com dados do Balanço Social 2003, o total de horas de ausência foi superior a 4 milhões de horas. Cada trabalhador deste ramo de actividade (7470 - CAE Rev. 2.1), perdeu em média 130 horas (cerca de 18 dias), devido a ausências, remuneradas e não remuneradas, das quais mais de 57% (74,6 horas) são ausências imputadas à doença e

José Miquel Cabeças
jmm-cabecas@fct.unl.pt
Doutor em Engenharia Industrial (Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa), Portugal.
PhD in Industrial Engineering (Technology and Sciences Faculty of Universidade Nova de Lisboa), Portugal.

Ana Margarida Quinta
amq11054@students.fct.unl.pt
Mestre em Engenharia Industrial (Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa), Portugal.
MSc in Industrial Engineering (Technology and Sciences Faculty of Universidade Nova de Lisboa), Portugal.

Ana Filipa Costa
anaf_costa@netcabo.pt
Licenciada em Engenharia Industrial (Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa), Portugal.
Degree in Industrial Engineering (Technology and Sciences Faculty of Universidade Nova de Lisboa), Portugal.

Recebido em Abril de 2005 e aceite em Janeiro de 2006.
Received in April 2005 and accepted in January 2006.

O total de horas de ausência foi superior a 4 milhões de horas. Cada trabalhador deste ramo de actividade (7470 – CAE Rev. 2.1), perdeu em média 130 horas (cerca de 18 dias), devido a ausências, remuneradas e não remuneradas, das quais mais de 57% (74,6 horas) são ausências imputadas à doença e acidente. A taxa de absentismo geral anda pelos 10% e a taxa de absentismo específico (devido a doença e acidente) será da ordem dos 6%.

acidente. A taxa de absentismo geral anda pelos 10% e a taxa de absentismo específico (devido a doença e acidente) será da ordem dos 6% (Graça e Cabeças, 2005).

A realidade sócio-profissional neste sector de actividade influencia directamente os seus níveis de desempenho (em particular a produtividade) e as suas condições de segurança. Desta forma, as medidas de controlo a implementar no sector da limpeza industrial devem ter em conta a actual realidade sócio-profissional do sector.

As metodologias para registo dos dados

As metodologias para registo dos dados relativos a acidentes de trabalho incluem um conjunto de instrumentos, como sejam, recolha de dados, classificações e regras de codificação, para analisar as causas e circunstâncias dos acidentes de trabalho.

Estas metodologias dirigem-se e são interessantes para diferentes entidades públicas e privadas, nomeadamente:

- Instituições nacionais responsáveis pelo registo e tratamento das informações relativas aos acidentes de trabalho;
- Empresas de seguros e mútuas;
- Instituições nacionais para prevenção de acidentes e de doenças profissionais;
- Profissionais da área da Saúde e Segurança ocupacionais;
- Empresas e organizações dos sectores industriais e de serviços.

No aspecto particular das empresas e organizações, estas metodologias inserem-se nos procedimentos correntes de gestão da Saúde e Segurança do Trabalho (SST).

A análise da segurança e a análise de risco em sistemas de trabalho são requisitos correntes dos sistemas de gestão da Saúde e Segurança ocupacionais. O primeiro é um procedimento sistemático para identificar e avaliar os perigos e as condições de segurança, e o segundo um procedimento para identificar perigos e estimar o risco para pessoas, instalações ou ambiente (Ringdahl, 2001). Em ambos os procedimentos, o conhecimento da frequência, das causas e das consequências dos acidentes (e doenças profissionais) são essenciais à identificação dos perigos existentes no sistema em análise. Frequentemente são os níveis de frequência e de consequências dos acidentes que desencadeiam processos de análise da segurança e do risco (Kjellén, 2000; Reason, 1997).

A norma portuguesa NP 4397:2001 (adaptada das especificações OHSAS 18001:1999), contém requisitos de um sistema de gestão da SST, que permite a uma organização controlar os seus riscos para SST e melhorar o seu desempenho. O registo e análise de dados relativos a acidentes de trabalho é um requisito desta norma, constituindo esta prática uma importante fonte de informação para o desenvolvimento de acções relacionadas com a gestão da SST em empresas e organizações (Ferry, 1998), nomeadamente: medir reactivamente o desempenho da SST; fornecer informação para definição de estratégias de controlo da sinistralidade; comprovar a eficácia das acções correctivas e preventivas desenvolvidas na organização; analisar e investigar acidentes de trabalho; e avaliar os custos da sinistralidade.

Por outro lado, o controlo da sinistralidade laboral é um dos objectivos das 'empresas com responsabilidade social' (Zwetsloot, 2004; De Greef, 2004) contribuindo para o seu desempenho social, equilibrando as três preocupações de negócio que caracterizam estas organizações: desempenho financeiro – o lucro; desempenho social – a saúde e a segurança; e desempenho ambiental – o planeta.

A sinistralidade tem consequências directas na produtividade das empresas. São conhecidos diferentes modelos para avaliação dos 'custos da sinistralidade' integrando efeitos que podem ser facilmente expressos na forma de valor monetário com efeitos que dificilmente o podem ser, como por exemplo a imagem da empresa, o absentismo por sinistralidade e a rotação de pessoal devido a deficientes condições de trabalho (Hammer, 2001; Kjellén, 2000; Mossink, 2002).

A 16.ª Conferência Internacional do Trabalho da Organização Internacional do Trabalho (1998), reconhecendo que as estatísticas de lesões profissionais são indispensáveis ao estabelecimento de programas eficazes de prevenção de acidentes de trabalho, adoptou uma resolução relativamente às estatísticas de lesões profissionais. Esta resolução inclui terminologia e definições no contexto da sinistralidade laboral e estabelece uma classificação para os dados de sinistralidade. Algumas das propostas de classificação da OIT são baseadas no projecto EEAT (OIT, 1998).

Em 1990 iniciou-se um projecto referente à harmonização das Estatísticas Europeias de Acidentes de Trabalho (EEAT) sob a coordenação conjunta da Unidade E3 do *Eurostat* e da Unidade D/5 da Direcção-Geral do Emprego e Assuntos Sociais (DG EMPL), para elaborar a metodologia de recolha de dados comparáveis na União Europeia. Estes trabalhos têm por objectivo harmonizar as metodologias e os critérios que devem ser aplicados ao registo dos dados sobre acidentes de trabalho (Comissão Europeia, 2001).

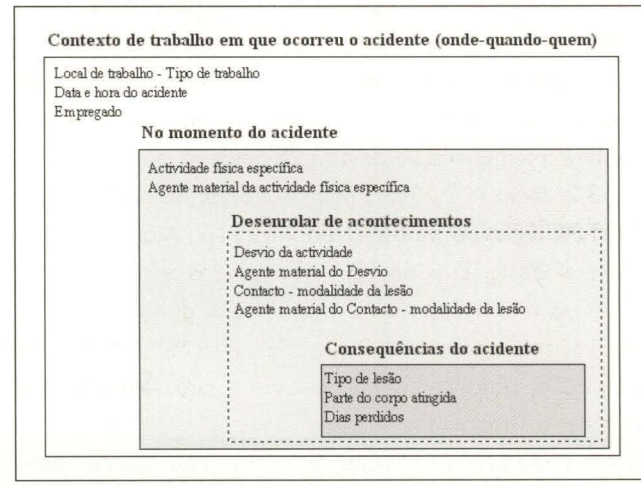
A Fase III desta metodologia está actualmente a ser implementada em 15 Estados Membros da União Europeia, incluindo Portugal. A metodologia de aplicação das Estatísticas Europeias de Acidentes de Trabalho (EEAT) foi publicada em 2001 e, no respeitante ao registo das causas e das circunstâncias dos acidentes de trabalho, comporta três níveis ou sequências: as circunstâncias imediatamente antes do acidente, abrangendo três variáveis – tipo de local, tipo de trabalho e actividade física específica; o desvio, última ocorrência «constituindo um desvio da normalidade» que conduziu ao acidente, ocorrido nas circunstâncias indicadas no nível anterior; o contacto - modalidade da lesão que é o acto de lesão propriamente dito consecutivo ao desvio indicado no nível precedente.

O sistema associa a cada um destes três níveis um agente material ligado a cada uma das acções correspondentes: à actividade física específica, ao desvio e ao contacto – modalidade da lesão.

A metodologia EEAT contempla três grupos de informação para codificar um acidente de trabalho **(ver Figura 1)**:

- informação que indique onde e quando o acidente se produziu e identifique o sinistrado – profissão, situação profissional, sexo, idade, nacionalidade do sinistrado, data e hora, tipo de local, posto de trabalho e tipo de trabalho;
- informação que indique como se produziu o acidente, as circunstâncias nas quais este se produziu, e como se produziram as lesões; trata-se do acontecimento dividido em três sequências – actividade física específica, desvio, contacto (modalidade da lesão e agentes materiais associados);
- informação relativa à natureza e gravidade das lesões e às consequências do acidente – parte do corpo lesionada, tipo de lesão e número de dias perdidos.

Figura 1
Informações previstas na metodologia EEAT para caracterização dos acidentes de trabalho



Aplicação da metodologia EEAT

Considerando os dados existentes no Balanço Social 2003 de 40 empresas de limpeza com mais de 100 trabalhadores (DGEEP, 2005) (representando uma amostra de 73% dos empregados de limpeza), o número total de acidentes com ou sem baixa, nas empresas deste ramo de actividade (n=33), ultrapassou o milhar (1 110), sendo 6,5% do total respeitante a acidentes de trajecto. A taxa de incidência de acidentes de trabalho foi de 3 580 (multiplicada por 100 000).

Os acidentes de trabalho foram caracterizados pela análise de 927 boletins de participação às seguradoras (PT 137/94), relativos ao período 2001-2003, de três grandes empresas de limpeza empregando cerca de 10% do número de trabalhadores de limpeza em Portugal (Dun & Bradstreet,

2004; INE, 2003). O número de participações analisadas é referente a acidentes com ou sem baixa, correspondentes à sinistralidade nos hospitais e nos serviços em geral, como sejam museus e edifícios públicos administrativos.

- **Caracterização dos sinistrados**

O perfil do sinistrado-tipo corresponde ao seguinte:

- é do género feminino (Fem. = 83,6%; Masc. = 15,5%; Desc. = 0,9%);
- tem idade de 41,5 anos (Méd. = 41,5; Máx. = 75; Min. = 17; SD = 11,7 anos);
- é trabalhadora por conta de outrem (49,0% por conta de outrem; 47,7% desconhecidos);
- pratica horário normal de trabalho (37,9% praticam horário normal; 8,0% praticam horário por turno fixo e 46,9% são desconhecidos);
- o acidente ocorre 19,7 meses após a admissão na empresa (Méd. = 19,7; Máx. = 256,4; Min. = 0; SD = 25,3 meses);
- aufere a remuneração de 453,2€ a tempo inteiro (Méd. = 453,2; Máx. = 2.123,9; Min. = 127,5; SD = 127,5€) e 211,7€ a tempo parcial (Méd. = 211,7; Máx. = 332,8; Min. = 32,1; SD = 56,1€).

- **Causas de acidente**

O desvio na actividade e o agente material do desvio caracterizam as causas do acidente. O desvio na actividade corresponde ao último acontecimento, desviado do normal, que conduziu ao acidente. Trata-se da descrição do que sucedeu de anormal no momento do acidente **(ver Quadro I)**.

Cerca de 24% dos acidentes ocorreram por escorregamento com queda – ao nível do solo. Cerca de 6,0% dos acidentes com estas características ocorreram sem qualquer agente material associado à actividade física específica, ou seja, o operador deslocava-se, caminhava, descia, subia, etc..

Em 18,0% dos acidentes o desvio da actividade ocorreu por movimentos não coordenados, gestos intempestivos, inoportunos. Este desvio não se encontra associado a qualquer agente material do desvio.

Cerca de 10,0% dos acidentes ocorrem por queda de pessoas – do alto. As quedas de escadas ocorrem em 7,0% dos acidentes e as quedas de escadas móveis (escadotes e escadas extensíveis) em 1,5% dos acidentes.

Cerca de 7,2% dos acidentes ocorrem caminhando pesadamente, passo em falso, escorregamento – sem

Quadro I
Síntese do desvio da actividade

Código EEAT	Variável: Desvio	Serviços gerais % Acidentes (n=748)	Hospitais % Acidentes (n=179)
00	Nenhuma informação	9,1	1,1
22	Em estado líquido – fuga, ressumação, escoamento, salpico, aspersão	4,4	2,2
44	Perda, total ou parcial, de controlo – de objecto (carregado, deslocado, manipulado, etc.)	6,6	3,9
51	Queda de pessoa – do alto	10,3	8,9
52	Escorregamento ou hesitação com queda, queda de pessoa – ao mesmo nível	25,0	20,7
64	Movimentos não coordenados, gestos intempestivos, inoportunos	14,0	34,6
71	Levantando, carregando, levantando-se	5,9	4,5
75	Caminhando pesadamente, passo em falso, escorregamento – sem queda	6,7	9,5
	Total	**82,0**	**85,4**

queda. O pé representa a parte do corpo atingida em 5,6% deste tipo de acidentes, tendo entorses e distensões ocorrido em 3,9% destes acidentes.

Em 5,6% dos acidentes, o desvio na actividade ocorreu por levantando, carregando, levantando-se. Para os serviços gerais, a movimentação de sacos do lixo é responsável por 3,7% dos acidentes (nos hospitais, a movimentação de baldes de água é responsável por 2,2% desta classe de acidentes). Este desvio na actividade é associado a uma predominância de lesões do tipo deslocações e subluxações e entorses e distensões.

Aproximadamente em 6,1% dos acidentes, o desvio na actividade ocorreu por perda, total ou parcial, de controlo – de objecto (carregado, deslocado, manipulado, etc.). Este desvio de actividade está relacionado com caiu em cima..., deixou cair e foi bater em..., cortou..., entalou..., bateu-lhe..., etc., encontrando-se associado a uma diversidade de agentes materiais do desvio.

- **O contacto – modalidade da lesão**

O contacto – modalidade da lesão caracteriza o contacto que lesionou o sinistrado. Trata-se daquilo que descreve o modo como a vítima foi lesionada (fisicamente ou por choque psicológico) pelo agente material que provocou essa mesma lesão **(ver Quadro II)**.

O contacto – modalidade da lesão por movimento vertical, esmagamento sobre, contra (resultado de queda) ocorreu em 35,7% dos acidentes. Cerca de 34% dos acidentes são causados por quedas do alto ou ao mesmo nível.

O contacto – modalidade da lesão por constrangimento físico – sobre o sistema músculo-esquelético ocorreu em 17,6% dos acidentes. Nesta forma de contacto estão incluídos predominantemente os desvios nas actividades com os códigos 70 (movimento do corpo sujeito a constrangimento físico, conduzindo geralmente a lesão interna – não especificado), 71 (levantando, carregando, levantando-se), 72 (empurrando, puxando), 73 (depondo, baixando-se), 74 (em torção, em rotação, virando-se) e 75 (caminhando pesadamente, passo em falso, escorregamento – sem queda).

O contacto – modalidade da lesão por contacto com agente material afiado (prego, ferramenta afiada) verificou-se em 25,1% dos acidentes nos hospitais. O agente material deste contacto foi exclusivamente o código 06.14 (ferramentas manuais não motorizadas – para trabalhos médicos e cirúrgicos – para furar, cortantes), mais concretamente agulhas.

O contacto – modalidade da lesão por movimento horizontal, esmagamento sobre, contra verificou-se em 7,0% dos acidentes. Este contacto inclui os acidentes associados a bateu em..., foi contra..., envolvendo uma variedade de agentes materiais de contacto.

Quadro II
Síntese do contacto – modalidade da lesão

Código EEAT	Variável: Contacto – Modalidade da lesão	Serviços gerais % Acidentes (n=748)	Hospitais % Acidentes (n=179)
00	Nenhuma informação	8,0	1,1
31	Movimento vertical, esmagamento sobre, contra (resultado de queda)	37,3	29,1
32	Movimento horizontal, esmagamento sobre, contra	7,5	5,0
42	Pancada – por objecto que cai	5,5	3,4
51	Contacto com agente material cortante (faca, lâmina)	5,7	5,6
52	Contacto com agente material afiado (prego, ferramenta afiada)	1,2	25,1
71	Constrangimento físico – sobre o sistema músculo-esquelético	17,0	20,1
	Total	**82,2**	**89,4**

O contacto – modalidade da lesão por pancada – por objecto que cai ocorreu em 5,5% dos acidentes nos serviços gerais. Nesta forma de contacto estão incluídas circunstâncias de acidentes como caiu-lhe uma palete sobre... ou caiu em cima do pé..., tombou e caiu em cima de... As partes do corpo atingidas mais referenciadas neste tipo de contacto são os pés e dedos dos pés (2,0% nos serviços gerais e 1,1% nos hospitais), a cabeça (0,9% nos serviços gerais e 0,6% nos hospitais) e mãos e dedos (0,8% nos serviços gerais).

O contacto – modalidade de lesão por contacto com agente material cortante (faca, lâmina) ocorreu em 5,7% dos acidentes. Os agentes materiais do contacto mais frequentes foram partículas, poeiras, estilhaços, pedaços, lascas e outros elementos destruídos. Os vidros foram responsáveis por cortes em 2,1% dos acidentes. As ferramentas manuais não motorizadas – para raspar, lustrar, polir (código 06.04) provocaram cortes em 0,9% dos acidentes. A 'palha de aço' foi o agente mais referenciado, seguido de raspadeiras com lâmina e os arames. As feridas abertas foram o tipo de lesão referenciado neste contacto. As mãos e dedos foram as partes do corpo atingidas em 3,5% dos acidentes nos serviços gerais e por 5,0% dos acidentes nos hospitais.

- **Natureza e gravidade das lesões e consequências do acidente**

A variável tipo de lesão descreve as consequências físicas para o sinistrado, como por exemplo fractura ou ferimentos. Foi utilizada a classificação EEAT de três dígitos para caracterizar o tipo de lesão **(ver Quadro III)**:

Da observação destes resultados constatou-se que em 33,6% dos boletins de participação à seguradora não constavam informações relativas ao tipo de lesão sofrido pelo sinistrado.

As feridas abertas ocorreram em 14,2% dos acidentes. As partes do corpo atingidas por esta lesão foram as mãos e dedos (em 5,2% dos acidentes nos serviços gerais e em 15,1% dos acidentes nos hospitais) e a cabeça (em 2,0% dos acidentes nos serviços gerais e em 3,4% dos acidentes nos hospitais).

As entorses e distensões ocorreram em 12,5% dos acidentes. Ocorreram principalmente nos pés, em 7,1% dos acidentes. As circunstâncias destes acidentes envolvem 'mau jeito' e 'torcer devido a quedas e escorregadelas'. As pernas, incluindo os joelhos, sofreram entorses e distensões em 1,6% dos acidentes nos serviços gerais.

As deslocações e subluxações ocorreram em 6,9% dos acidentes. A região das costas foi globalmente atingida por

Quadro III
Síntese do tipo de lesão

Código EEAT	Variável: Tipo de lesão	Serviços gerais % Acidentes (n=748)	Hospitais % Acidentes (n=179)
000	Tipo de lesão, desconhecido ou não especificado	36,4	21,7
011	Lesões superficiais	12,0	13,3
012	Feridas abertas	12,2	22,8
021	Fracturas simples ou fechadas	7,1	4,4
031	Deslocações e subluxações	5,0	15,0
032	Entorses e distensões	13,0	10,6
050	Concussões e lesões internas	4,2	1,1
052	Lesões internas	2,4	3,3
062	Queimaduras químicas (corrosões)	2,9	2,8
	Total	**95,2**	**95,0**

deslocações e subluxações em cerca de 2% dos acidentes. O contacto responsável pelas deslocações e subluxações são as quedas de costas e o constrangimento físico sobre o sistema músculo-esquelético ('maus jeitos nas costas' com origem na deficiente movimentação de objectos).

As queimaduras químicas provocadas pelo contacto com matérias cáusticas ou corrosivas, referenciadas como tal nos boletins de participação às seguradoras, são responsáveis por 2,9% dos acidentes. De uma maneira geral, cerca de 5% dos acidentes resultaram de contacto com matérias cáusticas ou corrosivas, incluindo intoxicações, inflamações e lesões não diagnosticadas.

A parte do corpo atingida pelo acidente descreve a parte do corpo que sofreu a lesão **(ver Quadro IV)**.

O pé é uma parte do corpo particularmente atingida pelos acidentes (13,6% dos acidentes). Entorses e distensões são as lesões mais frequentes no pé, ocorrendo em 7,1% dos acidentes.

A perna, incluindo joelho, foi globalmente atingida em 10,4% dos acidentes. Lesões superficiais e feridas abertas na perna, incluindo joelho, ocorrem em 3,0% dos acidentes. Nos hospitais, estas lesões na perna e joelho são devidas a picadas com agulhas durante a movimentação do lixo, ocorrendo em 2,8% dos acidentes. Cortes nas pernas e quedas embatendo com os joelhos são as circunstâncias mais frequentes de acidentes com lesões nas regiões da perna e joelho nos serviços gerais, ocorrendo em 3,0% dos acidentes nestes serviços.

O(s) dedo(s) da mão é (são) atingido(s) em 9,3% dos acidentes. Nos hospitais, os dedos são atingidos em 24,5% dos acidentes; cerca de 17,3% dos acidentes atingindo os dedos são devidos a picadas com agulhas, durante as tarefas de limpeza ou de recolha do lixo.

A região das costas é atingida em 8,6% dos acidentes. A região das costas é atingida devido a escorregamento e queda durante o trabalho normal de limpezas com ferramenta de mão em 2,9% dos acidentes. O transporte de objecto e sacos do lixo é a actividade física específica donde resultaram 1,6% dos acidentes ('um jeito nas costas'). Cerca de 1,0% dos acidentes atingem a região das costas em resultado de queda durante a descida de escadas.

Quadro IV
Síntese da parte do corpo atingida

Código EEAT	Variável: Parte do corpo atingida	Serviços gerais % Acidentes (n=748)	Hospitais % Acidentes (n=179)
00	Parte do corpo atingida, outra ou não especificado	9,9	5,2
10	Cabeça, não especificado	5,3	6,3
13	Olho(s)	4,3	2,1
31	Costas incluindo espinha e vértebras	8,8	7,8
51	Ombro e respectivas articulações	3,6	6,8
52	Braço, incluindo cotovelo	7,7	4,2
53	Mão	8,0	7,8
54	Dedo(s)	5,7	24,5
55	Pulso	3,1	0,5
62	Perna, incluindo joelho	11,2	6,8
64	Pé	13,4	14,6
99	Outras partes do corpo atingidas, não especificadas	3,1	7,8
	Total	**84,1**	**94,4**

Acções prioritárias e recomendações

Os dados referentes às causas, circunstâncias e consequências dos acidentes fornecem informações relevantes para o estabelecimento de planos de acção para o controlo da sinistralidade. No caso específico do sector das limpezas industriais, e atendendo em particular ao desvio da actividade **(ver Quadro I, p. 66)**, as acções de controlo por parte das empresas e instituições devem ser dirigidas prioritariamente para as seguintes causas dos acidentes:

1.º Escorregamento ou hesitação com queda, queda de pessoa – ao mesmo nível. Tratam-se fundamentalmente de escorregadelas e tropeções;

2.º Movimentos não coordenados, gestos intempestivos, inoportunos. Destes acidentes resultam fundamentalmente lesões superficiais e feridas abertas, em acidentes cujas circunstâncias incluem «entalou...», «bateu com...», «deu uma pancada em...», «fez um corte com vidros...», «picou-se numa agulha...», «passou com a mão numa aresta e cortou-se...», «ao pegar no saco do lixo cortou-se...», etc.; estes acidentes resultam de perigos que existem nas instalações do cliente e nos processos e métodos de trabalho, tanto dos empregados de limpeza como dos próprios clientes;

3.º Queda de pessoa – do alto. Tratam-se de quedas em escadas/escadotes, por tropeção ou escorregadela, na subida ou descida, no transporte de objectos, durante simples deslocações, ou durante operações de limpeza de escadas;

4.º Caminhando pesadamente, passo em falso, escorregamento – sem queda. As consequências foram essencialmente entorses e distensões no pé;

5.º Perda, total ou parcial, de controlo – de objecto (carregado, deslocado, manipulado, etc.);

6.º Utilização de matérias – cáusticas, corrosivas (sólidas, líquidas ou gasosas). Tratam-se de acidentes envolvendo a utilização de agentes químicos perigosos.

Podem ser definidas diferentes acções nas empresas e instituições para controlo da sinistralidade neste sector de actividade. Existem grupos de acções de controlo que normalmente são implementadas ao nível técnico e operacional e outras acções que são implementadas ao nível administrativo ou de gestão:

- acções técnicas (ou de engenharia);
- acções organizacionais (ou de gestão);
- acções envolvendo os métodos e procedimentos de trabalho; e
- acções envolvendo a utilização de equipamento de protecção individual (EPI).

A responsabilidade da organização da segurança, da formação, informação, consulta e representatividade para com os trabalhadores de limpeza (art.º 275-278 L 99/03), cabe à própria empresa de limpezas, devendo, contudo, a empresa cliente cooperar no sentido da protecção da segurança e da saúde dos empregados de limpeza, quando as actividades se desenvolvem nas suas instalações.

A literatura da especialidade refere extensivamente uma diversidade de acções ao nível técnico, dos métodos e procedimentos e ao nível dos EPI, para controlo da saúde e segurança no sector das limpezas. Veja-se, por exemplo, o manual *Health & Safety in the Office Cleaning Sector* (UNI, 2000), publicado pela UNI-Europa (Union Network International) e FENI (European Federation of Cleaning Industries) com o financiamento da Comissão Europeia. O facto das actividades de limpeza ocorrerem nas instalações do cliente, requer medidas de prevenção organizacional ou de gestão particularmente adaptadas a este sector de actividade. Efectivamente, aos riscos inerentes à actividade de limpeza, acrescem os riscos relacionados com a própria actividade do cliente.

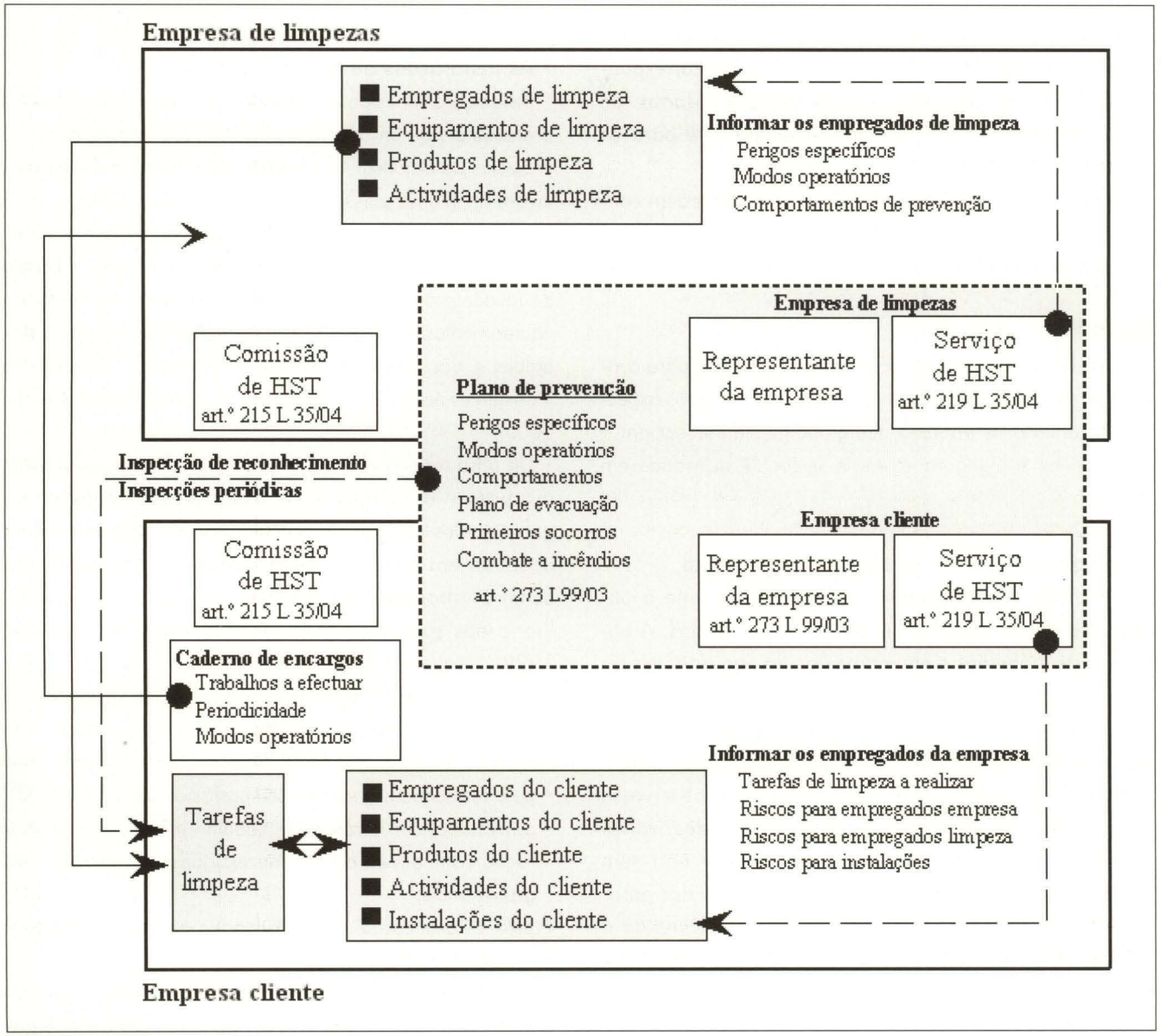
A responsabilidade da organização da segurança, da formação, informação, consulta e representatividade para com os trabalhadores de limpeza (art.º 275-278 L 99/03), cabe à própria empresa de limpezas, devendo, contudo, a empresa cliente cooperar no sentido da protecção da segurança e da saúde dos empregados de limpeza, quando as actividades se desenvolvem nas suas instalações (art.º 273 L 99/03). Neste sentido, salientam-se as seguintes medidas de controlo organizacionais ou de gestão, orientadas para a interacção entre as actividades

da empresa de limpezas e as actividades da empresa cliente **(ver Figura 2)**:

- A empresa cliente deve constituir um 'caderno de encargos', definindo os trabalhos de limpeza a efectuar, periodicidade e os correspondentes modos operatórios, particularmente para tarefas com risco para as instalações e para a saúde e segurança dos empregados de limpeza e dos empregados da própria empresa;
- Deve ser efectuado um 'reconhecimento conjunto' aos riscos, modos operatórios e produtos de limpeza a utilizar na empresa cliente, pelos representantes de ambas as empresas (podendo incluir técnicos de segurança);

Figura 2

Interacção empresa de limpeza – empresa cliente, com vista à prevenção da sinistralidade e doenças profissionais



- Numa 'reunião de trabalho' são definidos os modos operatórios de limpeza, procedimentos de segurança a adoptar, as regras de circulação, separação de resíduos e comportamentos em caso de emergência. É redigido um 'plano de prevenção' e assinado por ambas as empresas;
- Antes do início das actividades de limpeza, a empresa de limpeza deve 'transmitir aos trabalhadores' quais os perigos específicos em cada operação e as medidas e comportamentos de prevenção a adoptar, especificando o conteúdo do plano de prevenção. A empresa cliente transmite também aos seus empregados as tarefas de limpeza que serão realizadas e os correspondentes riscos associados (para os empregados de limpeza, para os empregados da empresa e para as instalações);
- A empresa cliente ou a empresa de limpeza podem convocar 'inspecções ou reuniões periódicas' e corrigir o plano de prevenção.

Conclusões

Para além das acções técnicas e organizacionais para controlo da sinistralidade, podem ser enumerados outros aspectos do contexto de trabalho que globalmente influenciam o desempenho e a segurança neste sector de actividade em Portugal.

- **Os equipamentos e as técnicas de limpeza**

As actividades de limpeza recorrem fortemente à utilização de ferramentas manuais não motorizadas. A utilização de máquinas e equipamentos do tipo portáteis ou móveis podem reduzir a penosidade de algumas actividades de limpeza e aumentar a produtividade do trabalho. Muito embora as máquinas monodisco sejam comuns em algumas actividades de limpeza, observa-se que equipamentos como aspiradores de líquidos, varredouras-aspiradoras e lavadoras-aspiradoras não têm ainda uma forte utilização. As limpezas ao nível das paredes e tectos são frequentemente realizadas recorrendo a escadas móveis, podendo as mesas e plataformas elevatórias melhorar a sua produtividade e condições de segurança.

- **O comportamento dos utilizadores e as soluções arquitectónicas**

O comportamento dos utilizadores dos espaços e as soluções arquitectónicas nos edifícios fechados podem contribuir para uma melhoria substancial nas condições de trabalho destes profissionais. De uma maneira geral, a necessidade de limpar e higienizar os espaços fechados deve ser considerada na fase de concepção destes espaços, para que as soluções arquitectónicas não criem barreiras à adopção de procedimentos de limpeza eficientes e seguros.

- **As instalações de apoio**

Instalações de apoio condignas e funcionais para os profissionais de limpeza são muitas vezes 'esquecidas' nos projectos de arquitectura e de engenharia (mesmo em instalações de intensa utilização pública). Detalhes técnicos como meios de renovação de ar nas instalações de apoio, instalações sanitárias próprias, água corrente, esgotos e bacias de lavagem ao nível do solo (para lavagem dos diferentes equipamentos de limpeza, para enchimento e drenagem dos baldes e dos reservatórios das máquinas de limpeza) são inexistentes em muitas instalações de apoio (Cabeças *et al.*, 2005).

De uma maneira geral, o sector das limpezas industriais possui uma deficiente imagem pelo público em geral, pelos actuais trabalhadores do sector ou com interesse em entrar no sector, podendo este facto dificultar a introdução de medidas de controlo para a melhoria das suas condições gerais de trabalho (Pye Tait, 1999).

A alteração da imagem e a introdução de melhorias ao nível da produtividade passa muito pela criação de condições de atractividade no sector:

- pela formação e qualificações profissionais;
- por estabelecer horários de trabalho e níveis de remuneração compatíveis com as necessidades sociais dos seus profissionais;
- pela diversificação das actividades profissionais e pela rotação entre funções;
- pela diminuição da penosidade física associada a algumas tarefas de limpeza (como por exemplo as limpezas

fim de obra na construção civil);

- também pela entrada de pessoal do género masculino para este sector de actividade (a percentagem de trabalhadores do género feminino - 92%, é largamente superior aos valores encontrados nos restantes países europeus – média de 75% em 1999; o maior desenvolvimento estaturo-ponderal cria menor risco para a saúde e segurança durante a realização de tarefas fisicamente mais exigentes). ■

Referências bibliográficas

CABEÇAS, J. M.; GRAÇA, L.; MENDES, M.; e GONÇALVES, M. (2005), «Condições de trabalho de empregados de limpeza em instalações de serviços». Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa. Relatório de projecto. ISHST – Instituto para a Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho.

COMISSÃO EUROPEIA (2001), Estatísticas Europeias de Acidentes de Trabalho EEAT – Metodologia, edição de 2001. Na Web em: http://europa.eu.int/comm/employment_social/news/2002/apr/1130_pt.pdf .

DE GREEF, M. e VAN DEN BROEK, K. (2004), «Quality of the Working Environment and Productivity». European Agency for Safety and Health at Work, Bilbau.

DUN & BRADSTREET PORTUGAL LDA. (2004), Base de Dados de Serviços de Limpezas de Edifícios (código SIC). Lisboa.

FERRY, TED S. (1988), **Modern Accident Investigation and Analysis**. John Wiley & Sons, Nova Iorque.

GRAÇA, L. e CABEÇAS, J. M. (2005), «O ramo de actividade de limpezas industriais: alguns indicadores sociolaborais» (2003). Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa. Relatório não publicado, no âmbito do projecto ISHST 050/APJ03.

HAMMER, W. e PRICE, D. (2001), **Occupational Safety Management and Engineering**. Prentice Hall, Nova Jersey.

HARMS-RINGDAHL, L. (2001), **Principles and Practice in Occupational Safety**. Taylor & Francis, Londres.

KJELLÉN, U. (2000), **Prevention of Accidents through Experience Feedback**. Taylor & Francis, Londres.

MOSSINK, J. e DE GREEF, M. (2002), «Inventory of socioeconomic costs of work accidents». European Agency for Safety and Health at Work, Bilbau.

NP 4397. 2001, «Sistemas de gestão da segurança e saúde do trabalho - Especificações». IPQ, Lisboa.

OHSAS 18001.1999, «Occupational Health and Safety Management Systems-Specifications». BSI Management Systems.

OIT – ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (1998), «Estadísticas de lesiones profesionales», Decimosexta Conferencia Internacional de Estadísticas del Trabajo, Genebra. Na web em: http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/stat/download/16thicls/report3.pdf.

PORTUGAL. DGEEP – DIRECÇÃO-GERAL DE ESTUDOS, ESTATÍSTICA E PLANEAMENTO (2004), Contrato Colectivo de Trabalho entre a Associação das Empresas de Prestação de Serviços de Limpeza e Actividades Similares (AEPSLAS) e o STAD - Sindicato dos Trabalhadores de Serviços de Portaria, Vigilância, Limpeza, Domésticas e Actividades Diversas e outros – Alteração salarial e outras e texto consolidado. Boletim do Trabalho e Emprego, vol. 71, n.º 12, 1ª série de 27 de Março de 2004. Na Web em: http://www.deep.msst.gov.pt/edicoes/bte/.

PORTUGAL. DGEEP – DIRECÇÃO-GERAL DE ESTUDOS, ESTATÍSTICA E PLANEAMENTO (2005), Dados estatísticos do Balanço Social das empresas CAE 747 - Actividades de limpeza industrial, relativos ao ano 2003. Lisboa.

PORTUGAL. INE – INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (2003), Estatísticas Gerais; Anuário Estatístico de Portugal 2003; Empresas, pessoal ao serviço e volume de negócios, por grupo de actividade económica; Actividades Imobiliárias, Alugueres e Serviços Prestados às Empresas. Lisboa.

PYE TAIT (1999), Relatório para a FENI e a Euro-FIET relativo a um inquérito para analisar as principais questões do sector da limpeza industrial na Europa. UNI - Union Network International, Suíça.

REASON, J. (1997), **Managing the Risks of Organizational Accidents**. Ashgate Publishing Limited, Aldershot, Reino Unido.

UNI – UNION NETWORK INTERNATIONAL (2000), Health and safety in the office cleaning sector – European manual for employees. UNI – Union Network International. Na web em: http://www.union-network.org/UNIsite/Sectors/Property_Services/Cleaning/CleaningManual.htm.

ZWETSLOOT, G. e STARREN, A. (2004), **Corporate Social Responsibility and Safety and Health at Work**. European Agency for Safety and Health at Work, Bilbau.

ESTRATÉGIA E GESTÃO

www.rae.com.br

RAE executivo

A nova revista da FGV-EAESP!

Faça a sua assinatura!

Voltada para a gestão de negócios, com leitura agradável e tom provocativo, que leva à reflexão.

Entrevistas de interesse para o público executivo, colunas e artigos sobre assuntos em evidência, dicas de cinema e de leitura compõem e fazem o diferencial da RAE-executivo.

Presente de lançamento:
Consulte o site e acesse os artigos
"Os Sentidos do Trabalho" e
"Motivação: uma viagem ao centro do conceito",
na íntegra!

Central de Atendimento
0800-16-2311
assinatura@rae.com.br
www.rae.com.br

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

Escola de Administração de Empresas de São Paulo

Casos

O capital intelectual e as dinâmicas da criação de valor

Evidência no sector bancário português

por Maria do Rosário Cabrita



Peça concebida pelo conjunto de Formandos de Restauro
«Caixa»
Embutidos de madeira
Exposição VITAE - Cerâmica / Fundição / / Restauro no INDEG/ISCTE, Lisboa, Fevereiro/Março 2006

O capital intelectual e as dinâmicas da criação de valor

Evidência no sector bancário português

por Maria do Rosário Cabrita

RESUMO: A criação de valor na economia do conhecimento depende, cada vez mais, do uso eficiente que as organizações fazem do seu capital intelectual. Contudo, a sua intangibilidade torna-o difícil de medir e requer um conhecimento profundo das dinâmicas que suportam a criação de valor, no contexto do modelo de negócio. Na perspectiva do capital intelectual, a criação de valor é um processo em constante construção e renovação, enriquecido nas interacções colectivas de combinação e troca de conhecimento, com enfoque na inovação e desenvolvimento das organizações. O objectivo do estudo é testar as interacções entre as componentes do capital intelectual e o seu impacto na criação de valor, no sector bancário português. Para estimar os parâmetros do modelo, utilizamos uma técnica estatística designada por «Partial Least Squares» (PLS). Os resultados do estudo demonstram que o valor organizacional resulta da interacção das componentes do capital intelectual e, quanto maior a interacção, mais sinergia se desenvolve entre os seus elementos e mais valor é criado.

Palavras-chave: Capital Intelectual, Criação de Valor, *Partial Least Squares* (PLS), Modelo de Interacções, Sector Bancário

TITLE: Intellectual capital and the dynamics of value creation – Evidence from the Portuguese banking sectors

ABSTRACT: Value creation in knowledge economy is increasingly dependent on the effective use of intellectual capital factors. However, its intangibility makes difficult to measure it and requires a thorough understanding of network dynamics that supports value creation in the context of business model. In the intellectual capital perspective, value creation is a process in constant construction and renewal, enriched in collective interactions of combination and changing of knowledge with focus on innovation and development of organizations. The purpose of the study is to test the interactions among the intellectual capital components and its impact on the value creation of the Portuguese banking sector. To estimate the parameters of model we use the Partial Least Squares (PLS). Our findings show that organizational value is created when intellectual capital components interact with each other and, as more interaction, more synergy is developed among its elements and more value is created.

Key words: Intellectual Capital, Value Creation, Partial Least Squares (PLS), Model of Interactions, Banking Sector

O capital intelectual é um fenómeno complexo, dinâmico e multidisciplinar, resultante de uma prática colectiva, cujo elemento dominante é a criação de valor assente nas inter-relações e nas interacções entre os recursos, as competências e as capacidades organizacionais (Choo e Bontis, 2002; Bontis, 1998; Cabrita, 2005a). A literatura sublinha o papel do capital intelectual como condutor (*driver*) do valor organizacional e da sua sustentabilidade, quer ao nível das empresas, quer do futuro das nações (Bounfour e Edvinsson, 2005). A noção de 'condutor de valor', associada ao capital intelectual, sugere a existência de relações causais entre os recursos organizacionais e a criação de valor

(Marr e Roos, 2005; Cabrita e Landeiro Vaz, 2005) e suscita na economia o desejo de compreender como aquele recurso é adquirido, transformado, usado e explorado.

A investigação em torno do capital intelectual encontra a sua *raison d'être* na criação de valor organizacional. O fundamental da investigação do capital intelectual «é mostrar como os activos intangíveis produzem valor na empresa e para a empresa. Isto implica enfoque nos aspectos dinâmicos do capital intelectual e nas relações causais que ele mantém (ou cria) com outros activos da empresa, i.e., o que é que conduz o valor, como e quando» (MERITUM, 2001, p. 59). Por isso, a literatura apela a mais investigação que comprove esta relação entre capital intelectual e criação de valor. Bontis (1998), Bontis *et al.* (2000) e Cabrita (2005a) demonstram a existência de relações substantivas e significativas entre as componentes do capital intelectual e o desempenho organizacional. Num estudo recente, Cabrita (2005b) verifica que o valor organizacional é criado na interacção das componentes do capital intelectual e quanto maior a interacção, mais sinergia se desenvolve entre os elementos do capital intelectual, e mais valor é criado. É nosso objectivo, neste trabalho, desenvolver o estudo das interacções entre as componentes do capital intelectual, no contexto do sector bancário português, a partir da análise do modelo das inter-relações desenvolvido por Cabrita (2005a).

O capital intelectual na condução do valor organizacional

Pese embora as várias definições de capital intelectual, a literatura é consensual quanto à operacionalização do conceito, elegendo três dimensões: capital humano, capital estrutural e capital relacional. O capital humano representa o stock de conhecimento individual existente na organização e compreende as competências, as qualificações, as capacidades, a experiência, a criatividade, a inovação e a agilidade intelectual dos indivíduos. Ele é «a fonte de inovação e renovação estratégica» (Bontis, 1998, pp. 65-66) e o músculo competitivo das empresas. O capital estrutural inclui os processos, as rotinas, a cultura, os sistemas, as estruturas, as marcas, a propriedade intelectual e outros intangíveis não relevados contabilisticamente e que permanecem na empresa, ainda que as pessoas decidam retirar-se ou reformar-se. O capital relacional abrange todo o tipo de relações que a organização estabelece com clientes, fornecedores e outros *stakeholders*, bem como a troca de conhecimento que se realiza entre eles.

Estes recursos só se tornam valiosos, para a organização, no contexto específico do processo de criação de valor. Para criar valor, estes recursos devem ser transformados em produtos e serviços que o mercado valoriza. O capital intelectual, referindo-se ao conjunto de todos os intangíveis que criam valor para a organização (MERITUM, 2001), oferece uma perspectiva holística do processo de criação de valor, agregando recursos, competências e capacidades, cujos conceitos caem no âmbito de várias disciplinas (e.g. recursos humanos, sistemas de informação, marketing, gestão estratégica).

O conceito de capital intelectual, normalmente associado à noção de stocks e fluxos de conhecimento (Saint-Onge, 1996; Roos *et al.*, 1997; Bontis, 2002), ajuda-nos a compreender o seu papel na condução do processo de criação de valor. Por exemplo, Saint-Onge (1996) identifica os stocks de conhecimento com o capital intelectual e os fluxos de conhecimento com a gestão do conhecimento. Segundo o autor, o capital intelectual representa os stocks de activos intangíveis, enquanto a gestão do conhecimento se refere aos fluxos de conhecimento equiparados a uma corrente eléctrica que atravessa esses stocks de activos e alavanca o capital humano, o capital estrutural e o capital relacional.

Para Roos *et al.* (1997), o capital intelectual é qualquer stock ou fluxo que, sob o controlo da empresa, contribui

Maria do Rosário Cabrita
r.cabrita@isgb.pt; rosario.cabrita@clix.pt
Mestre em Economia Internacional e Doutoranda em Gestão (ISEG). Exerceu, ao longo de vários anos, funções de Direcção em bancos internacionais. Actualmente é docente de várias disciplinas e coordenadora da área de Gestão Geral no ISGB.
Master degree in International Economics and PhD Student in Management (ISEG - Institute of Economics and Business Administration). Has several years of experience in management positions in international banks. Assistant Professor in ISGB, the Institute of Banking Management, affiliated member of the Portuguese Bankers Association.

Recebido em Setembro de 2005 e aceite em Janeiro de 2006.
Received in September 2005 and accepted in January 2006.

para a criação de valor. Os autores associam os stocks aos recursos humanos e aos recursos estruturais e os fluxos às transformações que se operam nos stocks de capital humano, de capital estrutural, de capital físico e de capital financeiro. Por exemplo, o conhecimento explícito, sob a forma de propriedade intelectual, é o fluxo do capital humano para o capital estrutural. Bontis (2002), por seu turno, associa os stocks de conhecimento ao capital intelectual e os fluxos de conhecimento à aprendizagem organizacional. Para este autor, o stock de conhecimento é o material intelectual que é captado, codificado e alavancado com o objectivo de criar riqueza e o fluxo de conhecimento refere-se à disseminação do conhecimento pela organização. Os fluxos de conhecimento facilitam as conexões entre os indivíduos que são detentores de conhecimento específico e aqueles que buscam esse conhecimento na organização. Acresce que os stocks e os fluxos de conhecimento têm que estar alinhados para influenciarem positivamente o desempenho organizacional (Bontis *et al.*, 2002).

O stock de conhecimento organizacional, sob a forma de recursos e de capacidades organizacionais existentes num determinado momento do tempo, resulta de escolhas estratégicas que fazem parte da história da empresa e, por isso, são difíceis de replicar.

Os stocks de conhecimento e os fluxos de conhecimento estão interrelacionados e as organizações que têm uma elevada capacidade para absorver conhecimento (Cohen e Levinthal, 1990), terão também uma elevada propensão para o utilizarem e disseminarem pela organização. Porém, a capacidade para absorver conhecimento é função do stock de conhecimento organizacional. Este stock de conhecimento organizacional, sob a forma de recursos e de capacidades organizacionais existentes num determinado momento do tempo, resulta de escolhas estratégicas que fazem parte da história da empresa e, por isso, são difíceis de replicar. Por outro lado, «enquanto os fluxos podem ser ajustados instantaneamente, o mesmo não acontece com os stocks» (Dierickx e Cool, 1989, p. 1506). Por isso, é de importância crítica a escolha apropriada dos passos (fluxos de investimento) que visam acumular os recursos (stocks) e as capacidades estratégicas (e.g. a confiança, a perícia tecnológica) (Pike *et al.*, 2002).

A natureza dinâmica da criação de valor

Saber como as organizações criam valor a partir dos seus recursos tem constituído a questão chave da gestão estratégica. Porter (1985) descreve a lógica da produção como uma cadeia de valor em que as relações ao longo da cadeia tomam a forma de transacções. Esta visão linear e mecânica do negócio é inadequada para entender as complexidades do processo de criação de valor na economia do conhecimento, onde o seu verdadeiro fundamento é a troca de intangíveis (Roos *et al.*, 1997; Edvinsson e Malone, 1998). Como referem Kaplan e Norton (2004, p. 54), «os activos intangíveis quase nunca criam valor por si próprios. Necessitam de ser combinados com outros activos», i.e., os activos intangíveis só têm valor no contexto organizacional e na relação de uns com os outros. O investimento em tecnologias de informação terá um valor reduzido, a menos que complementado com a formação dos recursos humanos, do mesmo modo que um programa de formação de recursos humanos potenciará os seus resultados através das tecnologias de informação.

Por sua vez, a visão baseada nos recursos da firma (na designação anglo-saxónica, *resource-based view of the firm*), associa a criação de valor organizacional à implementação de estratégias que respondem a oportunidades de mercado, explorando os recursos e as competências internas (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). Contudo, Penrose (1959, p. 25) confere uma perspectiva dinâmica aos recursos da firma quando argumenta que não são os recursos que criam valor mas antes os serviços que estes proporcionam. Acresce que os recursos existem, nas organizações, como um feixe (*bundle*) (Penrose, 1959) e influenciam o desempenho organizacional com ambiguidade causal (Dierickx e Cool, 1989; Lippman e Rumelt, 1982), o que significa que é difícil identificar como os recursos contribuem para o sucesso das organizações sem levar em conta as interdependências com outros activos. Neste contexto, o estudo do capital intelectual fornece um importante contributo para a identificação das interdependências entre os recursos e as competências orga-

nizacionais e para a compreensão do processo de criação de valor, com impacto na tomada de decisões.

A criação de valor é, na perspectiva do capital intelectual, um processo em constante construção e renovação, enriquecido nas interacções colectivas de combinação e troca de conhecimento. O capital intelectual é «conhecimento que pode ser convertido em valor» (Edvinsson e Sullivan, 1996, p. 358), o que sugere que «o capital intelectual é, em si mesmo, um processo de criação de valor» (Mouritsen, 2003, p. 20). O conhecimento e o valor estão inter-conectados e, como é impossível prever até onde cresce o conhecimento (Popper, 1972), é também impossível estabelecer um valor finito para o capital intelectual. Assim, na perspectiva de Mouritsen (2003), a criação de valor organizacional significa não (apenas) medir e calcular o valor, mas também entender a sua criação e o seu desenvolvimento.

A literatura enfatiza o conceito de capital intelectual como um fenómeno que se refere ao efeito de inter-relações e de interacções; no entanto, estes argumentos, essencialmente teóricos, carecem de mais investigação empírica.

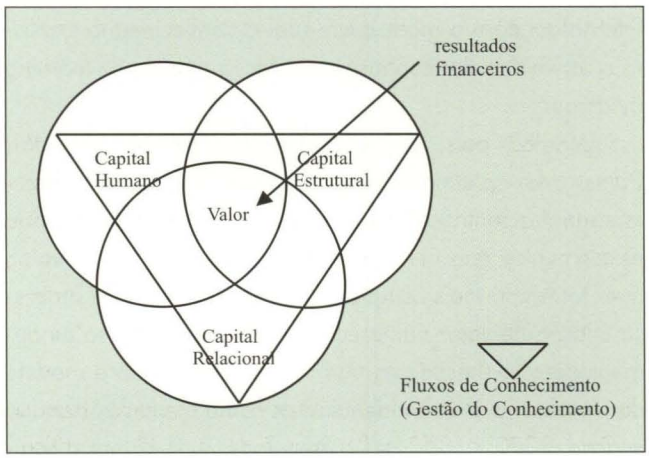
A literatura enfatiza o conceito de capital intelectual como um fenómeno que se refere ao efeito de inter-relações e de interacções; no entanto, estes argumentos, essencialmente teóricos, carecem de mais investigação empírica. Talvez por isso, pouco se sabe acerca de como os elementos do capital intelectual se combinam para criar valor. Stewart (1999, p. 113), por exemplo, adverte que «o capital intelectual não é criado a partir de conjuntos discretos de capital humano, capital estrutural e capital relacional, mas, pelo contrário, pela interacção entre eles». Mouritsen *et al.* (2001, p. 415) explicam que «qualquer forma de capital só se revela produtiva se relacionada com outra». Edvinsson (1997, p. 372) refere ainda que «o capital intelectual tem a ver com relações, não com coisas».

A noção de interacção, associada à criação de valor, está, pois, intimamente relacionada com o capital intelectual. O capital físico não pode criar valor se não for activado ou mobilizado. Até mesmo o conhecimento de pouco vale se não for utilizado de forma produtiva com os restantes recursos da empresa. Knight (1999) descreve a criação de valor nas organizações como um círculo vicioso que cresce em espiral. À medida que a organização investe em capital humano, este torna-se mais valioso e pessoas mais competentes desenvolvem capital estrutural mais qualificado, capaz de fornecer produtos e serviços de elevada qualidade, gerando também um capital relacional mais produtivo. A combinação destas três componentes do capital intelectual resulta num melhor desempenho organizacional. Quando uma parte dos lucros gerados é reinvestida em capital intelectual inicia-se um novo ciclo que vai crescendo em espiral.

A referência à criação de valor como resultado de conexões sinápticas entre as três componentes do capital intelectual é ilustrada no modelo plataforma de valor da Figura 1, em que a intersecção das três componentes representa o valor criado pela organização. O conceito de valor criado tem aqui um âmbito vasto e, por isso, os resultados financeiros devem ser interpretados como uma parte desse valor, uma vez que aqueles são apenas uma componente, entre outras (e.g., a satisfação ao nível dos diferentes grupos de *stakeholders*), da análise do valor das empresas (Edvinsson e Malone, 1997; Lev, 2001).

O modelo da plataforma de valor fornece uma abordagem holística do desenvolvimento organizacional, identificando:

Figura 1
Modelo 'Plataforma de valor'



Fonte: Petrash (1996)

- as componentes básicas da criação de valor organizacional;
- o processo de criação de valor como resultado das inter-relações entre as componentes do capital intelectual, demonstrando que o objectivo é aumentar o número de inter-relações e, assim, maximizar o espaço de intersecção dos três círculos, ou seja, o espaço reservado ao valor; e
- a importância da gestão do conhecimento como o conjunto de actividades que favorecem a interacção das três componentes do capital intelectual.

Esta alusão à interacção entre os diferentes tipos de conhecimento encontra paralelo na obra de Nonaka e Takeuchi (1995), que conceptualiza o modo como as organizações criam conhecimento. De acordo com os autores, a essência da criação do conhecimento está na interacção entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, com expressão no modelo SECI, que consiste em quatro modos diferentes de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização) e é esta interacção dinâmica que gera inovação e conhecimento organizacional. Na socialização, o conhecimento tácito individual é convertido em tácito organizacional, através de 'experiências partilhadas', i.e., baseado na observação, imitação e prática. Na externalização, o conhecimento tácito é convertido em conhecimento explícito, através da cristalização de conceitos que resultam de uma reflexão colectiva. A combinação refere-se à conversão do conhecimento explícito em novo conhecimento explícito, através da incorporação, estruturação e disseminação do novo conhecimento. Finalmente, a internalização é o modo pelo qual o conhecimento explícito é convertido em conhecimento tácito através de *learning by doing*.

Sugerimos, pois, que uma análise integrada dos dois *frameworks* – plataforma de valor e SECI – poderá fornecer importantes contributos para a literatura, quer identificando os elementos que constituem a base da criação de valor, quer tornando mais compreensível as dinâmicas do processo criação de valor numa economia onde o recurso fundamental é o conhecimento. Assim, se por um lado o modelo da plataforma de valor identifica as componentes básicas da criação de valor, por outro, o modelo SECI ajuda-nos a compreender as lógicas internas do capital intelectual, de interacção e criação de conhecimento, que estão implicitamente presentes no modelo da plataforma de valor.

Figura 2
A espiral do conhecimento no modelo SECI

	Tácito	Explícito
Tácito	Socialização	Externalização Conhecimento Conceptual
Explícito	Internalização Conhecimento Operacional	Combinação

Fonte: Nonaka e Tackeuchi (1995)

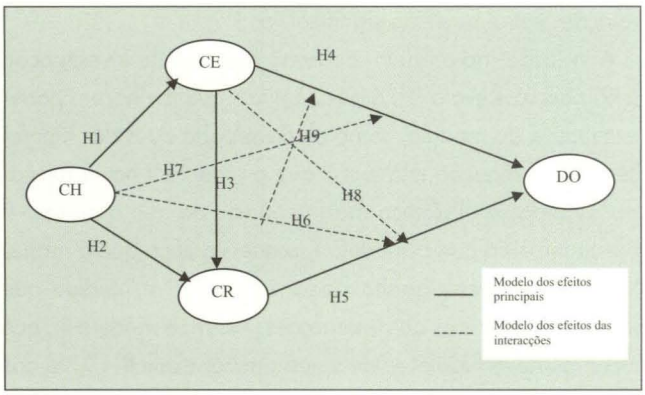
Modelo conceptual

Inspirados no estudo das inter-relações (*main effects model*) entre as componentes do capital intelectual e o desempenho organizacional, desenvolvido por Cabrita (2005a), adicionámos ao modelo dos efeitos principais, o efeito das interacções (*interaction effects model*), examinando as seguintes hipóteses de investigação:

- H_1: O capital humano (CH) influencia positivamente o capital estrutural (CE);
- H_2: O capital humano (CH) influencia positivamente o capital relacional (CR);
- H_3: O capital estrutural (CE) influencia positivamente o capital relacional (CR);
- H_4: O capital estrutural (CE) influencia positivamente o desempenho organizacional;
- H_5: O capital relacional (CR) influencia positivamente o desempenho organizacional;
- H_6: A relação entre o capital relacional (CR) e o desempenho organizacional (DO) é positivamente moderada pelo capital humano (CH);
- H_7: A relação entre o capital estrutural (CE) e o desempenho organizacional (DO) é positivamente moderada pelo capital humano (CH);
- H_8: A relação entre o capital relacional (CR) e o desempenho organizacional (DO) é positivamente moderada pelo capital estrutural (CE);

- H_9: A relação entre o capital estrutural (CE) e o desempenho organizacional (DO) é positivamente moderada pela interacção entre o capital humano (CH) e o capital relacional (CR).

Figura 3
Modelo conceptual



As inter-relações estudam os efeitos directos, os efeitos indirectos e os efeitos espúrios entre as componentes do capital intelectual e o desempenho organizacional. Os efeitos indirectos e os efeitos espúrios permitem examinar o poder de previsão das variáveis mediadoras ou intervenientes quando estudamos o efeito da variável independente na variável dependente. As variáveis mediadoras são aquelas que são, simultaneamente, efeito da variável independente e causa da variável dependente. As inter-relações constituem o modelo dos efeitos principais.

As interacções estudam os efeitos da variável moderadora nas relações entre as componentes do capital intelectual e o desempenho organizacional. Os termos das interacções representam o produto dos construtos. O estudo do efeito de interacções é importante porque a descoberta deste tipo de efeito pode inaugurar uma nova linha de investigação, na medida em que estimula a reflexão sobre as possíveis razões que explicam as variações encontradas no modelo (Bryman e Cramer, 1990).

Metodologia de investigação

Utilizámos como instrumento de medida o questionário desenvolvido por Bontis (1997) e administrado em dois estudos (Bontis, 1998; Bontis *et al.*, 2000), no Canadá e na Malásia, respectivamente, com oito novos itens que expandem o conceito de 'orientação para o mercado', incluindo os competidores e outros grupos de *stakeholders*.

Os itens do questionário foram adaptados às dinâmicas do sector e ao Plano de Contas para o Sistema Bancário (PCSB). A validade de conteúdo foi testada através de uma revisão exaustiva da literatura e das opiniões de especialistas que apreciaram a inclusão dos novos itens no corpo do questionário.

Os dados foram recolhidos de uma amostra escolhida por conveniência, a partir de 53 bancos, afiliados da Associação Portuguesa de Bancos (APB). Realizámos o pré-teste através de oito entrevistas. O teste piloto permitiu, não só refinar as medidas (Churchill, 1979) utilizadas no questionário, como também avaliar melhor o perfil dos participantes no estudo (posições na hierarquia, *status* ou função).

Após o teste piloto, retivemos 48 dos 71 itens do questionário que obedeciam aos critérios de fiabilidade e consistência interna, propostos na literatura. Testámos a dimensão dos construtos, aplicando a análise das componentes principais, e seguimos as recomendações de Hair *et al.* (1992), utilizando um *cut-off* para os *loadings* de 0,5. Aplicámos o teste final a uma amostra de 430 elementos, obtendo 253 respostas válidas, após dois *follow-ups*.

Análise dos dados

Para testar o modelo causal, usámos o *Partial Least Squares* (PLS), uma técnica estatística de análise multivariada que permite testar em simultâneo as propriedades psicométricas das escalas usadas para medir uma variável (modelo de medição) e as relações estruturais entre as variáveis do modelo (modelo estrutural). Embora o PLS estime simultaneamente todos os parâmetros do modelo, i.e., as ligações entre as medidas e os construtos (*loadings*) e as ligações entre os diferentes construtos (*path coefficients*), esta análise é normalmente feita e interpretada sequencialmente, em dois estádios: primeiro, é feita a avaliação da fiabilidade e validade do modelo de medição e a seguir é feita a avaliação do modelo estrutural. Esta sequência assegura que o investigador tem medidas fiáveis e válidas dos construtos antes de tentar tirar conclusões acerca da natureza das relações estruturais (Barclay *et al.*, 1995).

O modelo de medição foi avaliado, examinando: a fiabilidade individual dos itens (i.e., o *loading* das medidas nos seus respectivos construtos); a validade convergente (i.e., o grau em que os itens de uma escala medem o mesmo construto); e a validade discriminante (i.e., em que medida a variância partilhada entre qualquer de dois construtos é inferior à variância partilhada entre um construto e os seus indicadores).

Quanto à fiabilidade individual dos itens, verificámos que todos os *loadings* das medidas excedem o valor de 0,70 proposto por Nunnally (1978). Avaliámos a consistência interna, usando uma medida proposta por Fornell e Larcker (1981) e confirmámos que todos os itens excedem também o valor de 0,70. Por último, a raiz quadrada da variância média extraída revela-se superior às correlações nos correspondentes construtos (Fornell e Larcker, 1981), confirmando a validade discriminante de todos os construtos do modelo.

Seguindo as recomendações de Chin *et al.* (1996), o modelo estrutural foi avaliado em três estádios. Primeiro, estudámos o modelo dos efeitos principais (modelo I) que compreende as inter-relações entre as componentes do capital intelectual e, entre estas e o desempenho organizacional, representadas no Quadro I pelas hipóteses H1 (CH_CE), H2 (CH_CR), H3 (CE_CR), H4 (CE_DO) e H5 (CR_DO). De seguida, adicionámos ao modelo dos efeitos principais, os termos das interacções com dois construtos (modelo II), os quais resultam do produto de dois construtos, representados pelas hipóteses H6 (CH*CR_DO), H7 (CH*CE_DO), e H8 (CE*CR_DO). Por último, juntámos ao modelo II o termo das interacções dos três construtos, representado pela hipótese H9 (CH*CR*CE_DO).

Discussão de resultados

As inter-relações entre as componentes do capital intelectual e o desempenho organizacional (H1, H2, H3, H4 e H5) são substantivas e estatisticamente significativas (sig = 0,000) com uma potência superior a 99%. No modelo II, os efeitos das interacções (H6, H7 e H8) não são estatisticamente significativos, contudo, quando incluímos no modelo o termo da interacção entre as três componentes do capital intelectual, não só aceitamos a hipótese H9 ($p<0,05$) como ainda confirmamos as hipóteses H6 ($p<0,05$) e H7 ($p<0,10$), anteriormente rejeitadas. Note-se que os coeficientes estruturais (β's) dos termos das interacções são bastante baixos. Esta situação é previsível uma vez que os *loadings* dos seus indicadores são o produto dos *loadings* dos indicadores da variável independente pelos *loadings* da variável moderadora (Chin *et al.*, 1996). No entanto, apesar dos valores reduzidos apresentados pelos betas (β's), as relações estruturais são significativas.

A inclusão, no modelo, da nona hipótese de investigação (H9) não só eleva o R^2, o que significa que melhora o poder explicativo do modelo, como ainda suporta duas das hipóteses de investigação (H6 e H7) que o modelo II havia rejeitado. O modelo III explica mais variância do que o modelo II e este mais do que o modelo I, o que significa que o modelo de investigação ganha poder explicativo à medida que incluímos os termos das interacções. Assim, o modelo III, que inclui as nove hipóteses de investigação, explica 47,3% das variações no desempenho organizacional, enquanto o modelo II, que comporta apenas as inter-relações entre as componentes do capital intelectual e o desempenho organizacional, explica somente 44,5% das variações na variável dependente, o que significa que as interacções entre as componentes do capital intelectual produzem no modelo um efeito (*effect size*) de 0,06 [(0,473 - 0,445)/ 0,473].

Os resultados do Quadro I **(ver p. 83)** sublinham a importância do capital humano no contexto do modelo. O capital humano tem um impacto substantivo e significativo no capital estrutural e no capital relacional e o passo mais relevante do modelo é aquele que liga o capital humano ao capital estrutural. Os resultados são consistentes com a literatura, a qual defende que o capital humano constrói e alimenta o capital estrutural e é o elemento fundamental de todas as interacções sociais (Nahapiet e Ghoshal, 1998) porque «é a principal fonte de valor intangível na era intelectual» (O'Donnell *et al.*, 2003, p. 83). Este facto corrobora ainda com os resultados do estudo do HLEG (2004) que avalia o capital intelectual nos 15 países membros da UE, suportando a noção de que o capital humano e o capital estrutural são interdependentes, i.e., maior capital humano implica maior capital estrutural. Além disso, o capital humano tem um efeito positivo e significativo no capital relacional. Num mercado em constante mudança, o co-

Quadro I
Análise de passos – comparação de modelos

Coeficientes estruturais e *t-values*					
Passos	**Modelo I**	**Modelo II**	**Modelo III**	**Hipótese suportada**	
CH→CE	0,755 (21,0569)***	0,759 (21,8222)***	0,759(21,8222)***	H1	Sim
CH→CR	0,391 (5,7629)***	0,396 (5,0067)***	0,396 (4,9097)***	H2	Sim
CE→CR	0,405 (5,9704)***	0,399 (4,6094)***	0,399 (4,6523)***	H3	Sim
CE→DO	0,431 (7,0890)***	0,423 (6,1109)***	0,363 (5,4034)***	H4	Sim
CR→DO	0,291 (4,5784)***	0,266 (2,5897)**	0,220 (3,5159)***	H5	Sim
CH*CR→DO		0,047 (0,4384)	0,069 (2,2559)**	H6	Sim
CH*CE→DO		0,047 (1,0777)	0,041 (1,7785)*	H7	Sim
CE*CR→DO		0,033 (0,5070)	0,017 (0,0164) n.s.	H8	Não
CH*CE*CR→DO			0,165 (2,4871)**	H9	Sim
R^2	0,445	0,454	0,473		
f^2	–	0,02	0,06	–	

***significativo para *p-value* <0,001; **significativo para *p-value* <0,05; *significativo para *p-value* <0,10.

nhecimento e as competências dos empregados são muito importantes na concepção de novos produtos e serviços e na percepção das necessidades actuais e futuras dos clientes, no entanto, o seu efeito quase duplica quando o capital estrutural medeia aquela relação. Os gestores da banca portuguesa estão conscientes da necessidade de treinar, motivar e, sobretudo, tornar a aprendizagem um processo contínuo, porque as qualificações, a formação, a educação, as competências e as capacidades serão, cada vez mais, o elemento distintivo da actividade bancária.

Os gestores da banca portuguesa estão conscientes da necessidade de treinar, motivar e, sobretudo, tornar a aprendizagem um processo contínuo, porque as qualificações, a formação, a educação, as competências e as capacidades serão, cada vez mais, o elemento distintivo da actividade bancária.

Importa salientar que os resultados do nosso estudo não confirmam a hipótese H8, ou seja, não validam o pressuposto de que o capital estrutural (CE) modera positivamente a relação entre o capital relacional (CR) e o desempenho organizacional (DO). A relação é positiva mas não significativa. Este facto sugere que o suporte organizacional fornecido pelos bancos, nomeadamente em termos das tecnologias oferecidas aos clientes, não produz um efeito significativo na relação entre o capital relacional e o desempenho organizacional. De outra forma, a interacção entre o capital estrutural e o capital relacional não é suficiente para influenciar, de forma significativa, o desempenho organizacional.

Procurámos, na literatura, as causas prováveis para explicar esta relação não significativa. A pouca confiança, por parte dos clientes, quanto à utilização de tecnologias mais sofisticadas, poderá constituir um elemento fundamental na explicação deste facto. A lógica do cliente como co-produtor, fornecendo-lhe ferramentas e sistemas nomeadamente tecnologias de informação, conduz a uma interacção do capital relacional e do capital estrutural com benefícios para ambas as partes. No entanto, Mukherjee e Nath (2003) estudam os antecedentes e os consequentes da confiança, no âmbito das relações bancárias on-line, e concluem que os valores partilhados (i.e., o grau em que o banco e os clientes comungam das mesmas crenças acerca de valores críticos como a ética, a privacidade e a segurança) são um elemento determinante da confiança. Os autores defendem ainda que, quanto maior o grau de comu-

nicação, maior a influência na confiança que os clientes depositam no seu banco, aumentando a possibilidade de realização de operações on-line, onde a relação presencial é eliminada. Por outro lado, Andreou e Boone (2002) demonstram que o investimento em TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação) não é suficiente para gerar o retorno esperado. Este depende também de outros elementos como a qualidade da informação gerada. Para os autores, a vantagem competitiva decorre da forma inteligente como a tecnologia é utilizada. É, por isso, importante que os bancos percebam em que medida os seus clientes aproveitam o potencial organizacional que aqueles colocam à sua disposição.

A análise dos dados revela ainda que a eficiência e a inovação dominam as preocupações actuais dos gestores da banca portuguesa e são também os indicadores mais importantes do capital estrutural.

A análise dos dados revela ainda que a eficiência e a inovação dominam as preocupações actuais dos gestores da banca portuguesa e são também os indicadores mais importantes do capital estrutural. O enfoque na flexibilidade interna, para permitir adaptação rápida a mudanças tecnológicas e do mercado, bem como estruturas de gestão leves que promovam a cooperação horizontal, são também requisitos importantes no domínio do capital estrutural dos bancos. Numa economia progressivamente integrada, de crescente sofisticação dos clientes e de maior rigor regulamentar, a manutenção sustentada de elevados níveis de rendibilidade e solvabilidade, a melhor gestão do risco e a oferta de propostas de valor acrescentado, é um desafio que apenas se supera com níveis de eficiência e inovação superiores à média. Considerando o contexto actual em matéria de regulação, parece-nos que a eficiência operacional continuará, claramente, a representar uma preocupação crucial dos bancos, no futuro, dado os requisitos do Acordo de Basileia II e a implementação das novas Normas Internacionais de Contabilidade (NIC).

Conclusões

No essencial, três conclusões sobressaem do nosso estudo. A primeira conclusão é que o capital intelectual tem uma influência positiva no desempenho organizacional dos bancos portugueses. Corroborando com estudos anteriores, os gestores da banca portuguesa reconhecem a importância do capital intelectual no sucesso do negócio bancário, acreditam que a sua gestão é importante para a sustentabilidade da competitividade, contudo, demonstram não saber como identificá-lo, explorá-lo, medi-lo ou geri-lo.

A segunda conclusão que emerge do nosso estudo é que o valor organizacional é criado na interacção das componentes do capital intelectual e quanto maior a interacção, mais sinergia se desenvolve entre os elementos do capital intelectual, e mais valor é criado. Isto significa que as diferenças de desempenho das empresas resultam das assimetrias no conhecimento organizacional, que emergem das interacções dos seus intangíveis. Não basta possuir recursos, capacidades e competências para sustentar uma vantagem competitiva. A capacidade para combinar tais intangíveis é, em si mesma, uma competência distintiva e resulta de um saber colectivo que deve ser alimentado e protegido.

A terceira conclusão confirma o pressuposto de que o capital intelectual é o efeito de uma prática colectiva que resulta das inter-relações e das interacções das suas componentes. O capital intelectual não é uma estrutura rígida que exclui o que não se adapta. Pelo contrário, o capital intelectual lida com a complexidade sendo esta uma das essenciais fontes do seu valor. Este atributo torna-o fonte de vantagem competitiva porque as organizações que possuem recursos intelectuais superiores são capazes de compreender, melhor do que os seus competidores, como explorar, alavancar, combinar e configurar recursos e capacidades. Por isso, a produção e utilização do capital intelectual terá, cada vez mais, um papel crucial na criação e aproveitamento da riqueza organizacional. ■

Referências bibliográficas

ANDREOU, A. N. e BOONE, L. W. (2002), «The impact of information technology and cultural differences on organizational behaviour in the financial services industry». *Journal of Intellectual Capital*, 3 (3), pp. 248-261.

BARCLAY, D.; HIGGINS, C. e THOMPSON, R. (1995), «The partial least squares (PLS) approach to causal modelling: Personal computer adoption and uses as an illustration». *Technology Studies*, 2, pp. 285-323.

BONTIS, N. (1998), «Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models». *Management Decision*, 36(2), pp. 63-76.

BONTIS, N. (2002), «Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: Framing and advancing the state of the field». *In* N. Bontis (ed.), **World Congress on Intellectual Capital Readings**, Butterworth-Heinemann, Boston, pp. 13-56.

BONTIS, N.; CROSSAN, M. e HULLAND, J. (2002), «Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows». *Journal of Management Studies*, 39(4), pp. 437-469.

BONTIS, N.; KEOW, W. C. e RICHARDSON, S. (2000), «Intellectual capital and business performance in Malaysian industries». *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), pp. 85-100.

BOUNFOUR, A. e EDVINSSON, L. (2005), **Intellectual Capital for Communities**. Butterworth-Heinemann, Oxford.

BRYMAN A. e CRAMER, D. (1990). **Quantitative Data Analysis for Social Scientists**. Routledge, Londres.

CABRITA, M. R. (2005a), «Capital intelectual e desempenho organizacional no sector bancário português». *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 4(2), pp. 62-72.

CABRITA, M. R. (2005b), «Using Partial Least Squares (PLS) to study interrelationships and interactions among intellectual capital components: An approach to evaluate 'market orientation' antecedents». *In* T. Aluja, J. Casanovas, V. E. Vinzi, A. Morineau e M. Tenenhaus (Eds.), **PLS and Related Methods Proceedings of the PLS'05 International Symposium**, Barcelona, pp. 307-314.

CABRITA, M. R. e LANDEIRO VAZ, J. (2005), «Intellectual capital and value creation: Evidencing in Portuguese banking industry». Limerick Conference, Irlanda, Setembro.

CHIN, W. W. (1998), «The Partial Least Squares approach to structural equation modelling». *In* G. A. Marcoulides (Ed.), **Modern Methods for Business Research**. Lawrence Erlbaum Associates, Publisher, Nova Jersey.

CHIN, W. W.; MARCOLIN, B. L. e NEWSTED, P. R. (1996), «A Partial Least Square latent variable modelling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and voice mail emotion/adoption study». Proceedings of the 17th International Conference on Information Systems, Cleveland, Ohio, Dezembro.

CHOO, C. W. e BONTIS, N. (2002), **The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge**. Oxford University Press, Nova Iorque.

CHURCHILL Jr., G. A. (1979), «A paradigm for developing better measures of marketing constructs». *Journal of Marketing Research*, 16(February), pp. 64-73.

COHEN, W. M. e LEVINTHAL, D. (1990), «Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation». *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp. 128-152.

DIERICKX, I. e COOL, K. (1989), «Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage». *Management Science*, 35(12), pp. 1504-1513.

EDVINSSON, L. (1997), «Developing intellectual capital at Skandia». *Long Range Planning*, 30(3), pp. 364-373.

EDVINSSON, L. e MALONE, M. (1997), **Intellectual Capital: Realising your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower**. Harper Collins, Nova Iorque.

EDVINSSON, L. e SULLIVAN, P. (1996), «Developing a model for managing intellectual capital». *European Management Journal*, 14(4), pp. 356-364.

FORNELL, C. e LARCKER, D. F. (1981), «Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error». *Journal of Marketing Research*, 18(1), pp. 39-50.

HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. e BLACK, W. (1992), **Multivariate Data Analysis with Readings**. 3rd Ed., Prentice-Hall International, Inc., Nova Jersey.

HIGH LEVEL EXPETS GROUP (HLEG) (2004), «Facing the challenge». Report from the High Level Group on the intellectual capital of the European Union. Luxemburgo, Novembro.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (2004), «Measuring the strategic readiness of intangible assets». *Harvard Business Review*, 82(1), pp. 52-63.

KNIGHT, D. J. (1999), «Performance measures for increasing intellectual capital». *Strategy and Leadership*, 27(2), pp. 71-78.

LEV, B. (2001), **Intangibles, Management, Measurement, and Reporting**. Brookings Institution Press, Washington, DC.

LIPPMAN, S. A. e RUMELT, R. P. (1982), «Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition». *Bell Journal of Economics*, 13(Autumn), pp. 418-438.

MARR, B. e ROOS, G. (2005), «A strategy perspective on intellectual capital». *In* B. Marr (Ed.), **Perspectives on Intellectual Capital - Multidisciplinary Insights into Management, Measurement and Reporting**. Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 28-41.

MEasuRing InTangibles to Understand and improve innovation Management (MERITUM) (2001), MEasuRing InTangibles to Understand and improve innovation Management - Final Report. Project funded by the European Community under the Targeted Socio-Economic Research (TSER).

MOURITSEN, J. (2003), «Overview – Intellectual capital and the capital market: The circulability of intellectual capital». *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 16(1), pp. 18-30.

MOURITSEN, J.; LARSEN, H. T. e BUKH, P. N. (2001), «Valuing the future: Intellectual capital supplements at Skandia». *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 14(4), pp. 399-422.

MUKHERJEE, A. e NATH, P. (2003), «A model of trust in on-line relationship banking». *International Journal of Bank Marketing*, 21(1), pp. 5-15.

NAHAPIET, J. e GHOSHAL, S. (1998), «Social capital, intellectual capital and the organizational advantage». *Academy of Management Review*, 23(2), pp. 242-266.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. (1995), **The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Manage the Dynamics of Innovation**. Oxford University Press, Oxford.

NUNNALLY, J. (1978), **Psychometric Theory**. McGraw-Hill, Nova Iorque.

O'DONNELL, D.; O'REGAN, P.; COATES, B.; KENNEDY, T.; KEARY, B. e BERKERY, G. (2003), «Human interaction: The critical source of intangible value». *Journal of Intellectual Capital*, 4(1), pp. 82-99.

PENROSE, E. T. (1959), **The Theory of the Growth of the Firm**. Wiley, Nova Iorque.

PIKE, S.; RYLANDER, A. e ROOS, G. (2002), «Intellectual capital management and disclosure». *In* C. W. Choo e N. Bontis (Eds.), **The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge**. Oxford University Press, Inc., Nova Iorque, pp. 657-671.

POPPER, K. (1972), **Objective Knowledge**. Oxford University Press, Oxford.

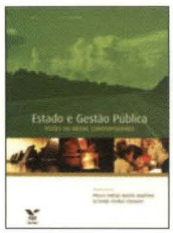
PORTER, M. E. (1985), **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. The Free Press, Nova Iorque.

ROOS, J.; ROOS, G.; DRAGONETTI, N. C. e EDVINSSON, L. (1997), **Intellectual Capital: Navigating the New Business Landscape**. Macmillan Press, Londres.

SAINT-ONGE, H. (1996), «Tacit knowledge: The key to the strategic alignment of intellectual capital». *Strategy and Leadership*, 24(2), pp. 10-14.

STEWART, T. (1997), **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations**. Currency Doubleday, Nova Iorque.

WERNERFELT, B. (1984), «A resource-based view of the firm». *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-180.



Estado e Gestão Pública
Visões do Brasil Contemporâneo

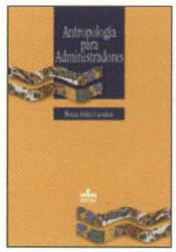
Autores: Paulo Emílio Matos Martins e Octavio Penna Pieranti
Edição: FGV
Pedidos: lilipiz@fgv.br
Brasil

Estamos em um período da história brasileira em que a discussão sobre a Administração Pública ganha cada vez mais força. Nunca foi tão importante pensar na fragilidade das instituições do país, no papel da democracia e na relação do Estado brasileiro com outros atores como sociedade civil, veículos de comunicação e países vizinhos.

Que modelo de organização do trabalho possibilitaria o pleno abastecimento social e a garantia de ocupação para todos, independentemente do nível de educação e da qualificação dos profissionais? Por que o Partido dos Trabalhadores está em crise e que forças políticas estão por trás do consenso que levou à vitória do presidente Luiz Inácio Lula da Silva? Como fica a América Latina com a quebra da hegemonia dos EUA?

Essas e outras reflexões são propostas pelos 16 autores que participam do livro *Estado e Gestão Pública - Visões do Brasil Contemporâneo*. O grupo se uniu em torno de um projeto comum, que coincide com o da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getulio Vargas, em seus mais de 50 anos: refletir sobre novos rumos e alternativas que viabilizem o progresso do Brasil. O cenário político, a gestão pública e social, a reforma do Estado, a governança, a inclusão digital, a participação da imprensa e a formação dos administradores públicos são temas presentes no livro.

A obra traz artigos de Paulo Emílio Matos Martins, Theotonio dos Santos, Carlos Eduardo Martins, Sonia Fleury, Fernando Tenório, Enrique Saravia, Frederico Lustosa da Costa, Alketa Peci, José Antônio Puppim de Oliveira, José Cezar Castanhar, Marco Aurélio Ruediger, Luiz Antonio Jóia, Bianor Cavalcanti, Octavio Penna Pieranti, Deborah Zouain e Armando Cunha. "A idéia de formular um pensamento coletivo da escola marcou todo o projeto do livro", comenta Paulo Emílio Matos Martins. "Convidamos não apenas professores da própria EBAPE. Buscamos contribuições externas também de autores reconhecidos que, de alguma forma, tivessem relação com a escola", acrescenta Octavio Penna Pieranti.



Antropologia para Administradores

Autor: Neusa Rolita Cavedon
Edição: Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Pedidos: editora@ufrgs.br
Brasil

O livro, vencedor do Prêmio CRA-RS, constitui-se em uma obra didática que tem por objetivo discutir aspectos atinentes às culturas organizacionais. O foco do estudo centra-se na possibilidade de travar um diálogo interdisciplinar entre a Antropologia e a Administração.

Na primeira parte do livro, as diferentes escolas da Antropologia – o Evolucionismo, a Escola Americana, a Escola Inglesa e a Escola Francesa – são trabalhadas de maneira resumida, sem, contudo, perder-se de vista os aspectos relevantes para a compreensão de seus pressupostos fundamentais. A seguir são apresentadas as teorizações sobre a temática "cultura organizacional" articuladas no campo da Administração.

Na segunda parte do livro desvenda-se o universo cultural brasileiro, dentre esses vários aspectos destaca-se o jeitinho, o paternalismo e a pessoalidade nas relações sociais. Esses elementos permitem que, em seqüência, seja facilitada a compreensão de estudos onde o entrelaçamento entre a cultura nacional com a cultura organizacional tornam evidentes especificidades administrativas brasileiras.

Na terceira parte do livro, as representações sociais aparecem como reveladoras das culturas organizacionais, pois ao vincularem-se à ordem do simbólico, trazem à tona as diferentes significações que as coisas materiais e imateriais possuem para os vários grupos sociais de onde elas emergem. Do mesmo modo que na primeira e segunda parte da obra, na terceira também são contempladas reflexões sobre as pesquisas de cunho administrativo desenvolvidas sobre representações sociais.

A quarta parte vai centrar-se no método de pesquisa característico da Antropologia, o método etnográfico, sendo, ainda, enfatizadas as limitações e os ganhos decorrentes dessa opção metodológica no universo dos estudos organizacionais.



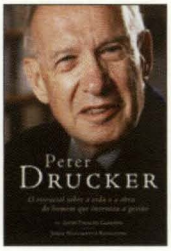
Na Esquina dos Milénios

Autor: Mário Murteira
Edição: AdLitteram
Pedidos: adlitteram@net-cabo.pt
Portugal

Escritos para revistas, jornais e mesmo para a aula de jubilação do autor, os artigos e crónicas reunidas neste livro de Mário Murteira, passeiam por três grandes áreas que este professor jubilado do ISCTE e director da revista

Economia Global e Gestão tem vindo a abordar sistematicamente nos últimos anos. São elas: o conhecimento; o sistema mundial e a globalização; e a ideologia portuguesa.

O autor termina com um balanço pessoal – "Fazendo o caminho, pelo caminho" – até chegar à esquina dos milénios, que o apanhou em Cabo Verde.



Peter Drucker
O Essencial Sobre a Vida e a Obra do Homem que inventou a Gestão
Autores: Jorge Nascimento Rodrigues e Jaime Filago
Edição: Centro Atlântico
Pedidos: www.centroatl.pt
Portugal

Peter Ferdinand Drucker, falecido aos 95 anos, em Novembro de 2005, foi um homem de sete ofícios: economista, analista financeiro, jornalista, conferencista, consultor, autor e professor. Em todas estas profissões, viveu sempre de modo simples, sem secretária, batendo as próprias cartas numa máquina de escrever.

Apesar de sempre ter odiado o rótulo de "guru" (que associava a charlatanismo), existe uma grande unanimidade entre o meio académico e empresarial sobre o facto de não existir outra pessoa no mundo que mereça ostentar tal título. Afinal foi quem inventou a Gestão como disciplina e definiu as funções do gestor moderno.

Foi um dos raros pensadores que se pode gabar de ter mudado o mundo com as suas ideias ao inventar conceitos como as (re)privatizações, a gestão por objectivos ou a descentralização nas empresas.

O maior legado de Drucker está, porém, na sua capacidade de interpretar o presente e de perceber as suas implicações para o futuro. Drucker tinha a capacidade de vislumbrar as tendências que irão produzir mudanças na sociedade, na economia e nas empresas. A ele se deve o diagnóstico de «descontinuidades» como a ascensão dos fundos de pensões no capital das empresas cotadas ou a emergência dos trabalhadores do conhecimento. Foi o primeiro a alertar que os trabalhadores são os donos do activo (o conhecimento) mais precioso da sociedade actual que ele apelidou de "pós-capitalista".

Acima de tudo, tornou a Gestão uma disciplina séria e respeitada, e acessível a milhões de pessoas.

Esta obra reúne entrevistas e artigos de Jorge Nascimento Rodrigues ao longo de quase 15 anos, bem como uma investigação aprofundada de Jaime Fidalgo sobre a obra de Peter Drucker.



O Diário de Drucker
Autor: Peter F. Drucker e Joseph A. Maciariello
Edição: Actual
Pedidos: www.actualeditora.pt
Portugal

Este é um Livro/Agenda para o acompanhar durante todo o ano.

A sabedoria prática do pai da gestão moderna, Peter F. Drucker, está reunida nesta obra, que oferece ao leitor um guia de ensinamentos e mensagens de inspiração para todos os dias do ano.

Poderá reflectir todos os dias sobre os conselhos de Peter F. Drucker e tomar algumas notas num espaço reservado para o efeito. Tem ainda um conselho prático, uma sugestão de acção, no final de cada página que identifica como aplicar na realidade as ideias de Peter F. Drucker.

A sua reconhecida abordagem humana, lúcida e visionária está acessível nesta compilação de excertos dos seus melhores textos, divididos por várias áreas, desde a gestão do tempo, inovação, «outsourcing», entre outras.

São 365 leituras seleccionadas do conjunto das obras deste autor, uma referência mundial no mundo da gestão. Seguir diariamente as suas sugestões será como ter o consultor de gestão mais inteligente do mundo ao seu lado, e reflectir em conjunto nos seus valiosos e intemporais conselhos.



FUNDAÇÃO
LUSO-BRASILEIRA

Fundação Luso-Brasileira
para o Desenvolvimento do Mundo de Língua Portuguesa

PLANO DAS PRINCIPAIS ACTIVIDADES
2006

20 DE ABRIL
Observatório São Paulo, em Lisboa
18 DE MAIO
Fórum Portugal 2006, em São Paulo
15 DE JUNHO / 31 DE JULHO
Exposição de Fotografia/Poesia
28 DE SETEMBRO
Gala Prémios Fundação Luso-Brasileira
12 DE OUTUBRO / 30 DE NOVEMBRO
Exposição História, Paisagem, Retrato e Natureza Morta
23 DE NOVEMBRO
Fórum Brasil 2006, em Lisboa

Nota: As datas referidas estão sujeitas a alterações

Contactos da Fundação Luso-Brasileira em Lisboa:
Tel.: (351) 21 340 7150
Fax: (351) 21 343 1177
sl@fund-luso-brasileira.org
www.fund-luso-brasileira.org

Exposição VITAE – Cerâmica / Fundição / Restauro

por João Balthazar

Na exposição que esteve patente entre os meses de Fevereiro e Março, o INDEG teve o prazer de apresentar as obras realizadas pelos artistas que participaram nos cursos de formação artística da VITAE.

A exposição é formada pelas peças originais criadas em cerâmica, pelas obras originais ou reproduzidas em bronze, fundidas através de moldes em cera perdida, e ainda por peças em madeira, nomeadamente ao nível artístico e do restauro.

As obras foram baseadas numa inspiração criativa muito própria dos seus autores, na técnica apreendida nas aulas de formação e nos conselhos dos "mestres", responsáveis que decerto terão conseguido despertar sentimentos e percepções necessárias à concepção destas realizações artísticas.



Sr. António Roseiro (Presidente da VITAE)
«Cabeça de Velha»
Bronze
Exposição VITAE – Cerâmica / Fundição / Restauro
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
Fevereiro/Março 2006

Os autores das obras patentes nesta exposição deveriam ter a possibilidade de poderem continuar a manifestar a sua arte, pois existe talento e capacidade criativa suficientes para o demonstrarem dignamente.

Também à VITAE que, de modo tão profissional e com uma tamanha humanidade, tornou oportuno a descoberta destes novos valores artísticos, deveria ser proporcionada a capacidade financeira para poder continuar a sua Obra.

João Balthazar

A VITAE – Associação de Solidariedade e Desenvolvimento Internacional, foi constituída em Dezembro de 1995 para promover o desenvolvimento em Portugal e nos povos Lusófonos, mediante o apoio à reinserção familiar, social e profissional das pessoas sem abrigo, bem como das pessoas toxicodependentes, e a protecção da infância, juventude e população idosa.

Desde 1999, a Associação tem a tutela do Centro de Acolhimento aos Sem Abrigo da cidade de Lisboa.

O Centro, com capacidade para 271 camas + 30 emergência, visa o acolhimento temporário e prevê a reinserção sócio-profissional das mesmas, desenvolvendo a sua acção através de serviços de alojamento, refeições, lavandaria, intervenção social, médicos (clínica geral e psiquiatria), enfermagem, psicologia, jurídicos e formação profissional.

A organização conta também com três equipas de rua que apoiam indivíduos com problemas associados ao consumo de substâncias opiáceas.

Centro de Acolhimento – Rua Gualdim Pais,
n.º 97, 1900 - 254 Lisboa
Tel. 218 161 640 Fax. 218 161 659
e-mail: acolhimento.beato@cm-lisboa.pt

Coordenação
João Balthazar
Arquitecto e Coordenador das Galerias de Arte Vincent e gest'Arte, Lisboa, Portugal.
E-mail: j.balthazar@clix.pt

TWELFTH ANNUAL INTERNATIONAL CONFERENCE ON *ADVANCES IN MANAGEMENT*

PROGRAM THEME

Recent advances in the theory and research in management and administration

(http://members.aol.com/icam2000/icam2006.htm/)

Lisbon, July 19-22, 2006

Conference location: ISCTE – Avenida das Forcas Armadas, Lisboa
Phone: + 351 21 790 30 44 • Fax: + 351 21 790 39 73 • http://www.gestao.iscte.pt

DISTINGUISHED SPEAKERS:

- ***Dr. Robert T. Golembiewski***, University of Georgia • ***Dr. John Grant***, Colorado State University
- ***Dr. William R. King***, University of Pittsburgh• **Dr. Craig C. Lundberg**, Cornell University (Retd.)

PROGRAM ORGANIZATION

The meeting will be organized around seven tracks and will feature competitive and invited paper sessions, symposia, and workshops designed to share ideas and research findings. Innovative sessions are encouraged, as are research and theory targeted toward practitioners.

PUBLICATIONS

Abstracts of papers, symposia, and workshops presented at the conference will be included in the **Proceedings**. Selected papers will be included in **Current Topics in Management, Vol. 11** or the **International Journal of Organizational Analysis**. If you want your paper to be considered for publication in CTM or IJOA, please send it as an attached file Word with a cover letter to the President.

CONFERENCE PRESIDENT

Dr. Afzal Rahim, icam2000@aol.com – Center for Advanced Studies in Management – Phone & Fax: +1270-782-2601

LOCAL ARRANGEMENTS CHAIRS

Dr. José Esperança, jose.esperanca@iscte.pt • *Dr. Diana Mendes*, diana.mendes@iscte.pt • *Dr. Andreia Dionisio*, andreia@uevora.pt
ISCTE, Lisbon, Portugal

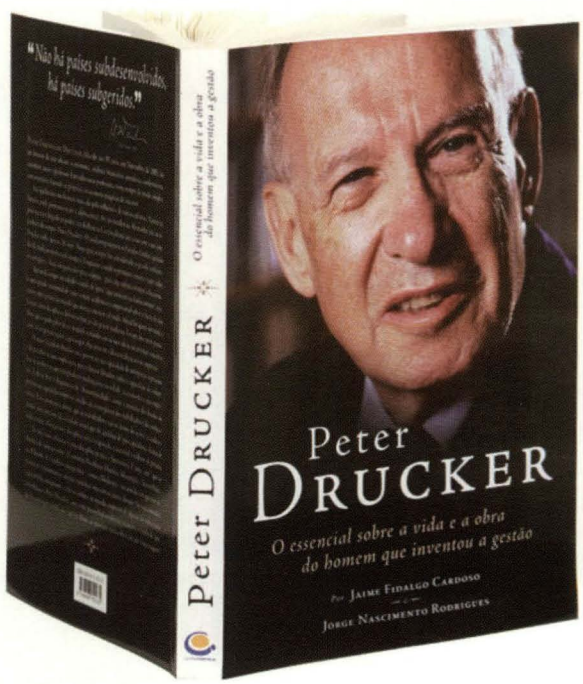
Peter
DRUCKER

O ESSENCIAL SOBRE A VIDA E A OBRA DO HOMEM QUE INVENTOU A GESTÃO

Com a colaboração dos Professores Mário Murteira, José Paulo Esperança e Leandro Vieira

10% DE DESCONTO para os leitores desta revista

www.centroatlantico.pt/drucker



Directores

Luís Antero Reto

Bianor Scelsa Cavalcanti

Conselho Editorial

A. Gomes Mota, Adriano Pimpão, Alberto Castro,
Albino Lopes, Alexandre Stamford,
António Borges, António Robalo, António Serrano,
António Francisco, Armando M. da Cunha, Borges Gouveia,
Carlos Noronha, Carlos Osório, Carlos Zorrinho,
Clóvis Machado-da-Silva, Conceição Santos,
Correia Jesuíno, Crespo de Carvalho, Daniel Bessa,
Deborah Moraes Zouain, Dias de Figueiredo, Diogo Vasconcelos,
Eduardo Marques, Elizabeth Reis, Fernando Serra, Francisco Nunes,
Gabriela Fiates, Henrique Diz, Henrique O'Neill, Ilona Kovács,
Irapoan Cavalcanti, Isabel Nicolau, J. Azevedo Rodrigues, J. Ferreira Dias,
Jaime Fidalgo, Joam Lôpes Facal, João Albino, João Bilhim, Jorge Jordão,
Jorge N. Rodrigues, J. Manuel Rolo, J. F. Pinto dos Santos,
José Antônio Puppim de Oliveira, José Paulo Esperança, José Tribolet,
Leandro Vieira, Leonel Neto, Luís Tadeu, Luís Todo Bom, Lincoln Campos Alves,
M. Pina e Cunha, Manoel Thompsom Motta, Manuel Alberto Ferreira,
Manuela Magalhães, Marcos Vinicios Vilaça, Marcus Vinicius Rodrigues,
Mário Murteira, Mário Raposo, Mário Romão,
Minoo Farhangmehr, Nelson António, Nelson Ribeiro,
Norman Arruda Filho, Nuno Oliveira Pinto, Nuno Guimarães,
Paulo Rita, Paulo Roberto Motta, Ricardo Lopes Cardoso,
Ricardo Spinelli de Carvalho, Siew-Huat Kong, Terezinha Angeloni,
Vítor Franco, Vítor Gonçalves, Vítor Roldão e Vivaldo Mendes.