FGV
Escola de GESTÃO ISCTE
Trimestral • Volume 4 • Nº 1
Janeiro/Março 2005
Preço: 11,00 € / R$20,00

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

ISSN nº 1645-4464 (P) ISSN nº 1677-2067

www.indeg.org/rpbg
www.ebape.fgv.br/pesquisasepublicacoes/rpbg

O Melhor de

Sloan Management Review
Deve o CEO ser também presidente do Conselho?
Jay W. Lorsch e Andy Zelleke

Avaliação Função Pública

Ambigüidades e implicações da avaliação de desempenho funcional em uma carreira típica de Estado
Moisés Balassiano e Denise Salles

Estudo

Fome de bola
O futebol no Brasil e os desafios da gestão esportiva
Frederico Lustosa da Costa e Elza Marinho

Globalização

Competências de gestão em globalização
Estudo de caso de uma empresa em processo de internacionalização
Albino Lopes e Maria José Felício

Quem são os turistas seniores em Lisboa?
Maria Helena Pestana e João Manuel Gageiro



Editores

FGV EBAPE

INDEG Business School ISCTE

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
luisreto.indeg@netcabo.pt

Director no Brasil
Frederico Lustosa da Costa
lustosa@fgvmail.br

Coordenador Editorial
Jorge Nascimento Rodrigues
jnr@groupadventus.com

Secretariado, Assinaturas, Revisão e Publicidade em Portugal
Rita Jorge Correia
Complexo INDEG/ISCTE
Av. Prof. Aníbal de Bettencourt
1600-189 Lisboa - PORTUGAL
Telefone: (351) 21 782 6100 - ext. 233
Fax: (351) 21 793 8709
E-mail: rita.c.jorge@iscte.pt

Gerente Editorial no Brasil
Vera Lúcia de Abreu
Telefone: (55) 21 2559 5740/1
E-mail: vlabreu@fgv.br

Correspondência Redactorial no Brasil
Inclusive originais de artigos (três vias):
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão
Praia de Botafogo, 190 - sala 531 - CEP 22253-900
Rio de Janeiro, RJ - BRASIL
DDG: (0800) 21 7777
E-mail: rpbg@fgv.br

Correspondência Comercial no Brasil
Fundação Getulio Vargas / Editora
Caixa Postal 62.591 - CEP 22252-970
Rio de Janeiro, RJ - BRASIL
DDG: (0800) 21 7777
E-mail: assine@fgv.br

Website da Edição Portuguesa
www.indeg.org/rpbg

Website da Edição Brasileira
www.ebape.fgv.br/pesquisasepublicacoes/rpbg

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

Modelo Gráfico
Ernesto Carvalho

Ilustração
Paulo Buchinho

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

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

Impressão em Portugal
Tipografia Peres, S.A.

Impressão no Brasil
Zoomgraf-k

Distribuição em Portugal
Distribuidora de Livros Bertrand, Lda.

Distribuição no Brasil
Fundação Getulio Vargas / Editora

Preço de capa: 11,00 € (Portugal) / R$20,00 (Brasil)
Periodicidade: Trimestral
Tiragem em Portugal: 1.000 exemplares
Tiragem no Brasil: 1.000 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 GETÚLIO VARGAS
BIBLIOTECA
MARIO HENRIQUE SIMONSEN

O MELHOR DE — Pág. 8
Sloan Management Review
Deve o CEO ser também presidente do Conselho?
Jay W. Lorsch e Andy Zelleke

ARTIGOS — Pág. 16
Ambigüidades e implicações da avaliação de desempenho funcional em uma carreira típica de Estado
Moisés Balassiano e Denise Salles

Comércio electrónico e pesquisa óptima de informação — Pág. 30
Orlando Gomes

ESTUDOS — Pág. 42
Fome de bola
O futebol no Brasil e os desafios da gestão esportiva
Frederico Lustosa da Costa e Elza Marinho

A integração do desenvolvimento de novos produtos na cadeia de valor — Pág. 56
Na senda de uma abordagem colaborativa
António Moreira

CASOS — Pág. 68
Quem são os turistas seniores em Lisboa?
Maria Helena Pestana e João Manuel Gageiro

Competências de gestão em globalização — Pág. 78
Estudo de caso de uma empresa em processo de internacionalização
Albino Lopes e Maria José Felício

LIVROS — Pág. 94

NOTICIÁRIO — Pág. 96

EUROPA — Pág. 100

DIRECTÓRIO WEB — Pág. 101

ARTE & GESTÃO — Pág. 102

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

Publicidade nesta edição: Revista Pessoal; Instituto de Merchandising; Fundação Getulio Vargas; PortalExecutivo.com; janelanaweb.com; Centro Atlântico, Lda.; Recursos Humanos Magazine; Informar Portugal.

Escola de GESTÃO ISCTE

INDEG Business School ISCTE

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

Normas de Publicação

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

EBAPE
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

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 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: luisreto.indeg@netcabo.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



Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

Faça a sua assinatura

PORTUGAL

Estudantes e Particulares

Nome _____ Data de Nascimento ___/___/___

Morada _____ Localidade _____

Código Postal ____ - ____ _____ Telem. _____ Tel. Emprego _____

E-mail(s) _____ N.º de Contribuinte _____

Profissão _____ Grau Académico _____

Instituições

Empresa _____

Morada _____ Localidade _____

Código Postal ____ - ____ _____ Telefone _____ Fax _____

E-mail(s) _____ N.º de Contribuinte _____

Contacto / Função _____

Como soube da existência desta(s) revista(s) _____

ASSINATURA ANUAL 2008 PARA PORTUGAL*		NOVA ☐	RENOVAÇÃO ☐
	REVISTA PORTUGUESA E BRASILEIRA DE GESTÃO (4 números/ano)	ECONOMIA GLOBAL E GESTÃO (3 números/ano)	ASSINATURA EM CONJUNTO (7 números/ano)
Instituições	35,00 € ☐	25,00 € ☐	55,00 € ☐
Particulares	23,00 € ☐	16,00 € ☐	35,00 € ☐
Estudantes	18,00 € ☐	12,00 € ☐	25,00 € ☐
Preço de capa	12,00 €	10,00 €	

Modalidades de pagamento: ☐ Cheque n.º_____ sobre o Banco _____ (Os cheques deverão ser à ordem de INDEG/PROJECTOS)
☐ Transferência bancária mediante comprovativo (NIB 003500810009720503062, conta da CGD)
☐ Numerário

Data ___/___/___ Assinatura _____

* Esta assinatura é relativa aos números publicados no ano civil de 2008, independentemente da data em que for feita.

Envie, devidamente preenchido, para:
INDEG/PROJECTOS – Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial – A/c Alexandra Lopes
Complexo INDEG/ISCTE – Av. Prof. Aníbal de Bettencourt – 1600-189 Lisboa – PORTUGAL
Telefone: (351) 21 782 61 00 ext. 233 – Fax: (351) 21 793 87 09 – revistas.indeg@iscte.pt
N.º de Contribuinte INDEG/PROJECTOS: 505 151 081

VER VERSO

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

BRASIL

ESTUDANTES E PARTICULARES

Nome _____

Data Nascimento _____

Telefone _____ Celular _____

E-mail _____

Endereço para Remessa _____

Bairro _____ Cidade _____

Estado _____ CEP _____

Profissão _____ Grau Académico _____

INSTITUIÇÕES

Empresa _____

Contacto / Cargo _____

Endereço para Remessa _____

Bairro _____ Cidade _____

Estado _____ CEP _____

Telefone _____ Celular _____

E-mail _____

Fax _____

REVISTA PORTUGUESA E BRASILEIRA DE GESTÃO (4 exemplares)
PREÇO DA ANUIDADE DE 2008 PARA O BRASIL

NOVA ☐ RENOVAÇÃO ☐

	Valor Anuidade	Valor Postagem	Valor Total a Pagar
Instituições	26 Euros	24 Euros	**50 Euros** ☐
Particulares	16 Euros	24 Euros	**40 Euros** ☐
Estudantes	11 Euros	24 Euros	**35 Euros** ☐

MODALIDADE DE PAGAMENTO

Por transferência bancária para o NIB 003500810009720503062 (conta CGD em Lisboa, Portugal)
Favor enviar o comprovativo da transferência através do e-mail revistas.indeg@iscte.pt ou fax (351) 21 793 87096

Data ____ / ____ / ____ *Assinatura* _____

** Esta assinatura é relativa aos números publicados no ano civil de 2008, independentemente da data em que for feita.*

INDEG/PROJECTOS – Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial
A/C Alexandra Lopes – Complexo INDEG/ISCTE – Av. Prof. Aníbal de Bettencourt – 1600-189 Lisboa – Portugal
Telf.: (351) 21 782 6100 ext. 233 – Fax: (351) 21 793 8709 – E-mail: revistas.indeg@iscte.pt
N.º Contribuinte INDEG/PROJECTOS: 505 151 081

VER VERSO

Editorial

Liderança e eficácia



Luís Antero Reto
Director em Portugal
luisreto.indeg@netcabo.pt

A questão central dos novos modelos de governança é a de saber se aquilo que se ganha em controlo com a dupla liderança se perde em eficácia por falta de uma liderança unipessoal.

Liderança clara e concentração do poder de decisão no CEO, ou partilha de poder com o *Chairman*, continua a ser um tema de debate fértil e actual no universo da Gestão.

Qualquer dos modelos parece ter vantagens e inconvenientes, como está bem patente no texto de Lorsch e Zelleke que publicamos neste número da Revista. A questão central dos novos modelos de governança é a de saber se aquilo que se ganha em controlo com a dupla liderança se perde em eficácia por falta de uma liderança unipessoal.

Apesar das conclusões dos muitos estudos sobre a matéria apresentarem resultados não concludentes e até contraditórios, algumas ideias força são hoje relativamente consensuais.

Em primeiro lugar, o facto de que é necessário existir controlo sobre os omnipotentes CEO's, parece hoje estar adquirido, depois dos sucessivos escândalos e falências a que temos assistido.

Uma segunda ideia que emerge dos vários estudos é de que a eficácia da liderança bicéfala depende muito dos contextos culturais nacionais. Por exemplo, numa cultura como a americana, é bem mais difícil a conciliação dos poderes do *Chairman* e do CEO, do que nas culturas asiáticas ou mesmo na cultura inglesa.

Finalmente, a definição clara dos papéis e o tipo de personalidade de cada líder em presença, são igualmente condições a ponderar nos modelos de dupla liderança organizacional.

Mas este número da Revista integra ainda outros temas de grande actualidade, como sejam as questões do comércio electrónico, a gestão desportiva, o desenvolvimento de novos produtos, ou a análise de *clusters* de turismo sénior na área de Lisboa. Um número, portanto, com temáticas diversificadas, como diverso e plural é também o campo das Ciências da Gestão.



Frederico Lustosa da Costa
Director no Brasil
lustosa@fgvmail.br

A definição clara dos papéis e o tipo de personalidade de cada líder em presença, são igualmente condições a ponderar nos modelos de dupla liderança organizacional.

Escola de GESTÃO ISCTE

INDEG Business School ISCTE

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

EBAPE

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

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)**

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

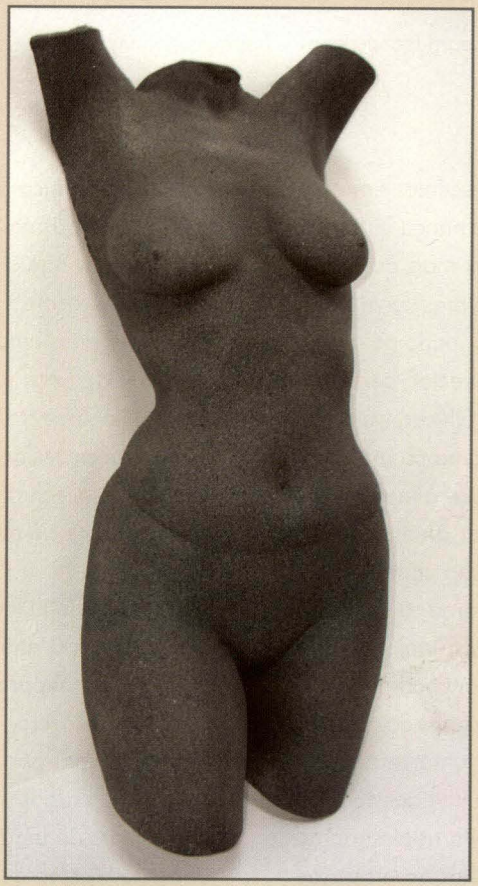
Todas as contribuições são submetidas a *referee* do Conselho Editorial

O melhor de

Sloan Management Review

Deve o CEO ser também presidente do Conselho?

por Jay W. Lorsch e Andy Zelleke



Pedro Couto
«Mulher Exposição»
Exposição de Pintura/Escultura
do Grupo ART PORTUGAL
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
Março/Abril 2005

Deve o CEO ser também presidente do Conselho?

por Jay W. Lorsch e Andy Zelleke

RESUMO: Os escândalos recentes nos Estados Unidos geraram um debate muito acalorado sobre a questão de separar ou não os dois cargos de topo. O hábito de separação entre CEO e Presidente do Conselho de Administração é comum no Reino Unido e noutros países, mas não é necessariamente uma melhoria face ao modelo americano em que se têm conjugado os dois papéis.

Palavras-chave: Governança, CEO, Independência do Conselho de Administração, Gestão de Topo

TITLE: Should the CEO be the Chairman?

ABSTRACT: Recent corporate scandals have made many US boards question the wisdom of combining the chairman and CEO positions. The practice of splitting the two top management jobs is common in the United Kingdom and elsewhere, but it is not necessarily an improvement over the US model of combining the two positions.

Key words: Corporate Governance, CEO, Board Independence, Top Management

Em consequência dos escândalos recentes em empresas, adeptos de reformas na governança empresarial e investidores têm pedido cada vez mais às empresas americanas para separarem os cargos de presidente do Conselho de Administração (hoje em dia designado pela própria palavra em inglês «chairman») e do director geral (CEO, acrónimo em inglês para Chief Executive Officer) - um modelo que prevalece no Reino Unido (bem como na maioria dos países europeus, não esquecendo a Austrália, Canadá e Nova Zelândia). À primeira vista, separar as duas posições faz todo o sentido. Afinal, a mesma pessoa com o cargo de presidente e CEO parece suspeito, como a raposa do provérbio que guarda o galinheiro. Mas a maior parte das grandes empresas cotadas americanas continuam a associar os dois cargos do topo, separando-os apenas como medida temporária (por exemplo, para facilitar uma reforma eminente do CEO)[1]. Tudo isto levanta a seguinte questão: separar os papéis de presidente e CEO resulta necessariamente numa liderança mais eficaz e numa melhor governança?

Para responder, examinámos os Conselhos de Administração (CA) britânicos e americanos, entrevistando mais de 50 directores em grandes empresas cotadas nos dois países[2]. Descobrimos que o modelo britânico não é a panaceia que os seus defensores sugerem. O que não significa, contudo, que o consenso emergente de que os CA nos EUA precisam[3] de uma liderança independente esteja errado. Na verdade, está muito correcto. Mas conseguir tal liderança separando as duas posições de topo apresenta os seus próprios problemas, e essa solução não é necessariamente uma grande melhoria face ao modelo americano[4].

O modelo britânico

Entre as 100 maiores empresas britânicas, todas excepto um punhado separam as posições de CEO e de presidente[5]. Das que o fazem, cerca de três quartos detêm postos de administração não-executivos ou em *part-time*. A maior parte dos cargos não executivos são para antigos CEO, geralmente de uma empresa diferente. Estes não executivos poderão mesmo dedicar 100 dias por ano à empresa. Para além de liderarem o Conselho, presidem geralmente à

comissão de nomeações e podem participar (mas normalmente não presidem) nas comissões de compensação e auditoria. Estes presidentes não-executivos também ajudam a determinar a agenda do Conselho e a informação necessária para os directores. As interacções dos CEO com os CA entre as reuniões formais são realizadas em grande parte através dos seus presidentes, que se consideram como uma ponte com os directores não-executivos[6] e como os principais representantes dos accionistas, face aos quais são responsáveis em última instância.

Os presidentes não-executivos podem assumir uma variedade de actividades, entre um papel de controlo e um papel de intervenção, em que podem mesmo assumir responsabilidades executivas. Muitas vezes, por exemplo, têm um papel activo na formulação de estratégias.

A sabedoria convencional no Reino Unido é de que o presidente dirige o Conselho, enquanto o CEO dirige a empresa. A realidade, no entanto, é mais complexa. Os presidentes não-executivos podem assumir uma variedade de actividades, entre um papel de controlo e um papel de intervenção, em que podem mesmo assumir responsabilidades executivas. Muitas vezes, por exemplo, têm um papel activo na formulação de estratégias. Como sublinhou um presidente no Reino Unido, «o CEO mais astuto assegura-se, muito antes de chegar ao Conselho, de que a estratégia... será discutida com o presidente..., e que possíveis desacordos serão resolvidos».

Os presidentes dos CA britânicos partilham também muitas vezes a responsabilidade com o CEO como porta-vozes da empresa. Presidem à reunião anual de accionistas, em que geralmente ocupam a sala muito mais tempo do que o próprio CEO. A sua "carta aos accionistas" precede a do CEO no relatório anual. Não é nada estranho que um presidente se encontre com accionistas principais para sondá-los sobre problemas como a sucessão do CEO e a sua retribuição. E os accionistas institucionais britânicos pedem geralmente para falar com o presidente quando estão insatisfeitos com a gestão e tentam pressionar para a mudança.

Pontos fortes e fracos

Um dos pontos fortes chave do modelo britânico é o facto de um presidente em separado dar poder ao CA face ao CEO. O Conselho possui, assim, um líder claro para quem o seu funcionamento é uma prioridade absoluta. Segundo um director familiarizado com as realidades dos CA em ambos os lados do Atlântico, o CEO/Presidente (os cargos acumulados) nos Estados Unidos está geralmente mais envolvido no papel de chefe executivo, tentando "cumprir a sua agenda", enquanto o presidente não executivo no Reino Unido está "muito mais interessado em garantir um debate aberto".

Em geral, os presidentes britânicos estão muito mais atentos ao funcionamento do Conselho – a sua agenda, a adequação da informação fornecida, a qualidade do debate – porque é a sua razão de ser fundamental. Este papel sublinha as capacidades de supervisão do Conselho. Para mais, quando um presidente está a liderar o CA, o Conselho não precisa de se virar contra o seu próprio líder quando é preciso eliminar um CEO com mau desempenho.

Outra das forças do modelo britânico é de que o CEO pode focar-se em gerir a empresa sem ter de preocupar-se em liderar o Conselho. E os presidentes que podem ajudar representam a empresa para o exterior e retiram peso das

Jay W. Lorsch é professor Louis E. Kirstein de Relações Humanas na Harvard Business School. Andy Zelleke é conferencista na Wharton School, na Universidade de Pennsylvania. Podem ser contactados em jlorsch@hbs.edu e zelleke@wharton.upenn.edu.

Jay W. Lorsch is the Louis E. Kirstein Professor of Human Relations at the Harvard Business School. Andy Zelleke is a lecturer at the Wharton School, University of Pennsylvania. They can be reached by e-mail at jlorsch@hbs.edu and zelleke@wharton.upenn.edu.

Traduzido de «Should the CEO be the Chairman?», de Jay W. Lorsch e Louis E. Kirstein, Sloan Management Review (Inverno 2005, vol. 46, no. 2, pp. 71-74), com autorização do editor. Tradução de Géraldine Correia.

Translated from «Should the CEO be the Chairman?», of Jay W. Lorsch and Louis E. Kirstein, Sloan Management Review (Winter 2005, vol. 46, no. 2, pp. 71-74), authorized by the editor. Translation by Géraldine Correia.

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

costas do CEO. De facto, um presidente com estatuto elevado pode ter um valor tremendo para acalmar accionistas infelizes e representar a empresa junto de entidades governamentais, associações de comércio, empregados e fornecedores, bem como para assumir outras responsabilidades. Mesmo as actividades mais executivas de um presidente britânico (como desempenhar um papel activo na estratégia e mesmo ocasionalmente ajudar a negociar uma aquisição) podem ser muito benéficas.

Apesar da formulação da estratégia representar uma responsabilidade executiva nuclear – claramente do domínio do CEO – muitos presidentes britânicos podem oferecer e oferecem mesmo *inputs* valiosos na discussão da estratégia antes de uma proposta ser feita ao Conselho. Finalmente, o presidente pode ser um mentor, conselheiro e confidente do CEO, tornando-se numa pessoa com quem falar mais abertamente do que seria possível com subordinados.

No Reino Unido, as linhas de separação de responsabilidades entre o presidente, CEO e Conselho de Administração nem sempre são claras, o que leva a problemas complexos de definição do «território» de cada um e mesmo a lutas de poder.

Como um tal *mix* complicado de actividades de um presidente fica difícil traçar linhas de separação claras nas responsabilidades entre o presidente, o CEO e o Conselho. Não é de admirar, por isso, que os dois cargos se possam envolver em problemas complexos de definição do «território» de cada um e que se envolvam mesmo em lutas de poder, tornando a estrutura de divisão problemática. Como disse um presidente, «há um perigo real e de peso de gerar confusão na mente das pessoas acerca da liderança da empresa».

As dificuldades começam muitas vezes com o próprio facto do presidente exercer um poder considerável que provém de várias fontes. O primeiro facto é, muito simplesmente, a proximidade física. Os presidentes têm geralmente o seu escritório na sede da empresa, e poderão talvez lá estar dois ou três dias por semana, para além de uma interacção diária por telefone e e-mail com o CEO. Outro factor é a idade média do presidente nas 100 empresas do índice bolsista do Financial Times (FTSE), que é de 62 anos[7] quase uma década a mais do que a idade habitual de um CEO. E os presidentes gozam, também, de um estatuto social mais elevado no Reino Unido, onde estas distinções são particularmente importantes. Como notou um executivo britânico, «o convite para o banquete do presidente da câmara... mais depressa é dirigido ao presidente do Conselho do que ao CEO». Em último lugar, a fonte mais óbvia de poder do presidente talvez seja a sua influência junto de outros membros do conselho, em especial directores não-executivos.

Apesar de, supostamente, a maior parte dos CEO britânicos reportarem ao Conselho inteiro, os presidentes acabam por personificar a autoridade do CA. Além disso, os CEO reconhecem que os presidentes terão muito para dizer, em última instância, sobre o seu desempenho – e sobre se vão manter o seu lugar.

Para que a estrutura dividida funcione, o presidente deve exercer algum grau de auto-controlo, o que pode ser difícil para alguém com tanto poder, em particular quando tem opiniões fortes, um gosto persistente pelas luzes da ribalta e uma experiência recente como CEO de sucesso (em especial se liderou a mesma empresa de que é hoje presidente, que é o caso em cerca de um quarto das 100 maiores empresas do Reino Unido). Como admitiu um presidente, «ficamos numa posição em que temos de morder o freio e conter-nos». A grande tentação, refere outro presidente, «é usar o nosso poder no Conselho e... conduzir uma espécie de campanha contra o executivo chefe... para tentar torná-lo e pessoas mais parecido connosco».

Existe outro efeito pernicioso nos presidentes que ultrapassam as marcas: não só invadem o território do CEO, como diminuem a sua independência de gestão. Esta situação pode ser problemática, porque a independência está no âmago de uma governança eficaz. Uma visão comum é de que a governança e a gestão são actividades separadas – o Conselho deve manter a sua distância em relação à gestão para poder monitorizar de forma independente – e de que o presidente deveria dirigir apenas o CA.

Contudo, algumas vezes, o presidente deve intervir. Um presidente garante que, em tempo normal, o executivo chefe é líder da empresa, mas noutras alturas – por exemplo, durante uma crise da empresa – os dois indivíduos partilham necessariamente a liderança. A questão de quem está a liderar a empresa torna-se mais nebulosa quando o CEO não está a conseguir desempenhar o seu papel. Como diz um presidente, «no final do dia, o presidente tem a responsabilidade, em última instância, da empresa. E não pode escapar à responsabilidade de disciplinar o CEO». Mas isso é mais

Para que a estrutura dividida funcione, o presidente deve exercer algum grau de auto-controlo, o que pode ser difícil para alguém com tanto poder, em particular quando tem opiniões fortes, um gosto persistente pelas luzes da ribalta e uma experiência recente como CEO de sucesso.

um problema: quando a liderança varia consoante as circunstâncias e quando as pessoas não são claras face à partilha de responsabilidades, resulta algum grau de confusão.

O modelo dos EUA

O modelo dos Estados Unidos, que pode ser visto como uma expressão concreta da crença cultural americana num único líder forte, evita qualquer confusão – dentro ou fora da empresa – sobre quem manda realmente. Segundo os pressupostos do modelo, os CEO precisam de um poder sem ambiguidades para liderar, em especial quando forçam mudanças com grande resistência organizacional. Como explica um antigo CEO/presidente de uma empresa americana, «um patrão absoluto não é uma forma confortável de se viver, mas é uma forma muito eficaz de fazer as coisas». Para mais, tendo em conta a prática dominante nos EUA de associar os dois cargos, um Conselho que os separasse poderia dar um sinal de quebra de confiança no CEO, danificando a credibilidade e eficácia desse indivíduo.

Associar as duas posições também possui vantagens no capítulo da governança empresarial. Segundo um director com experiência vasta no Reino Unido e EUA, «fica muito claro, nas grandes empresas americanas... quem manda no dinheiro». Por oposição, nas empresas britânicas, a linha de fronteira na contabilidade nem sempre está bem definida, o que deixa os CA num dilema quando as coisas correm mal (é o presidente ou o CEO, ou ambos, que se deve despedir?).

O futuro dos CA americanos

Em suma, nenhum dos dois modelos é uma solução perfeita para os desafios da boa governança e liderança executiva eficaz. Cada um tem os seus prós e contras (veja o quadro «O modelo britânico *versus* americano na liderança

Tabela 1
O modelo britânico «versus» americano na liderança do Conselho de Administração
(No Reino Unido, as posições de CEO e o presidente do CA são geralmente separadas, quando nos Estados Unidos não o são. Cada modelo tem os seus prós e contras.)

Modelo do Reino Unido	Modelo dos Estados Unidos
Um presidente separado torna o Conselho mais independente do CEO, mas leva a uma potencial confusão face à liderança da empresa. Uma relação fraca entre o presidente e o CEO pode também provocar conflitos e lutas de poder.	A empresa tem um líder claro com poder para fazer o trabalho, mas será que o Conselho tem um poder de controlo suficiente?
A prioridade do topo para o Presidente é liderar o Conselho.	A prioridade número um do Presidente é ser o CEO.
O Conselho pode ficar confuso sobre quem - presidente ou CEO - é responsável por quê.	O Conselho sabe quem pode responsabilizar.
O CEO consegue apoio/conselhos, mas pode ser usurpado pelo presidente.	O CEO/Presidente tem menos probabilidade de encontrar interferências do Conselho mas pode receber apoio deste.
O presidente está melhor informado sobre a empresa do que os directores não-gestores, mas pode usurpar os papéis dos outros directores.	Todos os directores externos partilham responsabilidades no CA, mas raramente interagem com a empresa entre as reuniões do Conselho.
O presidente está disponível como elo de ligação entre accionistas e grupos externos.	A empresa comunica externamente com uma só voz, mas os accionistas têm pouco contacto com o Conselho a não ser através do CEO/Presidente.
O Conselho pode despedir o CEO mais facilmente, mas o presidente poderá ter demasiado poder para fazer isso.	É necessário um consenso do CA para despedir um CEO, o que torna por vezes difícil de cumprir o processo antes da empresa incorrer em danos substanciais.

do Conselho de Administração»), e não existe um argumento decisivo para dividir os papéis de CEO e Presidente, em especial se tomarmos em conta o facto dos executivos sénior dos Estados Unidos acreditarem fortemente que as duas posições se deveriam manter associadas.

No entanto, isto não significa que os CA americanos nunca deverão separar os cargos. Mas os Conselhos que o fizerem devem desenhar os papéis do presidente do CA e do CEO com cuidado, tomando em consideração as lições da experiência britânica. O que está em jogo – a governança e liderança eficaz da empresa – é demasiado importante para deixar simplesmente dois indivíduos a tratar sozinhos dos assuntos, sem linhas de conduta formais.

Muitos CA desenharam o cargo de um director «líder» ou que «preside» entre os membros independentes do Conselho. Este papel não é o mesmo do que o de Presidente do Conselho de Administração. Pelo contrário, é uma posição com responsabilidades essenciais mas deliberadamente limitadas.

Os CA americanos que mantêm o modelo da junção Presidente/CEO precisam também de reter algumas lições. Vários aspectos legais, incluindo a legislação do Sarbanes-Oxley Act de 2002[8] e os novos requisitos para as bolsas de valores[9] estão a colocar cada vez mais poder nas mãos de directores independentes. Como esses indivíduos precisam de um líder que não seja também CEO/Presidente, muitos CA desenharam o cargo de um director «líder» ou que «preside» entre os membros independentes do Conselho. Este papel não é o mesmo do que o de Presidente do Conselho de Administração. Pelo contrário, é uma posição com responsabilidades essenciais mas deliberadamente limitadas. A responsabilidade mais significativa é combinar e liderar reuniões em que estão apenas directores independentes para que, por exemplo, possam discutir abertamente o desempenho e remuneração do CEO/Presidente. Para além disso, os deveres do director-líder deveriam ser limitados, talvez a uma revisão da agenda com o Presidente para preparar as reuniões do Conselho e facilitar o trabalho das comissões do Conselho.

Restringir o âmbito do papel desse director-líder reconhece duas realidades-chave. Primeiro, o Presidente (e CEO) é que é o líder do CA. Segundo, todos os directores são responsáveis em conjunto pela governança da empresa. Permitir que o papel dos directores-líderes se expanda para além do que deve ser contradiz estes dois princípios e poderá resultar em conflitos na sala do Conselho. Afinal, o director-líder que invade o território do CEO/Presidente seria como o Presidente britânico do CA que pisa o seu CEO, causando o mesmo tipo de problemas.

Vários escândalos abalaram recentemente as pessoas, acabando com a complacência no que respeita à governança empresarial, mas uma reacção para adoptar o modelo britânico de liderança empresarial sem perceber a sua complexidade não é solução. Para a maior parte das grandes empresas americanas, acrescentar um director competente para liderar ou presidir será um factor de equilíbrio correcto entre a governança efectiva e a liderança. Mas para os Conselhos que escolhem dividir os cargos de CEO e Presidente, as lições do Reino Unido não deveriam ser ignoradas.

Agradecimentos

Os autores estão gratos pelo apoio generoso da Divisão de Investigação da Harvard Business School.

Leituras complementares (Nota do Editor)

O tema tem sido debatido noutras edições da Sloan Management Review *e da* Harvard Business Review. *Para os interessados poderão ser consultados dois resumos de artigos recentes da HBR versando o mesmo tema, com abordagens diferentes, em http://www.janelanaweb.com/manageme/allen.html (com o ponto de vista de William T. Allen, director do Centro de Direito Empresarial da Universidade de Nova Iorque), e em http://www.janelanaweb.com/manageme/bicefalia.html (com o ponto de vista de Charles M. Elson, presidente do Centro para a Governação Empresarial da Universidade de Delaware).* ■

Referências

1. Segundo um estudo de Março de 2004, 75% dos CEO das 500 empresas S&P são também presidentes do Conselho de Administração, um decréscimo face aos 79% de Fevereiro de 2003. Das 500 empresas S&P que não associavam os dois cargos em Março de 2004, em 65 dessas organizações o presidente era o antigo CEO da empresa. Veja "Governance Research From the Corporate Library – Split CEO/Chairman Roles – March 2004", na Web em www.thecorporatelibrary.com/Governance-Research/spotlight-topics/spotlight/boardsanddirectors/SplitChairs2004.html.

2. Estes directores incluíram 18 presidentes (detendo um total de 24 posições em CA) e cinco CEO das 100 maiores empresas britânicas, bem como 17 antigos CEO/Presidentes das actuais 500 da *Fortune*.

3. Veja M. Lipton e J. Lorsch, (1992), «A Modest Proposal for Improved Corporate Governance», *The Business Lawyer* 48, nº 1, pp. 59-77.

4. Este artigo inspira-se em A. Zelleke (2003), "Freedom and Constraint: The Design of Governance and Leadership Structures in British and American Firms" (Dissertação de doutoramento, Harvard University).

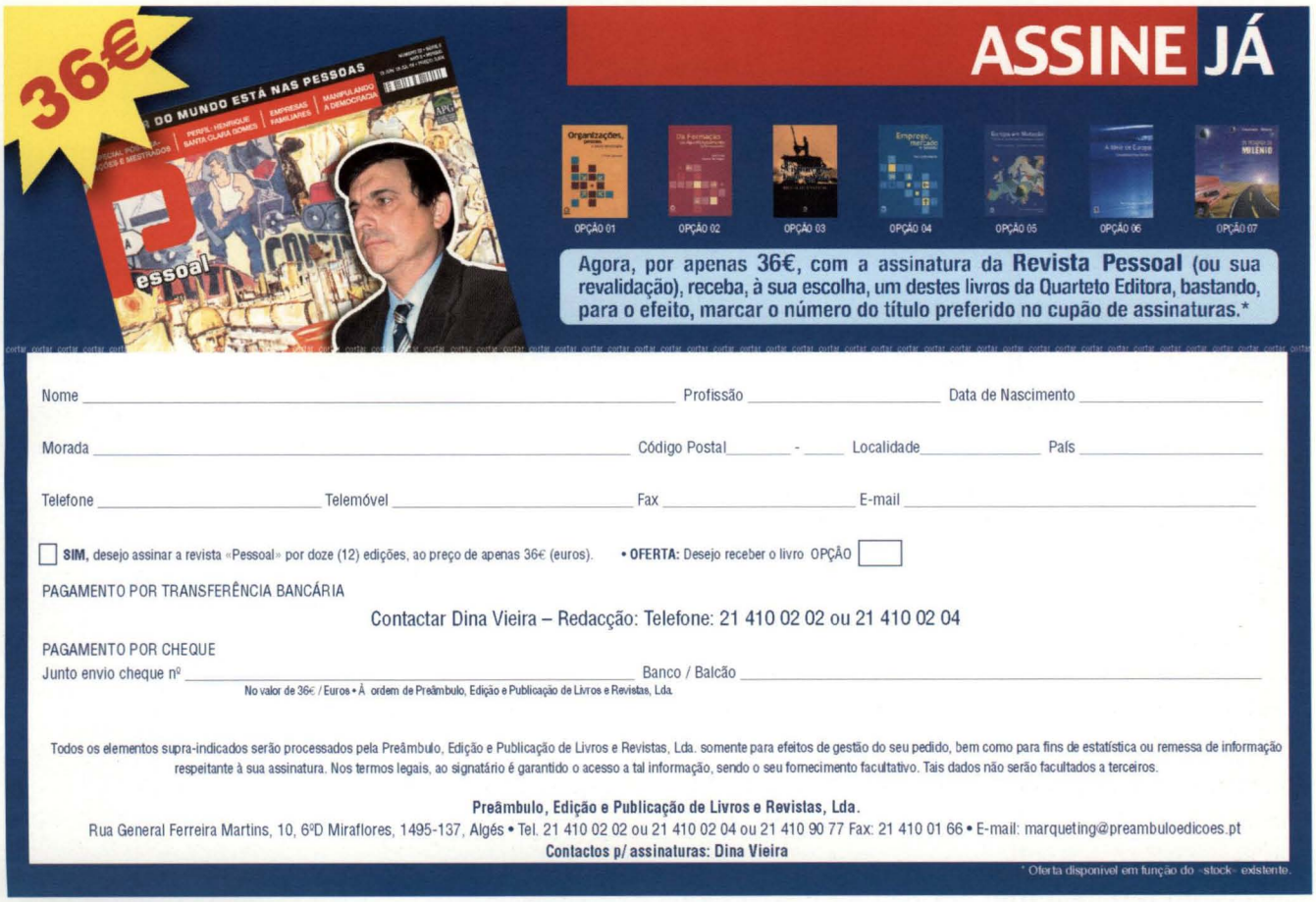
5. D. Higgs (2003), "Review of the Role and Effectiveness of Non-Executive Directors", Departamento de Comércio e Indústria, Londres.

6. Os britânicos preferem o termo director não-executivo para se referirem a membros do Conselho que não fazem parte da gestão (chamados "directores externos" nos EUA). Os directores não-executivos britânicos representam menos de 60% dos CA das 100 empresas típicas do Índice bolsista do Financial Times (FTSE), ou seja, das 100 maiores empresas britânicas listadas por capitalização de mercado; os outros directores são executivos de alto nível da empresa. Por oposição, 80% dos membros do Conselho das 100 da *Fortune* são directores externos.

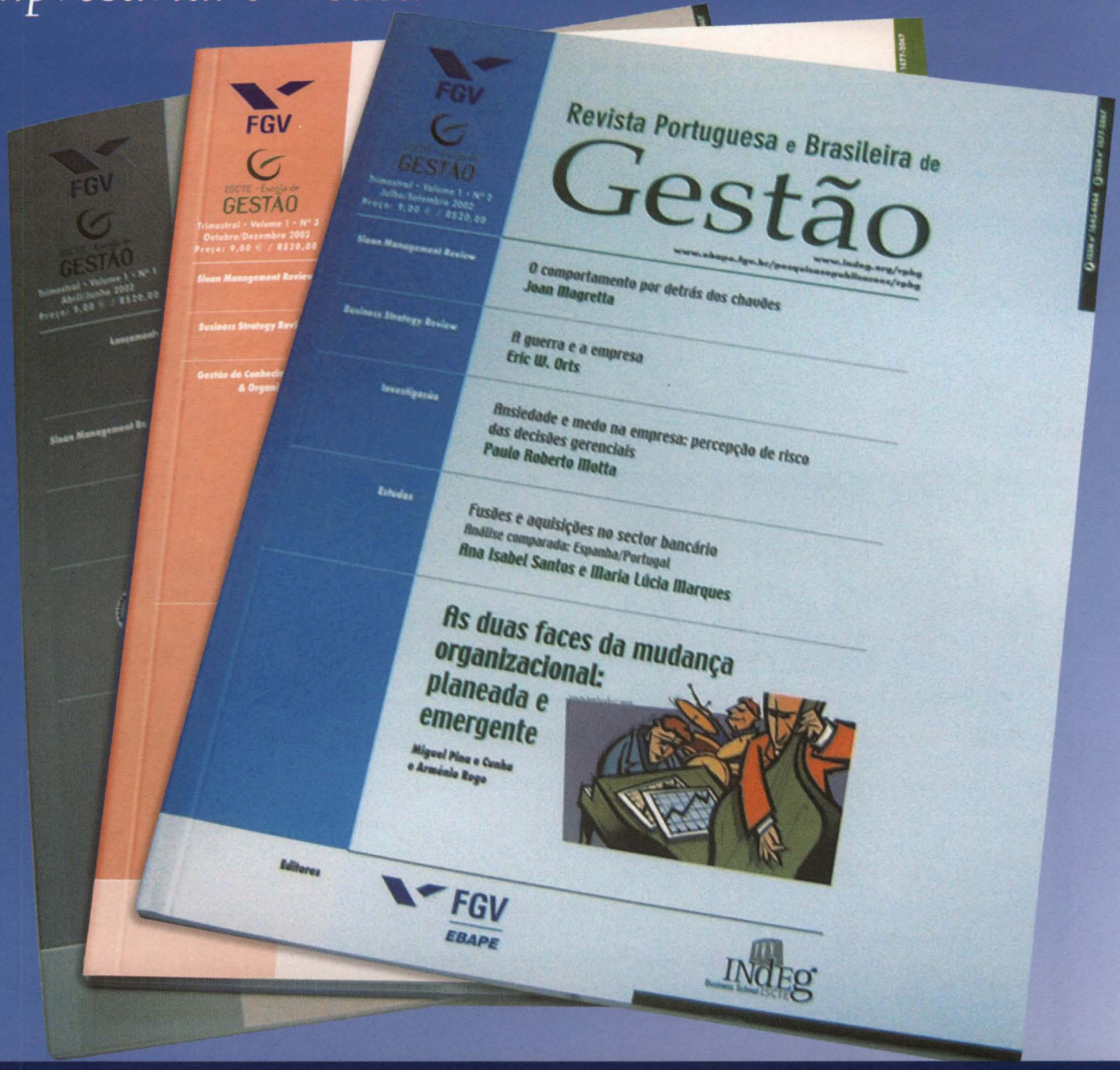
7. Higgs, "Review of the Role and Effectiveness of Non-Executive Directors".

8. Sarbanes-Oxley Act de 2002, Lei Pública 107-204, 107º Congresso, aplicada a 30 de Julho de 2002, na web em http://news.findlaw.com/hdocs/docs/gwbush/sarbanesoxley072302.pdf.

9. Veja o New York Stock Exchange, "Final NYSE Corporate Governance Rules", aprovado pela Securities and Exchange Commission (SEC) a 4 de Novembro, 2003, disponível na web em http://www.nyse.com/pdfs/finalcorpgovrules.pdf; e NASDAQ, "NASDAQ Corporate Governance Summary of Rules Changes", aprovado pela SEC a 4 de Novembro, 2003, na web em www.nasdaq.com/about/CorpGovSummary.pdf.



Brasil e Portugal têm mais um fato em comum: seus assinantes podem receber a melhor revista de gestão empresarial em casa.



Assine a **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, uma publicação acadêmica especializada em Gestão Empresarial, lançada pela EBAPE/FGV em parceria com o INDEG/ISCTE.

Pedidos de assinaturas no Brasil: assine@fgv.br
Central de Atendimento ao Assinante: 0800-217777
Informações sobre a RPBG e normas de publicação: Tel. (21) 2559-5751

INDEG Business School ISCTE | FGV EBAPE

RONSON

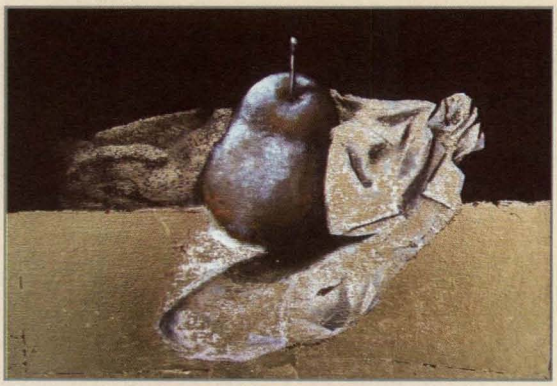
Artigos

Ambigüidades e implicações da avaliação de desempenho funcional em uma carreira típica de Estado

por Moisés Balassiano e Denise Salles

Comércio electrónico e pesquisa óptima de informação

por Orlando Gomes



João Figueiredo
«Undercover»
Exposição de Pintura/Escultura
do Grupo ART PORTUGAL
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
Março/Abril 2005

Ambigüidades e implicações da avaliação de desempenho funcional em uma carreira típica de Estado

por Moisés Balassiano e Denise Salles

RESUMO: O trabalho apresenta questionamentos referentes à existência de sistemas formais e informais nos processos de gestão conduzidos no âmbito da Administração Pública Federal do Brasil, com enfoque especificamente centrado nas conseqüências causadas ao sistema de avaliação de desempenho dos servidores públicos. Foi realizado um estudo exploratório, utilizando análise correlacional e métodos multivariados, investigando analiticamente os aspectos observados nos processos de avaliação de desempenho – realizados em dois períodos semestrais –, em relação a uma amostra de 105 ocupantes de um determinado cargo de nível superior, pertencente a uma carreira típica de Estado. Os resultados comprovam, pela primeira vez, antigas desconfianças no tocante à existência de distorções materializadas sob a forma de uma espécie de rodízio na atribuição dos pontos inerentes aos fatores de avaliação próprios do modelo adotado. Diante de tais resultados, ao final deste trabalho, é formulada proposição para que seja suprimida a utilização da avaliação de desempenho como instrumento para fins relacionados a qualquer tipo de benefício pecuniário.

Palavras-chave: Carreiras, Desempenho, Avaliação, Recompensas

TITLE: Ambiguities and implications of job performance assessment on a typical State career

ABSTRACT: The present work raises some questions related to formal and casual systems observed in management processes within the frame of federal public administration organizations. It focuses, specifically, on the consequences of the job performance assessment of public employees. An exploratory study was conducted, applying correlacional analysis and multivariate methods, to search for evidences of misconduct patterns in the job performance practice of a public organization which assesses, twice a year, its one hundred and five white collar employees occupying positions in a typical State career. The results revealed, for the first time, old suspicious behaviors related to the existence of distortions, materialized as a kind of rotation of the employees in their relative position among their peers, according to the evaluation factors. Face with these results, at the end of the work, some suggestions are summarized as the suppression of the utilization of job performance practice as a way to provide the means to compute any monetary benefit for the employees.

Key words: Careers, Job Performance, Assessment, Compensations



O discurso que coloca as pessoas como a maior riqueza da organização tem-se revelado tão retórico quanto a prática do reconhecimento e da valorização dessas mesmas pessoas, pela organização. Sistemas de recompensas baseados em premissas ultrapassadas ou distantes da cultura organizacional, acabam por estabelecer uma dicotomia entre discurso e prática no gerenciamento de pessoas. A concessão de recompensas, ou qualquer vantagem pecuniária, a funcionários, torna-se fonte potencial de conflitos quando baseada em um sistema de avaliação de desempenho subjetivo e personalista. Esse fato assume contornos ainda mais cruéis no âmbito das organizações públicas federais do Brasil que, no bojo da Reforma do Aparelho do Estado, iniciada em 1995, passaram por grandes transformações com impactos significativos na vida funcional de seus servidores.

Ao estabelecer a possibilidade de premiar servidores com base no desempenho funcional e visando a motivá-los a melhor servir à sociedade, a referida reforma deixou de prever aspectos administrativos cruciais quando da elaboração das normas e instrumentos legais pertinentes. Ao apontar para a recompensa meritória e motivadora, a reforma acabou, no entanto, por acertar no desestímulo decorrente do acirramento das relações informais e pelo sentimento de injustiça provocado naqueles que têm efetivo mérito.

A generalização dos sistemas de avaliação acabou por torná-los inflexíveis e pouco aplicáveis ou confiáveis, com resultados que têm servido apenas para cumprir a lei e não para cumprir seu objetivo principal, qual seja, o aprimoramento dos processos de trabalho e, principalmente, o desenvolvimento contínuo das pessoas e das organizações.

Nesse contexto, este trabalho analisa, por meio de métodos estatísticos multivariados, a eficácia de se adotar a avaliação de desempenho como instrumento destinado a orientar procedimentos para fins de concessões de natureza pecuniária, como é o caso da 'gratificação variável'. A idéia é investigar até que ponto os instrumentos utilizados para a implementação dessa política são consistentes, no tempo, na identificação de competências laborais. O modelo pode ser considerado eficaz caso os desempenhos funcionais, enquanto percebidos pelos gerentes avaliadores, se mostrem consistentes intertemporalmente, identificando, assim, as reais competências individuais dos servidores.

O postulado isonômico e seu reflexo na cultura da gestão pública

As leis universais que integram o conjunto de normas a serem seguidas pelos indivíduos viabilizam a organização de uma nação. O modo como a sociedade reage e se comporta frente às regras estabelecidas e as formas de expressão

Moisés Balassiano
moises@fgv.br
Professor Titular da EBAPE - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil. Doutoramento em Psicologia Quantitativa pela Universidade de Illinois em Urbana - Champaign (EUA).
Full Professor at Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas of Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, Brazil. PhD in Quantitative Psychology at the University of Illinois at Urbana - Champaign (USA).

Denise Medeiros Ribeiro Salles
dsalles@fgv.br
Doutoranda da EBAPE - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil. Especialista em gestão de pessoas.
Graduate Student at EBAPE - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas of Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, Brazil. Expert in human resources management.

Recebido em Outubro de 2004 e aceite em Janeiro de 2005.
Received in October 2004 and accepted in January 2005.

Ao apontar para a recompensa meritória e motivadora, a reforma acabou, no entanto, por acertar no desestímulo decorrente do acirramento das relações informais e pelo sentimento de injustiça provocado naqueles que têm efetivo mérito.

do seu comportamento integram a cultura dessa sociedade.

O princípio fundamental da igualdade de todos perante a lei, conforme DaMatta (1981), é a base da isonomia jurídico-política instituída pela mentalidade revolucionária da Europa Ocidental. Enquanto representação ideológica, esse princípio propõe a aceitação sem questionamentos da igualdade como regra geral. Enquanto representação prática, verifica-se uma difícil forma de lidar com a realidade. Na verdade, a dificuldade é expressa no conflito existente entre o postulado isonômico imposto pela legislação, que institui que «todos são iguais perante a lei», e a realidade manifesta nas relações utilitárias existentes na sociedade.

O conjunto de comportamentos presentes nas culturas sociais também é encontrado nas formas de administração das organizações, uma vez que elas são reflexos da 'macro-conjuntura' vigente. O discurso ideológico que embaça a condução da forma de gestão nas organizações recorre, via de regra, a uma abordagem positivista das relações sociais, típica das teorias administrativas clássicas, cujas premissas ainda estão presentes nos modelos de gestão atuais, por vezes de forma latente.

O postulado da lei universal, ou dos direitos igualitários concedidos a todos os cidadãos, e a contrapartida da individualização das relações estabelecidas por meio dos pactos sociais não-formais, refletem diretamente as formas de gestão das pessoas nas instituições públicas e privadas. Tal fato ocorre na medida em que o modelo burocrático vigente permite a convivência entre os sistemas de gestão formais (todos iguais perante a lei) e os informais (individualização nas relações). A cultura administrativa brasileira, contexto no qual se deu o desenvolvimento do presente trabalho, é refém dos paradoxos culturais existentes entre o formal e o informal, entre a hierarquia e a regra e o trato ao nível do indivíduo, refletindo a complexidade de uma realidade composta por uma multiplicidade disforme de valores que fundamentam a referida cultura.

De acordo com Barbosa (1992), existe na sociedade brasileira e, por extensão, na cultura administrativa, um ritual de transformação dos indivíduos em pessoas, que a autora denomina 'jeitinho', representando «(...) um drama social que enfatiza as dimensões fundamentais da noção ocidental do indivíduo. A do indivíduo possuidor de direitos e deveres, contida na idéia da lei universalista e de igualdade, e a do indivíduo como ser psicológico, como singularidade idiossincrática, como 'personalidade' que permite unir a concepção moral do conceito com a dimensão corporal, infra-sociológica...».

Ao tornar-se alvo de um tratamento personalizado, o indivíduo deixa de se submeter à 'lei universalista' e impessoal, que deveria regular a vida em sociedade. Nas organizações, especialmente as estruturadas como sistema burocrático, a estrutura formal e sua base legal são resultantes do ideário da existência de igualdade e eqüidade entre as pessoas. Isso é devido mais às normas institucionais do que ao 'esforço individual'. A partir dos anos 1990, com as iniciativas de Reforma do Estado, esforços têm sido feitos na tentativa de transformar as competências individuais, e as dos grupos, no fator fundamental da gestão de pessoas, no setor público federal.

Não obstante, pouca efetividade tem sido conquistada, notadamente no estabelecimento de metas, indicadores e modelos inovadores que permitam avaliar adequada e consistentemente o desempenho das pessoas em situação de trabalho. Lamentavelmente, as avaliações ainda são baseadas em premissas implausíveis. A título de exemplo, pode ser citada a utilização da avaliação de desempenho como elemento para estabelecer ganho pecuniário, seja por meio da remuneração variável, seja por progressão ou promoção funcionais. No caso, a avaliação é utilizada como elemento que tão-somente dá origem a tais benefícios, e não como elemento conseqüente de um sistema mais amplo de mensuração, análise e gestão do desempenho, cujos resultados devem servir de base essencial à formulação de políticas e procedimentos efetivamente destinados à gestão de pessoas.

A isonomia tem sido uma base importante para as organizações públicas brasileiras. Tal fato pode ser observado nas estruturas de cargos e carreiras existentes e na aplicação

dos modelos de avaliação de desempenho utilizados para efeito de progressões e promoções dos servidores. Porém, convivendo paradoxalmente com essa idéia, a operacionalização das normas tem sido conduzida, via de regra, por um modelo personalista, transformando as ações gerenciais em focos de conflitos, cuja solução é prejudicada pela convivência de dois sistemas: o formal, conhecido por todos; e o informal que, embora conhecido, muitas vezes é conduzido, de forma não-explícita.

No Brasil existe a concomitância de duas éticas: a ética individualista e a ética personalista. A convivência entre as duas vem provocando o denominado 'dilema brasileiro'. Por um lado, iguala todos os cidadãos nas oportunidades de acesso aos bens sociais, dependendo do desempenho individual, e, por outro, o tratamento diferenciado calcado nas percepções culturais.

Como exemplo, considere-se o caso da remuneração proporcional à quantidade de trabalho realizado. Um técnica de gestão de pessoas adotada por Frederick Taylor no início do Séc. XX, foi bastante criticada pelo caráter puramente econômico e utilitário. Hoje, a remuneração variável ou qualquer outro tipo de ganho pecuniário faz parte de técnicas de gestão mais sofisticadas, a partir do conceito de competências. Contudo, continua sendo elemento causador de distorções nos sistemas de recompensas implementados pelas organizações, por ser tratada como impulsionadora e não como conseqüência da medida do desempenho dos indivíduos.

Ainda segundo Barbosa (1992), no Brasil existe a concomitância de duas éticas: a ética individualista e a ética personalista. A convivência entre as duas vem provocando o denominado 'dilema brasileiro'. Por um lado, iguala todos os cidadãos nas oportunidades de acesso aos bens sociais, dependendo do desempenho individual, e, por outro, o tratamento diferenciado calcado nas percepções culturais e sociais dos valores pessoais, possibilitando o acesso aos bens sociais pela instituição de privilégios concedidos pelo poder estabelecido.

Tais éticas refletem as formas como se organiza a Administração Pública, especialmente no que se refere à gestão de pessoas, provocando um impacto nos conceitos e nas técnicas que possibilitam avaliar o desempenho dos indivíduos na organização e os resultados decorrentes do trabalho individual e coletivo na consolidação das metas e da missão institucional.

Mérito e justiça na gestão do desempenho

A reflexão sobre a gestão do desempenho e sobre todas as questões administrativas decorrentes, tais como produtividade, formas de remuneração, entre outras, nos remete, necessariamente, a uma análise acerca das ideologias presentes que, por meio dos conjuntos de valores que as fundamentam, possibilitam a condução das políticas econômicas, sociais e administrativas, postulando as posições dos indivíduos na sociedade.

Quando tal posição é entendida pela sociedade como conseqüência do mérito individual, fruto do esforço de cada um, podemos dizer que os valores presentes se consolidam na meritocracia: a competência, os resultados positivos na carreira, o sucesso pessoal e profissional como resultados do esforço individual. Os fatores externos, como a influência do meio social, não são determinantes nas metas traçadas e nos resultados conseguidos por cada indivíduo, segundo essa ideologia.

Os valores de bem-estar social, associados ao Estado, tendem a transformar o servidor público, a partir da ideologia da meritocracia, de um ser acomodado, à espera de soluções provenientes do Estado e da sociedade, para a antítese, i.e.: competitivo, empreendedor, responsável pela sua vida, sua carreira, seu autodesenvolvimento, tendo o trabalho como valor fundamental em sua vida.

Em função da forte influência de modelos externos nos modelos de gestão administrativa das organizações brasileiras, e da presença concomitante dos preceitos de isonomia e da influência estatal na tradição nacional, a administração das organizações brasileiras geralmente engloba os dois modelos, importando e aplicando métodos e técnicas que distinguem o desempenho e o esforço individual, mas numa estrutura e funcionalidade calcada em ideais isonômicos.

Após o início da Reforma do Aparelho do Estado, os

gestores públicos tiveram que adaptar-se aos novos conceitos, expectativas, paradigmas, objetivos e metas. Era necessário um momento para a transição de um modelo conservador, permissível com a acomodação dos servidores e sem integração das suas responsabilidades aos resultados esperados (no qual a avaliação do desempenho servia tão-somente para a concessão de progressão e promoção dos indivíduos), para uma nova ordem, baseada na produtividade. Produtividade passa, a partir de então, por um processo de reconceituação, traduzindo um novo valor para os gestores, pois a presença estatal torna-se menos marcante no espaço do 'bem-estar'.

Para o gestor público, o desempenho, enquanto conjunto de aptidões, de habilidades e de talentos, é algo que deve ser avaliado e medido, mas a realidade impõe que se lide com as duas éticas presentes na construção das metodologias e operacionalização das técnicas. Os planos de carreiras passam a dar ênfase aos valores meritocráticos e o sistema de recompensas passa a ser uma preocupação para os gestores. Todavia, o estabelecimento de um sistema de recompensas justo, baseado em critérios de desempenho, é o grande dilema da gestão de pessoas na administração contemporânea.

A motivação como base de avaliação de desempenho

Motivação das pessoas nos ambientes de trabalho é um dos temas mais debatidos nas organizações e certamente a base sobre a qual os sistemas de avaliação de desempenho e de recompensas são construídos. Tais sistemas são concebidos a partir de premissas e crenças sobre os fatores motivacionais no ambiente de trabalho. Entretanto, grande parte dessas premissas e crenças é equivocada, o que reflete nos sistemas de avaliação, podendo torná-los igualmente equivocados.

No tocante aos entendimentos acerca da motivação são observadas, basicamente, quatro premissas equivocadas na literatura:

- uma pessoa pode motivar outra;
- fatores de motivação e fatores de satisfação representam o mesmo comportamento *(trait)*;
- o que motiva o comportamento é também responsável por sua direção;
- motivação sempre induz a comportamentos positivos.

Tais premissas conduzem as ações de gestão de pessoas nas organizações, especialmente aquelas relativas à medida do desempenho e aos caminhos a serem tomados na busca da maior motivação e, conseqüentemente, da maior produtividade.

De acordo com Herzberg (1997), o processo motivacional engloba fatores higiênicos (extrínsecos ao trabalho) e fatores motivadores (intrínsecos ao trabalho). O entendimento, por parte dos gestores, da diferença entre esses fatores e o peso dado a eles na composição de um sistema de avaliação de desempenho, pode determinar a eficácia do processo. Para o autor, é necessário considerar fatores de satisfação e de insatisfação no trabalho separadamente, pois essas duas características, de acordo com essa análise, não são antagônicas: o oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação. Da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas ausência de insatisfação.

Há, então, dois conjuntos de fatores, ou de necessidades, inerentes às pessoas: aquele relacionado aos fatores fisiológicos, ou higiênicos, tais como dinheiro, remuneração, inerentes ao atendimento às necessidades básicas dos indivíduos; e aquele referente aos fatores sócio-psicológicos, tais como necessidade de autodesenvolvimento, aceitação, reconhecimento, progresso, fatores eminentemente motivadores. Segundo Herzberg, os fatores higiênicos são importantes, mas não são essencialmente motivadores. Porém, quando atendidos evitam a insatisfação no trabalho.

Tomando como exemplo a remuneração, se esta for vista apenas sob o ângulo do maior ganho de dinheiro para suprimento das necessidades individuais, este é um fator higiênico, que evita a insatisfação. Entretanto, logo após a acomodação do indivíduo aos novos ganhos, o sentimento de insatisfação poderá recorrer, uma vez que novas necessidades financeiras poderão surgir. Porém, se o fator remuneração representar para o indivíduo sobretudo reconhecimento, status na organização e poder, pode ser considerado fator motivador. Assim, verifica-se que um mesmo fator não significa a mesma coisa para um mesmo indivíduo ao longo de sua carreira, nem representa a mesma coisa para indivíduos diferentes na mesma situação na carreira, pois o que gera a motivação é intrínseco a cada indivíduo, à sua história de vida, às suas subjetividades.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
BIBLIOTECA MARIO HENRIQUE SIMONSEN

O modelo mecanicista, que teve como principais expoentes Taylor e Fayol, trazia consigo o conceito de «homo economicus». Tal modelo, ainda presente nos modelos de gestão atuais, é baseado em premissas motivacionais segundo as quais, a recompensa financeira é a principal fonte de geração de motivação nos indivíduos.

O modelo mecanicista, que teve como principais expoentes Taylor e Fayol, trazia consigo o conceito de *homo economicus*. Tal modelo, ainda presente nos modelos de gestão atuais, é baseado em premissas motivacionais segundo as quais, a recompensa financeira é a principal fonte de geração de motivação nos indivíduos. Tal premissa é responsável pela definição dos indicadores sobre os quais se avalia o desempenho e se estabelece um sistema de recompensas que, sendo causa da operacionalização do mesmo, não agrega, necessariamente, valor ao trabalho nem às pessoas envolvidas.

Tratando especificamente da avaliação de desempenho, outra questão a ser abordada é o imediatismo subjacente à sua prática - avalia-se para resolver problemas e atingir as metas no curto-prazo. O foco no curto-prazo passa a ser o fator principal, um tanto desarticulado de ações planejadas e integradas, de alcance mais longo.

Outra questão importante é que a medida de desempenho não pode ser geral, em alguns casos estabelecida por lei. Ela necessita ser um instrumento gerencial cujos indicadores levem em consideração as especificidades de cargos, de atividades, de objetivos, entre outros, alinhados às estratégias organizacionais. A falta de clareza e a desinformação nos segmentos gerenciais sobre o que se espera das pessoas, é um empecilho à operacionalização da avaliação. Os discursos existentes nas organizações sobre a importância das pessoas precisam ser transformados em atitudes objetivas e em ações eficazes.

No serviço público federal, além da legislação que, por desconsiderar os aspectos culturais, acaba por 'engessar' as possibilidades de mudanças e de atitudes inovadoras concretas, há o problema da descontinuidade administrativa, que leva ao descuido com o planejamento das ações de gestão de pessoas, entre elas, a avaliação do desempenho que, via de regra, transforma-se em mais um documento a ser preenchido para cumprir uma formalidade e para justificar uma remuneração variável para os que obtiveram as melhores pontuações. O modelo mecanicista coloca foco no indivíduo como a unidade de desempenho da organização e, com isso, coloca em planos secundários fatores importantes do processo avaliativo, tais como as relações formais e informais geradas no ambiente de trabalho, as relações de poder estabelecidas, os estilos de liderança e a cultura organizacional. Assim, quando se individualiza a avaliação e a descola de um sistema maior e integrado, ela se transforma numa ferramenta burocrática e padronizada para dar respostas às questões cartoriais da gestão de pessoas, ao invés de ser instrumento indispensável ao desenvolvimento profissional e organizacional.

Há, então, a necessidade da quebra dos paradigmas vigentes na Administração Pública brasileira no tocante à avaliação do desempenho, sobre as premissas que a sustentam e, principalmente, sobre os seus objetivos, para que se torne uma ferramenta gerencial importante para o desenvolvimento organizacional. A quebra desses paradigmas estaria baseada na mudança de uma gestão pelo controle para uma gestão pelo comprometimento. Participação e negociação seriam as variáveis essenciais do sistema, a serem complementadas por um processo de mudança do comportamento dos agentes avaliadores.

Gestão de carreiras e de remuneração e avaliação de desempenho

Segundo Beer e Walton (*in Gestão de Pessoas, não de Pessoal*, 1997), a gestão dos sistemas de recompensas representa uma das tarefas mais complexas da gestão de pessoas na organização, na medida em que apresenta as maiores contradições entre o discurso e a realidade de implementação. Em primeiro plano está a confusão conceitual entre satisfação e motivação, como visto anteriormente.

Do ponto de vista da organização, as recompensas visam a direcionar a motivação para determinados comportamentos. Mas em que condições as recompensas realmente motivarão os servidores? Na verdade, as motivações não são iguais para todos, e, assim, em função da dificuldade de

gerenciar individualmente a questão, as organizações optam por modelos generalizantes. Desse modo, a operacionalização é viável, mas os resultados são geralmente ineficazes.

Normalmente, o fator remuneração, é o principal no sistema de recompensas estabelecido pela organização, se não for o único. Como visto anteriormente, isso se constitui na premissa do modelo mecanicista, que considera o fator econômico como acionador da motivação das pessoas e estabelece o comprometimento delas com a organização.

Ainda de acordo com Beer e Walton (1997), quando uma organização define sistemas salariais diferenciados ou remuneração variável para os diferentes níveis funcionais da organização, está transmitindo aos servidores uma mensagem mais abrangente do que o comportamento específico que o sistema de remuneração visa recompensar. Tal mensagem é a seguinte: «há diferenças nas expectativas em relação ao comprometimento e ao papel dos funcionários nos diferentes níveis e no seu grau de participação e responsabilidade total dentro da organização». Associar tal comprometimento e alcance de metas a ganhos pecuniários, na forma como é atualmente aplicado nas organizações, distorce o objetivo principal do sistema de avaliação: o desenvolvimento e a melhoria constantes. Assim, o sistema de recompensas e, dentro dele, a remuneração, deve ser parte integrante das políticas de gestão de pessoas, de modo que os critérios a serem fixados para os ganhos de remuneração sejam estabelecidos em bases mais justas e não prejudiciais ao clima organizacional. O sistema deve prever a atualização das responsabilidades inerentes a cada função na organização, em face do avanço tecnológico e do conhecimento em geral, tornando obrigatória a correlação entre o que se espera das pessoas e os indicadores estabelecidos, para avaliar o grau com que tais expectativas são satisfeitas.

Avaliação de desempenho é um diagnóstico sistematizado sobre a relação de compromisso existente entre os indivíduos e a organização e sobre os incidentes críticos, tanto positivos quanto negativos, que ocorrem ao longo de um período. Como tal, ela serve para fundamentar e orientar a elaboração de projetos e programas de melhoria contínua. Portanto, avaliar desempenho deve ser uma ação integradora das estratégias organizacionais, buscando cumprir o estabelecido em sua missão e atingir o preconizado por sua visão de futuro. Avaliar desempenho é estratégia de gestão. Conceitos tais como integração, participação, negociação, comprometimento, trabalho em equipe, entre outros, devem subsidiar a elaboração e a implementação da ação de avaliação, transformando teorias em práticas efetivas que possibilitem alcançar seus objetivos. É preciso, em primeiro lugar, 'desinstitucionalizar' as 'relações forçadas' existentes nesses sistemas.

Portanto, avaliar desempenho deve ser uma ação integradora das estratégias organizacionais, buscando cumprir o estabelecido em sua missão e atingir o preconizado por sua visão de futuro. Avaliar desempenho é estratégia de gestão. É preciso, em primeiro lugar, 'desinstitucionalizar' as 'relações forçadas' existentes nesses sistemas.

Avaliação no serviço público

Avaliar o desempenho das pessoas nas organizações públicas brasileiras teve, ao longo de um período, o objetivo principal de subsidiar decisões relacionadas à mobilidade dos servidores nos planos de cargos e carreiras. Ainda hoje, tal característica é marcante, apesar dos esforços empreendidos na busca da modernização administrativa dos serviços públicos.

As estruturas altamente burocratizadas e a ideologia da isonomia, retardaram a inovação dos sistemas de avaliação de desempenho na Administração Pública. A legislação que regulamenta as ações administrativas relativas ao tema e que, de certa forma, possibilita a generalização das medidas de desempenho (como se todas as realidades fossem idênticas), também é motivo de 'desculpa' dos gestores para o imobilismo verificado na maioria das instituições, no que se refere à gestão do desempenho e à obtenção de resultados efetivos.

Um grave problema existente no serviço público é a falta de percepção da correlação entre as atividades desenvolvidas e os resultados esperados, que gera as principais distorções da avaliação do desempenho e a ineficácia dos seus resultados, tornando-a um processo meramente formal para o cumprimento da legislação e das regras administrativas da

organização. Tal percepção ocorre nos níveis estratégico, tático e operacional, e é o principal paradigma a ser mudado com vistas a estabelecer a avaliação de desempenho como mecanismo integrador e facilitador da melhoria organizacional.

A legislação de pessoal, que se aplica ao serviço público federal, dificulta as inovações que incorporam tratamentos diferenciados por competência e por nível de responsabilidades inerentes a cada atividade. Porém, tal obstáculo não deve perdurar e nem tampouco inviabilizar as mudanças indispensáveis, pois a legislação é mutável, e deve acompanhar a evolução dos conceitos, atitudes e comportamentos.

Os resultados do estudo exploratório realizado

Visando verificar a consistência da avaliação de desempenho funcional praticada na organização pesquisada, foi realizado um estudo exploratório com dados de duas avaliações semestrais consecutivas, efetivadas em 1999, envolvendo 105 servidores ocupantes de cargos de nível superior de uma carreira típica de Estado. As avaliações foram feitas por meio da mensuração de cinco indicadores (ou fatores) de desempenho funcional: qualidade das tarefas (QUAL); quantidade de tarefas (QUANT); a tempestividade com que as tarefas são realizadas (TEMP); o comprometimento com a organização (COMP); e o relacionamento interpessoal (REL), representando, assim, o comportamento funcional dos servidores avaliados.

O objetivo principal do estudo foi identificar a existência de uma única estrutura latente subjacente às avaliações, refletida pelos indicadores de desempenho. Caso se observasse uma consistência intertemporal (entendida como a manutenção de altas associações nas avaliações entre períodos consecutivos) dos escores das avaliações supracitadas, elas poderiam ser utilizadas como indicadoras fidedignas e válidas das competências individuais. Caso contrário, poder-se-ia desconfiar que a avaliação de desempenho, como empregada pelo órgão considerado, foge aos seus objetivos perspícuos por medir comportamento diverso nos dois momentos. Caberia, nesse caso, tentar descobrir a(s) dimensão(ões) latente(s) espúria(s) medidas pelo instrumento. Para isso, foram utilizadas as técnicas estatísticas de correlação, além dos métodos multivariados de Análises Fatorial e de Grupamentos.

- **Identificação da dimensionalidade dos dados**

O Quadro I apresenta as correlações entre os escores obtidos pelos servidores ao longo das duas avaliações de desempenho. Nota-se que as correlações entre as variáveis dentro de cada um dos dois períodos de avaliação podem ser consideradas fortes. Isso significa que os servidores foram consistentemente avaliados **dentro** de cada período, i.e., os servidores bem avaliados o foram nas cinco variáveis, o mesmo acontecendo com os 'não tão bem' avaliados. Entretanto, numa rápida observação nas correlações **entre** as variáveis na sub-matriz 5x5, no canto inferior esquerdo, constata-se a fraca associação entre os comportamentos em dois momentos diferentes. Nota-se que até os mesmos fatores medidos em períodos diferentes guardam fracas associações entre si, o que permite antecipar que, embora haja uma consistência nas avaliações dentro de cada período, tal consistência não se repete no tempo.

O que ocorre é que, dentro de cada período, o que se avalia é efetivamente a estrutura latente procurada, qual seja, o efetivo desempenho dos servidores. Tal fato se verifica para os dois períodos. No entanto, a falta de associação entre os mesmos fatores em períodos diferentes leva à suspeita de que haja uma dimensão latente para cada período: o comportamento funcional dos servidores não se repete no tempo, o que pode significar que a fidedignidade do instrumento é restrita ao período em que foi utilizado. O desempenho medido em um semestre não é o mesmo no semestre seguinte.

Seguindo a exploração dos dados, procedeu-se a determinação do número de fatores subjacentes às associações entre as variáveis. Para isso, foi feita uma análise fatorial exploratória com uma rotação ortogonal, de acordo com o critério Varimax, adiante explicado.

Existem indicadores da adequação dos dados para a análise fatorial. A matriz das correlações entre as variáveis é um desses indicadores, pois fornece indícios sobre a plausibilidade de se alocar as variáveis em grupos que indiquem a presença de fatores comuns. Como já foi visto acima, existe forte correlação entre variáveis dentro de um mesmo período, portanto os dados, em princípio, são apropriados para análise fatorial.

Outro indicador de adequação é a medida *Kaiser Measure*

Quadro I
Matiz das correlações entre as variáveis indicadoras de desempenho

	1º Semestre					2º Semestre				
VARIÁVEIS	QUAL1	QUANT1	TEMP1	COMP1	REL1	QUAL2	QUANT2	TEMP2	COMP2	REL2
QUAL1	1,000									
QUANT1	0,957	1,000								
TEMP1	0,934	0,946	1,000							
COMP1	0,953	0,938	0,925	1,000						
REL1	0,908	0,892	0,915	0,873	1,000					
QUAL2	0,305	0,227	0,191	0,244	0,193	1,000				
QUANT2	0,250	0,212	0,145	0,219	0,140	0,941	1,000			
TEMP2	0,236	0,191	0,172	0,215	0,160	0,937	0,930	1,000		
COMP2	0,206	0,156	0,121	0,225	0,083	0,898	0,871	0,931	1,000	
REL2	0,187	0,138	0,136	0,144	0,227	0,794	0,791	0,786	0,688	1,000

of Overall Sampling Adequacy – KMO, que fornece indícios se os indicadores, ou variáveis originais, podem ser agrupados em construtos representativos dos fatores comuns. A escala do KMO varia de 0 a 1, e quanto mais próximos da unidade, mais apropriados são os dados para a referida análise. De uma forma geral, valores acima de 0,80 indicam dados apropriados (Sharma, 1996, p. 116). O *Statistical Package for Social Science* - SPSS, foi utilizado na versão 11, fornecendo KMO igual a 0,822, confirmando a adequação da análise fatorial para os dados.

Com base nos escores brutos das avaliações, foi utilizado, conforme citado, o programa SPSS, versão 11, para aplicação do procedimento de Análise Fatorial. Esse procedimento, na sua forma exploratória, permite identificar o número de dimensões subjacentes às associações entre as variáveis observacionais, i.e., os fatores de avaliação, além de outras análises como o percentual da variação total explicada por cada dimensão.

Os Gráficos 1 e 2 apresentam o *scree plot* para os dados da avaliação do primeiro e segundo semestres, respectivamente. Nota-se que, para cada semestre, as cinco variáveis têm, subjacente, apenas uma dimensão dominante, com autovalor superior a 1. Podemos classificar essas dimensões como o desempenho medido pelos fatores de avaliação. Entretanto, quando analisamos os cinco fatores dos dois semestres simultaneamente, o *scree plot* (Gráfico 3) revela a existência de duas dimensões. Isso significa que o desempenho medido no segundo semestre não é o mesmo do desempenho medido no primeiro semestre, confirmando a suspeita levantada quando da análise da matriz das correlações constantes do Quadro I.

Quanto à variação total explicada pelas dimensões latentes, a avaliação do primeiro semestre apresentou a primeira dimensão como responsável pela explicação de 94% da variação total dos fatores de avaliação, enquanto no segundo semestre a primeira dimensão respondeu por 89% da variação total. Quando os dois semestres são analisados simultaneamente, a primeira dimensão responde por 55% e a segunda por 36% da variação total, o que corresponde a 91% do total explicada pelas duas dimensões.

Resumindo os resultados obtidos por meio das análises correlacional e fatorial, conclui-se que a falta de consistência na avaliação intertemporal do desempenho funcional pode ser creditada a uma espécie de rodízio dos servidores. Tal comportamento é caracterizado como um pacto no qual o avaliador estabelece um acordo informal com os servidores, escolhendo, periodicamente, aqueles que serão alocados nas diferentes faixas de desempenho. Daí a falta de consistência intertempo-

Gráfico 1 - «Scree Plot»
Avaliação: 1º semestre

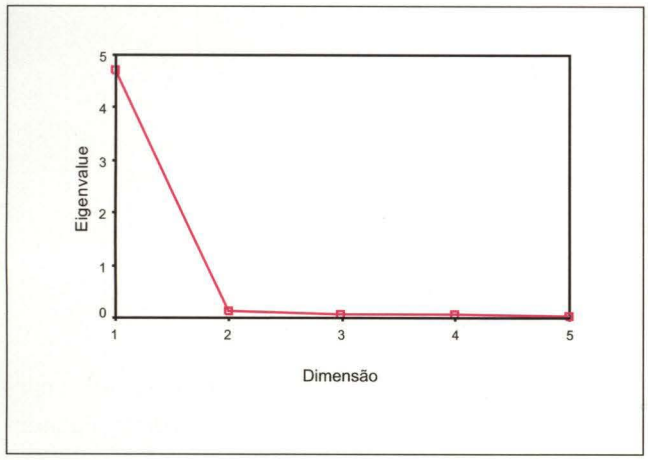
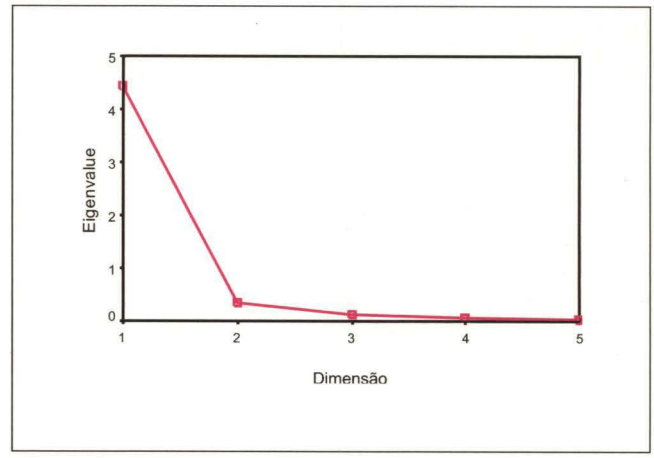
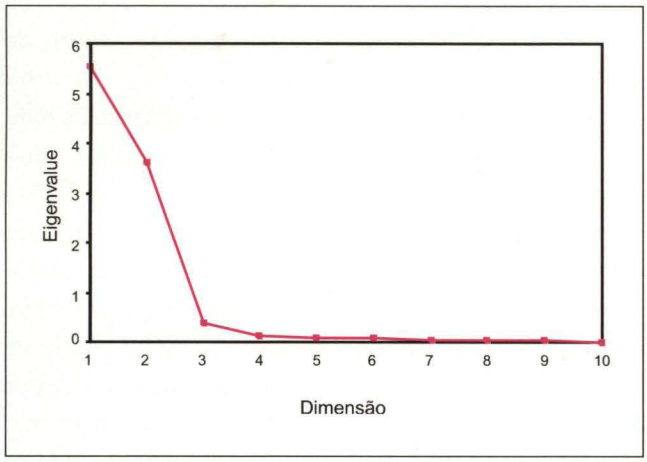


Gráfico 2 - «Scree Plot»
Avaliação: 2º semestre



ral nos resultados da avaliação, fruto da coexistência entre os sistemas formais e informais citados na primeira parte.

Gráfico 3 - «Scree Plot»
Avaliação: 1º e 2º semestres



Visando a avaliar a rotatividade dos servidores pelos três grupos de desempenho, conforme estabelecido pela organização, utilizou-se o método da Análise dos Grupamentos com base nos escores recebidos pelos servidores nos cinco fatores de avaliação.

- **Análise dos grupamentos**

Para a performance desta análise, os dados foram rodados para formarem três grupos homogêneos de desempenho em cada semestre, obedecendo ao sistema de curva forçada utilizada pelo órgão, no qual 20% dos servidores devem ser alocados ao grupo de avaliação superior, outros tantos no grupo de avaliação inferior e 60% no intermediário. A alocação dos servidores pelos três grupos foi feita a partir dos resultados gerados pelo software SPSS, na função analítica *k-cluster* dentro do procedimento de análise de grupamentos.

O Quadro II apresenta o acompanhamento das movimentações dos servidores avaliados ao longo dos dois períodos estudados. Dos 105 indivíduos avaliados, 49 (47%) permaneceram no mesmo grupamento, ou seja, 56 servidores (53%) mudaram de grupamento. Desses, 16 saíram do primeiro grupo, 25 do segundo e 15 do terceiro, correspondendo ao mesmo quantitativo chegando aos mesmos grupos entre os dois períodos.

Em síntese, pode afirmar-se que existe um alto movimento de rotatividade dos avaliados em torno dos três grupos ao longo dos períodos de avaliação, ou dito de outra forma, alta migração de um grupamento para o outro, sugerindo a existência do movimento resultante do 'acordo de cavalheiros'.

Conclusões

O Governo brasileiro vem criando gratificações salariais de desempenho para diversas categorias de servidores do Estado. O objetivo é incrementar o desempenho e a produ-

Quadro II
Fluxo de mobilidade entre as duas avaliações

DO GRUPO	PARA O GRUPO			TOTAL	MANTÉM	SAIRAM
	1	2	3			
1	5	12	4	21	5	16
2	14	38	11	63	38	25
3	2	13	6	21	6	15
TOTAL	21	63	21	105	49	56
MANTÉM	5	38	6	49		
VIERAM	16	25	15	56		

tividade dos funcionários por meio da sua avaliação periódica, auxiliando, assim, na prestação de melhores serviços à sociedade.

Entretanto, pouca efetividade tem sido conquistada pelos sistemas de avaliação de desempenho até hoje implementados, especialmente aqueles que os conjugam com ganho pecuniário. Apesar de, atualmente, fazer parte de técnicas modernas de gestão de competências, tal modelo continua gerando distorções no sistema motivacional das organizações por deslocar o foco da sua prática: da necessidade do conhecimento e melhoria da performance, para a justificativa de aumento dos proventos por meio da remuneração variável.

Sendo o princípio isonômico o norteador das políticas de gestão de pessoas nas organizações públicas brasileiras, tal princípio se reflete em suas estruturas de cargos e carreiras e na aplicação dos modelos de avaliação de desempenho para efeito de progressões e promoções dos servidores. Convivendo paradoxalmente com esse princípio, a operacionalização das normas tem sido conduzida, via de regra, por um modelo personalista, que transforma as ações gerenciais em focos de conflitos, com oscilações entre os estilos formal e informal de gestão.

O modelo mecanicista, ainda presente nos modelos de gestão atuais, é baseado em premissas motivacionais econômicas, responsáveis, em grande parte, pela definição dos indicadores sobre os quais se avalia o desempenho e se estabelece um sistema de recompensas para os trabalhadores. A associação entre comprometimento no alcance de metas (estabelecidas, geralmente, de forma pouco democrática), e ganhos pecuniários, distorce o objetivo principal do sistema de avaliação e prejudica o clima organizacional.

Visando a explorar o tema de forma a obter resultados objetivos, este trabalho analisou, por meio de modelos multivariados, uma amostra de 105 funcionários ocupantes de um cargo de nível superior de uma carreira federal típica de Estado. O objetivo foi identificar a existência de uma estrutura latente das competências individuais dos servidores, ou a ocorrência de mais de uma estrutura, no sistema de avaliação do desempenho adotado.

Identificou-se que os avaliados possuem alta taxa de rotatividade entre os três grupos de desempenho nos dois momentos pesquisado: 53%.

As notas dos fatores avaliados apresentam forte relação entre si, dentro de cada período de avaliação e fraca relação entre períodos, de acordo com os coeficientes de correlação. Isso significa que a avaliação de desempenho dentro de um período é extremamente consistente, sugerindo que apenas uma dimensão esteja sendo captada pelos cinco fatores. Esta homogeneidade, no entanto não se repete quando as correlações são analisadas no tempo. A falta de consistência temporal pode ser traduzida como diferentes dimensões sendo medidas pelas mesmas variáveis em momentos diferentes. Cada dimensão representa, univocamente, o desempenho dos funcionários dentro de um determinado período de avaliação. A análise fatorial veio a ratificar tal conclusão, identificando uma dimensão para cada período de avaliação.

O desempenho dos funcionários ao longo dos dois períodos, sugere a existência, não de apenas um, mas de dois

fatores latentes distintos, o que aponta para o fato de as avaliações não serem indicadores fidedignos de desempenho e, portanto, não demonstrarem a presença de uma estrutura latente de competência dos funcionários de modo intertemporal. Isso implica que não há um fator comum que represente uma estrutura latente de competência. Cada período possui o seu próprio fator. Em outras palavras, como os servidores avaliados são os mesmos, os desempenhos medidos nos dois períodos não são coincidentes.

Deste modo, afirma-se que ocorre uma espécie de rodízio de servidores pelos grupos de desempenho, ou seja, um indivíduo é avaliado com notas baixas em um período e em outro momento tende a ser avaliado com notas altas, não retratando, assim, a competência global e sistemática no desempenho do seu trabalho. A criação dessa gratificação ainda não está inserida no 'espírito' da Reforma Administrativa do aparelho do Estado brasileiro.

Recente modificação nos critérios de avaliação destituiu a necessidade da utilização da curva forçada, obrigando, no entanto, a uma variação mínima dos escores. Estudo realizado, mas não publicado, com os dados da primeira experiência com o novo método, confirma a assertiva acima, em face da não garantia de que o mesmo rodízio não continue ocorrendo, agora disfarçado na existência de uma forte assimetria negativa dos escores, garantindo a variação mínima estabelecida. A experiência a ser acumulada nas próximas avaliações permitirá um aprofundamento da questão.

Assim, a quebra de paradigmas sobre avaliação de desempenho é crucial para a efetividade do sistema, devendo estar calcada na mudança de uma gestão do controle para uma gestão pelo comprometimento, com participação de todos os envolvidos no processo de construção, de operacionalização e de avaliação do sistema, complementada por um processo de mudança de atitudes, de comportamento e de cultura organizacional.

Neste trabalho, defende-se a não utilização da avaliação de desempenho funcional para efeitos pecuniários, sob pena de desvirtuar o papel deste instrumento de gestão. Deve-se, porém, aperfeiçoar o sistema, tendo em vista a crescente demanda por um serviço público eficiente e comprometido com resultados, além de preocupado com o clima organizacional.

Assim, a quebra de paradigmas sobre avaliação de desempenho é crucial para a efetividade do sistema, devendo estar calcada na mudança de uma gestão do controle para uma gestão pelo comprometimento.

Tal aperfeiçoamento pode levar em consideração as seguintes ações:

- mudança conceitual – de avaliação do desempenho, para análise do desempenho, o que permite maior abrangência do sistema e o envolvimento de diversos atores no processo avaliativo, tornando-o mais participativo e menos sujeito às injustiças causadas por fatores pessoais e subjetivos;
- estabelecimento de sistemas de certificação para algumas categorias, aliados a programas de capacitação que permitam a atualização permanente dos servidores;
- alteração no foco da avaliação – do pecuniário para o desenvolvimento profissional e institucional;
- capacitação das lideranças no modelo;
- democratização das informações relativas ao sistema e maior participação dos avaliados nas ações;
- análise sistemática do próprio modelo implementado, possibilitando as adequações e as mudanças necessárias.

O tema abordado por este trabalho aponta para uma discussão antiga e complexa. No entanto, até o momento não se encontrou, na prática, um meio para resolvê-lo. Conseqüentemente, sugere-se que seja incluído na agenda das discussões das áreas de gestão de pessoas e de estratégias organizacionais. Encontrar formas e construir ferramentas para aproveitar os resultados da avaliação de desempenho na melhoria institucional continua sendo o grande desafio da área. Para isso, é necessário que se concentrem esforços de pesquisa para o aprofundamento do conhecimento sobre o assunto. ■

Referências bibliográficas

ARCHER, Ernest R. (1997), «O Mito da Motivação». *In* Cecília W. Bergamini e Roberto Coda, **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. Editora Atlas, São Paulo.

BARBOSA, Lívia (1999), **Igualdade e Meritocracia: A Ética do Desempenho nas Sociedades Modernas**. Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro.

BARBOSA, Lívia (1992), **O Jeitinho Brasileiro ou a Arte de**

ser mais igual que os Outros. Campus, Rio de Janeiro.

BERGAMINI, Cecília W. (1997), «Motivação: Mitos, Crenças e Mal-Entendidos». *In* Cecília W. Bergamini e Roberto Coda, **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. Editora Atlas, São Paulo, pp. 69-93.

CHERRINGTON, David. J. (1994), **Organizational Behavior: the Management of Individual and Organizational Performance**. Paramount Publishing, Massachusetts.

DAMATTA, Roberto (1981), **Relativizando: uma Introdução à Antropologia Social**. Vozes, Petrópolis.

FLEURY, Maria Tereza Leme e FLEURY, Afonso (2001), «Desenvolver Competências e Gerir Conhecimentos em Diferentes Arranjos Empresariais: o Caso da Indústria Brasileira de Plásticos». *In* Maria T. L. Fleury e Moacir de Miranda Oliveira Júnior (org.), **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências**. Editora Atlas, São Paulo, pp. 188-212.

HAMEL, Gary e PRAHALAD, C. K. (1994), **Competing for the Future**. Harvard Business School Press, Massachusetts.

HARVARD BUSINESS REVIEW BOOK (1997), **Gestão de Pessoas, não de Pessoal. Os Melhores Métodos de Motivação e Avaliação de Desempenho**. Campus, Rio de Janeiro.

HERZBERG, Frederick (1997), «Novamente: Como se Faz para Motivar Funcionários?». *In* Cecília W. Bergamini e Roberto Coda, **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. Editora Atlas, São Paulo, pp. 108-129.

JÚNIOR, Moacir de Miranda Oliveira (2001), «Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa». *In* Maria T. L. Fleury e Moacir de Miranda Oliveira Júnior (org.), **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências**. Editora Atlas, São Paulo, pp. 119-156.

LUCENA, Maria Diva da Salete (1995), **Planejamento de Recursos Humanos**. Editora Atlas, São Paulo.

MOTTA, P. R. (1999), **Gestão Empresarial: a Ciência e a Arte de ser Dirigente**. Record, Rio de Janeiro.

MOTTA, P. R. (1997), **Transformação Organizacional: a Teoria e a Prática de Inovar**. Qualitymark Editora, Rio de Janeiro.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA (1995), «Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado». Presidência da República, Brasília, DF.

RESENDE, Énio (2002), **Remuneração e Carreira baseadas em Competências e Habilidades**. Qualitymark, Rio de Janeiro.

SHARMA, Subhash (1996), **Applied Multivariate Techniques**. University of South Carolina.

SOUZA, Vera Lúcia (2002), **Gestão de Desempenho: Julgamento ou Diálogo?** Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro.

TAYLOR, Frederick (1934), **The Principles of Scientific Management**. Harper, New York, London.

YALES, Charlotte (2000), «Defining the Fault Lines: New Divisions in the Working Class». **Capital & Class**, University of Leeds, n.º 66, pp. 119-147.

Se não quer perder o maior evento na área do merchandising, acente já na sua agenda o dia 05 de Maio !!!

MERCHANDISING'05
Tendências e Inovação

Com as participações de:
Centromarca . Danone . Fundação do Gil.
Galp . Jerónimo Martins . Unicer
Participações Internacionais
David Williams (Head Popai Digital)
Martin Kingdom (General Director Popai UK & Ireland)I

Preços:
Associados: 150€ + Iva Não Associados: 250€+ Iva

Local:
Corinthias Alfa Hotel - Lisboa

avª elias garcia, nº 147 4º esq. 1050-099 lisboa
telf. 21 780 15 29/30/31/32 fax. 21 780 15 34
e-mail: geral.imp@imp.pt web: www.imp.pt

INSTITUTO DE MERCHANDISING

Escola de GESTÃO ISCTE

INDEG Business School ISCTE

Actividades para o ano lectivo 2005/2006

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

Mestrados da Escola de Gestão do ISCTE
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)
MBA/Logística (em associação com IST/UTL e EGP/UP)
Modelos e Técnicas Quantitativas em Finanças
Pesquisa de Mercados
Prospecção e Análise de Dados
No Estrangeiro
MBA – Cabo Verde, Praia (em associação com o ISCEE)
MBA – Moçambique, Maputo (em associação com o CEPPA/ISPU)

Pós-Graduações do INDEG/ISCTE
Pós-Graduação em Empreendedorismo e Criação de Empresas
Pós-Graduação em Gestão Cultural nas Cidades
Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos
Pós-Graduação em Gestão de Unidades de Saúde (exclusivo para Médicos)
Pós-Graduação em Gestão Empresarial
Pós-Graduação em *Retail Management*
Pós-Graduação em Gestão com Especialização
Empresas Familiares
Entidades Públicas e Autárquicas
Finanças
Marketing
Organizações sem Fins Lucrativos
Pesquisa de Mercados
Qualidade
Recursos Humanos
Relationship Management
Turismo

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

Mais informações em www.indeg.org

Comércio electrónico e pesquisa óptima de informação

por Orlando Gomes

RESUMO: Qualquer transacção exige informação. Qualquer mercado não será mais que o sistema integrado de informação que possibilita a troca. Neste sentido, o comércio será tanto mais eficiente e promotor do bem-estar das partes nele envolvidas quanto mais eficaz o acesso à informação. Ao consumidor interessa comparar preços, condições de compra e outras características de entre os potenciais fornecedores. Ao produtor será importante que chegue informação sobre hábitos de compra, preferências e outras características que definam o perfil do comprador. Esclarecido o papel central da variável informação no que ao comércio diz respeito, este texto centra-se na discussão da forma como o comércio electrónico promove a eficiência dos mercados. Esta discussão tomará numa segunda parte do texto um pequeno modelo de maximização da utilidade do consumo, onde um consumidor representativo escolhe um nível óptimo de pesquisa de informação, sabendo que esta pode melhorar o resultado da compra em termos de utilidade, mas que, simultaneamente, tem custos pecuniários ou de outro tipo.

Palavras-chave: Informação, Comércio Electrónico, Novas Tecnologias, Maximização da Utilidade

TITLE: E-Commerce and optimal information search

ABSTRACT: Every transaction requires information. Markets are the information integrated systems that allow for transactions. In this sense, trade will be as much efficient and supportive of the well being of the market participants as the more effective is the access to information. The consumer wants to compare prices, purchase conditions and other characteristics relating potential suppliers. To the producer it would be important to have access to information about consumption habits, preferences and other characteristics that define the consumer profile. Once understood the central role of the information variable in terms of trade relations, this text focus on the discussion about how e-commerce promotes market efficiency. This discussion takes on a second part of the paper a simple model of consumption utility maximization, where a representative consumer chooses an optimal level of information search, knowing that such search may improve the purchase results in terms of utility but simultaneously it has pecuniary costs (or other type of costs).

Key words: Information, e-Commerce, New Technologies, Utility Maximization

A teoria económica recorre fundamentalmente a dois argumentos para justificar o comércio. O primeiro tem origem nas obras de referência de Smith (1776) e Ricardo (1817) e centra-se na noção de vantagem comparativa. O segundo reúne os conceitos de concorrência monopolística, concentração de mercado, economias de escala e preferência por variedade para explicar padrões de especialização e transacção que fogem à lógica implícita nas vantagens comparativas. Este segundo argumento foi desenvolvido, no sentido de justificar padrões de comércio internacional que se tornaram comuns na sociedade moderna, por Krugman (1979, 1980) e Helpman (1981).

O princípio das vantagens comparativas sustenta que, na presença de capacidades produtivas distintas, os indivíduos,

as regiões ou os países, têm vantagem na especialização em uma actividade, aquela em que são relativamente mais eficientes que os restantes, consubstanciando-se os benefícios da especialização no processo de transacção. A noção de vantagem comparativa coaduna-se com a ideia de estrutura de mercado de concorrência perfeita. Um mercado perfeitamente concorrencial é uma formulação teórica de referência que apresenta um cenário idílico no sentido em que a eficiência à Pareto é o resultado final de qualquer relação nesse mercado. Sob esta formulação, produtores e consumidores não têm meios para individualmente influenciar de modo decisivo a transacção e o preço praticado na transferência de propriedade do bem, não existem barreiras à entrada ou à permanência de empresas e consumidores no mercado, a informação é perfeita ou, pelo menos, não existem assimetrias significativas a este nível e, por fim, a ausência de qualquer poder de monopólio consubstancia-se no facto de o bem transaccionado ser homogéneo.

Apesar de ser uma noção radical, a ideia de concorrência perfeita fornece uma referência para a compreensão do fundamento das trocas, e mesmo que se reconheça na prática a imperfeição da generalidade dos mercados, as vantagens comparativas constituem uma noção suficientemente robusta para mesmo assim explicar o sentido do comércio. Este ocorre porque a especialização promove a eficiência e minimiza o custo de oportunidade na actividade produtiva de qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos.

Ao colocar a ênfase no aproveitamento de capacidades produtivas distintas, o princípio das vantagens comparativas falha na explicação do comércio intra-indústria. É comum entre países, entre regiões ou mesmo no interior de centros urbanos, existir uma forte componente intra-indústria no comércio, i.e., pólos com capacidades produtivas similares produzirem e trocarem entre si diferentes variedades de um mesmo bem. Este tipo de comércio é explicado na base de duas ideias que a formulação original das vantagens comparativas ignora: o papel da procura e a evidência de rendimentos crescentes à escala na actividade produtiva.

A preferência por variedade faz com que os consumidores tenham permanentemente um leque de escolhas à sua disposição, o que significa que os mercados locais são fornecidos pelas empresas locais (necessariamente poucas, dada a ideia de concentração resultante da evidência de rendimentos crescentes) e pelas empresas exteriores, que fornecerão outras variedades do bem para além das produzidas no espaço geográfico considerado.

É inegável a existência de economias de escala em várias actividades produtivas. A dimensão é importante e, regra geral, um aumento de dimensão significa uma redução de custos médios. Neste sentido, a actividade económica tende a concentrar-se. Por outro lado, o consumidor tem uma palavra central a dizer no que concerne àquilo que é produzido. A este respeito a ideia-chave é a de preferência por variedade. Um indivíduo não consome sempre a mesma refeição, o mesmo gel de banho ou a mesma marca de roupa. De forma paralela, os diferentes consumidores na economia podem preferir diferentes modelos de automóvel, lâminas de barbear ou perfumes, i.e., existe heterogeneidade de preferências para um mesmo consumidor em diferentes períodos de tempo e entre consumidores.

A preferência por variedade faz com que os consumidores tenham permanentemente um leque de escolhas à sua dis-

Orlando Gomes
ogomes@escs.ipl.pt
Doutor em Economia (ISCTE). Equiparado a Professor Adjunto na Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, Portugal. Investigador da UNIDE/ISCTE.
PhD in Economics (ISCYE). Lecturer at Escola Superior de Comunicação Social of Instituto Politécnico de Lisboa, Lisbon, Portugal. Investigador at UNIDE/ISCTE.

Nota
Este texto foi escrito no âmbito do projecto «A Economia Digital e do Conhecimento», financiado pelo Instituto Politécnico de Lisboa, a quem se agradece o apoio financeiro prestado. Agradecem-se também as importantes sugestões de um *referee* anónimo da revista.

Recebido em Abril de 2004 e aceite em Janeiro de 2005.
Received in April 2004 and accepted in January 2005.

posição, o que significa que os mercados locais são fornecidos pelas empresas locais (necessariamente poucas, dada a ideia de concentração resultante da evidência de rendimentos crescentes) e pelas empresas exteriores, que fornecerão outras variedades do bem para além das produzidas no espaço geográfico considerado. Encontra-se, assim, justificação para o comércio intra-indústria sob uma estrutura de mercado que não pode de modo algum continuar a considerar-se uma estrutura de concorrência perfeita, isto porque o bem transaccionado não será homogéneo: a cada empresa corresponderá, tendo em conta um dado bem, a produção de uma variedade entre muitas possíveis.

Após a incursão anterior sobre os fundamentos do comércio, interessa-nos averiguar em que é que eles se alteram perante a realidade emergente do comércio electrónico. O comércio electrónico, entendido como o «fornecimento relativo a produtos/serviços/pagamentos através de linhas telefónicas, redes de computadores, ou outros meios de comunicação» (Ferrão, 2000, p. 35), provocará, sem dúvida, alterações ao nível das estruturas de mercado e do modo como a lógica do comércio pode ser pensada.

Neste texto discutir-se-ão as características fundamentais do e-*commerce* em termos de alterações produzidas sobre o funcionamento dos sistemas de trocas, dando-se especial relevo à questão da informação. Referiu-se atrás que a informação perfeita é um pré-requisito essencial para mercados eficientes, mas, na prática, existem sempre imperfeições e assimetrias de informação. Neste sentido, o comércio electrónico pode funcionar como um elemento favorável à eficiência, e, desta forma, aproximar os mercados da concorrência perfeita, embora esta asserção deva ser avançada com muito cuidado, pois se, por um lado, o comércio electrónico produz ganhos de informação, por outro, contribui para o rentabilizar de economias de escala implicando também uma mais intensa diferenciação entre variedades de bens.

Na segunda parte do artigo lança-se o debate sobre os fundamentos do comércio electrónico. A terceira parte complementa e aprofunda o conteúdo da anterior, fazendo referência a algumas indústrias da economia on-line e sintetizando o debate concorrência *vs* concentração perante o comércio digital. A quarta parte introduz um pequeno modelo de maximização intertemporal da utilidade perante o qual se estabelece um *trade-off* entre esforço de pesquisa de informação e nível de consumo, onde se torna evidente a existência de um nível óptimo de longo-prazo de recolha de informação. Abaixo desse valor, a utilidade do consumo aumenta com a afectação de recursos à procura de informação; acima desse valor, a afectação de maior esforço à percepção de como, onde e quando comprar significará desviar recursos da despesa directa em bens de consumo, de modo que a utilidade não será maximizada. A quinta parte apresenta as conclusões. Inclui-se ainda um apêndice com a resolução do problema matemático a desenvolver na última parte.

O comércio electrónico pode funcionar como um elemento favorável à eficiência, e, desta forma, aproximar os mercados da concorrência perfeita, embora esta asserção deva ser avançada com muito cuidado, pois se, por um lado, o comércio electrónico produz ganhos de informação, por outro, contribui para o rentabilizar de economias de escala implicando também uma mais intensa diferenciação entre variedades de bens.

Comércio electrónico: Re-equacionar velhas questões

Em qualquer mercado, existem fricções de informação, as quais representam custos para as partes em termos de utilidade e lucro. Assim sendo, os intervenientes nas trocas estão dispostos a desviar parte dos recursos detidos para a recolha de informação, encetando então a transacção com conhecimento mais aprofundado das condições que enfrentam. O emprego de recursos na pesquisa de informação irá envolver o pressuposto de que há uma relação directa entre o nível de informação disponível e o nível de satisfação que se concretiza com a transacção. No entanto, é necessário ter presente que, regra geral, a aquisição de informação envolve rendimentos marginais decrescentes, i.e., iguais acréscimos na pesquisa de informação vão provocando acréscimos cada vez menores no que respeita à informação que se consegue recolher e, consequentemente, na utilidade adicional que a despesa em informação produz.

A tensão implícita entre os recursos gastos na aquisição de

informação adicional e o valor da informação adicional adquirida implica a existência de um nível óptimo de recolha de informação que maximiza, no caso dos consumidores, a utilidade do consumo, e no caso dos produtores, o lucro. A quarta parte modeliza esta ideia e apresenta esse nível óptimo para o problema do consumidor. Para já, interessa saber até que ponto o comércio electrónico altera a natureza das transacções no sentido de aumentar a eficiência da informação, ou seja, até que ponto consegue que cada unidade monetária despendida na recolha de informação contribua mais para o nível de utilidade ou de lucro, consoante o agente.

O «e-commerce» funciona no sentido de possibilitar aos intervenientes na relação de mercado a obtenção de informação em maior quantidade, mais rapidamente e com um menor custo. Estas três dimensões resumem aquilo que os mecanismos de troca on-line conseguem alcançar.

O «e-commerce» funciona no sentido de possibilitar aos intervenientes na relação de mercado a obtenção de informação em maior quantidade, mais rapidamente e com um menor custo. Estas três dimensões resumem aquilo que os mecanismos de troca on-line conseguem alcançar. Por um lado, alarga-se significativamente o número de opções que um comprador (e também um vendedor) tem em relação ao objecto da transacção. Os mercados não electrónicos funcionam como uma restrição geográfica importante. Para quem quer, por exemplo, adquirir um livro, a compra física implica uma possibilidade de escolha restrita, no sentido em que apenas as livrarias geograficamente próximas serão alvo de consulta quanto às condições de compra por parte do consumidor. A Internet, enquanto veículo privilegiado do comércio electrónico, faz crescer de forma imensa a quantidade de informação disponível para o consumidor relativa àquele tipo de bem. Da mesma forma, os ganhos em termos de tempo também são evidentes. Porque o consumidor não necessita de abandonar o mesmo espaço físico para consultar todos ou quase todos os fornecedores do bem que lhe interessa adquirir, esta consulta tem ganhos de tempo extraordinários. Como a pesquisa de informação cresce em volume e se reduz em tempo gasto, dado o acesso à via electrónica, a redução de custos é, por acréscimo, evidente.

O comércio electrónico beneficiará, de uma forma paralela ao raciocínio anterior, também o lado da oferta no mercado: aumenta a quantidade de informação sobre hábitos e preferências dos consumidores bem como sobre o comportamento dos concorrentes, simultaneamente reduz o tempo preciso à recolha dessa informação e, consequentemente, gera menores custos.

Tendo em conta a questão da estrutura de mercado, os ganhos de informação que o comércio electrónico possibilita são uma forma poderosa de reduzir o ruído que afasta os mercados da concorrência perfeita. Para cada bem ou serviço, a possibilidade de concretizar transacções on-line (ou, no mínimo, recolher on-line informação que permita o aumento da eficiência na transacção física) significa, efectivamente, que as propriedades de atomicidade (número significativo de intervenientes na transacção), fluidez (livre entrada e saída do mercado) e redução de assimetrias de informação se concretizam de forma mais próxima da perfeição. É, contudo, importante perceber que o comércio electrónico se sustenta numa inovação tecnológica fundamental e, por esta razão, é capaz de provocar uma diferenciação de bens e uma concentração de mercados acentuada.

As economias de escala e as externalidades de rede, bem como o comportamento estratégico e a diferenciação do produto por parte das empresas constituem sérios entraves a um mercado fluído e concorrencial. Para além destes factores, o facto de o comércio electrónico se basear em ideias novas que podem ser patenteadas ou protegidas de outra forma, impede que os ganhos de informação se concretizem de facto em mercados mais eficientes com ausência de rendas de monopólio.

Deste modo, o comércio electrónico estará associado fundamentalmente à componente de economias de escala do comércio, de acordo com a classificação avançada na introdução. É bom que tal aconteça numa lógica de maximização da utilidade de consumidores que preferem variedade. Todavia, as economias de escala ao funcionarem como um elemento aglomerador da actividade económica provocam desigualdades manifestas na capacidade de gerar rendimento.

O comércio electrónico não será, então, uma história de sucesso para todos. Haverá excluídos, quer do lado da oferta, quer do lado da procura. No que à procura diz respeito, são imensos aqueles que nem sequer ao mercado têm acesso. Os excluídos incluem os que não têm recursos financeiros que lhes permitam acesso ao instrumento de transacção e acima de tudo aqueles a quem falta o conhecimento para aceder de forma eficiente às possibilidades do mercado. No mercado electrónico, como em qualquer outro, o conhecimento humano é a peça-chave para que se retire um máximo proveito da presença no mercado. Do lado da oferta, as razões do fracasso não são também elas significativamente diferentes daquelas que estão presentes noutras formas de organização dos mercados. A capacidade de gestão, o saber correr riscos calculados evitando exuberâncias irracionais e o esforço e a perseverança no cumprimento de objectivos, são factores-chave de sucesso nos negócios on-line como em quaisquer outros.

Entre histórias de sucesso e de fracasso no comércio electrónico, a verdade é que este conseguiu promover significativamente a eficiência para ambos os lados do mercado e, em consequência, tende a permanecer e a fortalecer-se face a outras formas de concretizar negócios.

O fundamental consiste em perceber que entre histórias de sucesso e de fracasso no comércio electrónico, a verdade é que este conseguiu promover significativamente a eficiência para ambos os lados do mercado e, em consequência, tende a permanecer e a fortalecer-se face a outras formas de concretizar negócios.

O comércio electrónico é fundamentalmente um processo de eliminação de intermediários na troca e, por isso, promotor da eficiência para quem procura transaccionar um qualquer bem ou serviço. Convém, porém, ponderar com cuidado até onde chega este processo de desintermediação.

Para os bens da Nova Economia, os denominados bens digitais ou bens baseados exclusivamente no saber (bens de conhecimento), esta eliminação de intermediários pode ser praticamente completa. Um *bitstring*, codificável e, por conseguinte, transaccionável por via electrónica, pode chegar directamente do produtor ao consumidor – mas, neste ponto, colocam-se vários problemas importantes ao nível da natureza de bem público dos bens de conhecimento. As propriedades de não rivalidade e não exclusão podem funcionar como entraves importantes à realização de transacções relativas a este tipo de bens. Por exemplo, se o conteúdo de um livro é vendido como um ficheiro electrónico, o vendedor fica sujeito a não conseguir fazer uma segunda venda do mesmo conteúdo, pois ao transaccioná-lo tornou público, logo à primeira vez, um bem que pode ser com facilidade reproduzido sem perder as suas características iniciais e praticamente sem custos. Neste sentido, a transacção de bens de conhecimento, forçosamente com características de bens públicos, encontra dificuldades acrescidas na via on-line, porque esse bem acaba por nem sequer estar protegido por um suporte físico[1].

Em seguida, temos os bens convencionais, bens privados por natureza cuja transferência de propriedade exige uma transferência física e em que, portanto, o processo de intermediação não pode ser totalmente excluído. De qualquer forma, a via electrónica poderá aqui ter um papel crucial em termos de informação, como previamente foi referido. Será, porém, necessário salvaguardar alguns casos. Certos bens, pela sua natureza ou pela natureza do processo de troca, pouco ganham no que respeita à informação electrónica, pois na realidade nunca nada poderá substituir o contacto face-a-face como melhor forma de eliminar assimetrias de informação e gerar a confiança necessária à transacção. Metaforicamente, a namorada poderá ser encontrada com o auxílio da Internet, mas o casamento dificilmente se concretizará sem que o contacto directo ocorra.

Indústrias on-line e a questão do «digital divide»

Dada a reflexão anterior, pode tentar-se identificar quais os negócios com mais potencial de sucesso no *e-commerce*. Deak (2004) identifica quatro: saúde, educação, serviços financeiros e serviços imobiliários.

Em comum, estas quatro áreas da actividade económica possuem as seguintes características:

- trata-se de mercados que abarcam áreas de actividade económica muito vastas, em que forçosamente os mercados são muito segmentados com compradores e vende-

dores interessados em segmentos específicos do mercado. Para além disso, tratando-se de mercados fragmentados (com muitos compradores e vendedores) há uma vantagem para todos em agregá-los numa localização electrónica central;

- são áreas ligadas aos serviços e, nomeadamente, a serviços que podem ser fornecidos em parte à distância por via electrónica[2]. A informação em causa pode ser rapidamente transformada em formato digital e fornecida por meio electrónico, removendo-se, nalguns casos, o erro que a intervenção humana no processo acarreta, havendo ganhos significativos em termos de eficiência;
- fundamentalmente, são áreas da actividade económica em que a recolha de informação é crucial para que se faça uma escolha acertada no processo de aquisição do serviço. Há vantagens em comparar informação sobre diversos fornecedores para proceder à escolha mais acertada. Os compradores tendem a ganhar com o dispêndio de recursos financeiros e de tempo na recolha de informação. A recolha de informação não tem de ser completa e perfeita: trata-se simplesmente de empregar os recursos suficientes para que a redução da assimetria de informação possibilite a aquisição informada via on-line ou uma transição mais preparada da fase do conhecimento conseguido por via electrónica para a fase do contacto directo, indispensável, em muitos casos, mesmo nas áreas de actividade económica referenciadas.

Os elementos anteriores apontam para as vantagens a nível de informação dos mercados electrónicos. Todavia, em qualquer das actividades referidas, a informação assimétrica não é completamente eliminada. A informação por via electrónica relacionada com aconselhamento médico, com cursos académicos ou de outra natureza, com produtos financeiros à disposição dos clientes dos bancos, ou com a venda de imóveis, será sempre uma informação remota que faz emergir o problema da confiança. Haverá sempre um interesse conflituante entre quem vende e quem compra e, portanto, a questão da confiança colocar-se-á sempre.

De qualquer modo, a interacção humana será sempre a forma mais eficaz de qualquer negociação chegar a bom termo. É certo que o comércio electrónico possibilita um processo interactivo, mas há uma diferença substancial entre

A informação assimétrica não é completamente eliminada. A informação por via electrónica relacionada com aconselhamento médico, com cursos académicos ou de outra natureza, com produtos financeiros à disposição dos clientes dos bancos, ou com a venda de imóveis, será sempre uma informação remota que faz emergir o problema da confiança.

um processo interactivo e um processo interpessoal. No fundo, a via electrónica assume-se como um instrumento suplementar poderosíssimo para a concretização de um negócio em que um serviço pode ser transaccionado de modo mais eficiente, mas essa via não deve ser confundida com o serviço em si.

Para além da questão meramente ligada à relação vendedor-comprador, o comércio electrónico coloca ainda a interrogação mais geral de como ele altera a estrutura dos mercados numa perspectiva ampla de funcionamento das economias. Se, por um lado, este novo modo de comércio é descentralizado e promotor da participação de todos, reduzindo custos de aquisição e distribuição de informação e, assim, contribuindo para mercados mais competitivos e promotores do bem-estar geral, por outro, como referido na secção anterior, o comércio por via electrónica facilita o crescimento da escala daqueles que têm mais facilidade de aceder a um novo tipo de mercado, o que se traduz em processos de concentração.

Se é verdade que muitos apostaram nas novas tecnologias da informação e comunicação para aumentarem a prosperidade económica, a verdade é que estas novas tecnologias têm custos fixos iniciais significativos, o que significa que as economias de escala são deveras relevantes e, a acrescer a este ponto, as novas tecnologias são também promotoras de externalidades de rede, que são também um factor promotor da concentração do poder económico nas mãos de poucos.

Existem, assim, forças impulsionadoras da concentração que coexistem com os ganhos concorrenciais da desintermediação da actividade económica que as transacções electrónicas possibilitam. Numa perspectiva global, dificilmente se podem encarar as novas tecnologias relacionadas com o

funcionamento dos mercados e respectivos mecanismos de trocas como um elemento-chave da convergência económica: a regra tem sido a concentração e o adensar do *digital divide*. De qualquer modo, dever-se-á entender o comércio electrónico na perspectiva de mais um instrumento ao serviço do aumento da prosperidade, sendo necessário que ele seja usado de forma imaginativa e sensata de modo a que os seus benefícios cheguem ao maior número de indivíduos possível.

Um modelo de informação e consumo

Como se discutiu atrás, a informação tem custos. Um veículo de comunicação de massas, que, ao mesmo tempo, permite um uso individualizado, como é o caso da Internet, ajudará a comprimir esses custos, mas não os elimina. Existirá sempre inevitavelmente um equilíbrio a atingir entre aumentar o esforço de pesquisa de informação e aumentar os recursos directamente direccionados para o crescimento do nível de consumo. Sendo estes dois objectivos conflituantes numa economia de recursos escassos, há que procurar a melhor opção. O seguinte modelo de maximização intertemporal da utilidade de um agente representativo procura caracterizar este processo de escolha. À partida considera-se que uma escolha pouco informada redunda numa probabilidade elevada de se proceder a uma má opção nos bens adquiridos e, em consequência, um nível reduzido de utilidade é retirado do acto de consumo. Aumentar o esforço de recolha de informação possibilita restringir a probabilidade de proceder a uma má escolha e, consequentemente, aumentar o nível de utilidade correspondente às mesmas quantidades consumidas.

Tome-se em consideração um agente representativo que adquire um determinado bem homogéneo valorizado em termos reais, cuja trajectória temporal é dada pela variável $c(t)$. A utilidade do consumo depende do nível de qualidade do bem, que, antes da compra, o indivíduo não tem forma de conhecer com certeza. Supõe-se uma probabilidade $\pi(t)$, $\pi \in (0,1)$ $\forall t$, do bem não corresponder (pela negativa) às expectativas do indivíduo, e uma probabilidade $1-\pi(t)$ de o bem ser da qualidade esperada.

Considerem-se, então, duas funções de utilidade: primeiro, a que respeita à utilidade retirada do consumo de um bem de fraca qualidade, $U_0[c(t)]=\sigma.c(t)^{1-\theta}/(1-\theta)$, com $0<\sigma<1$, e $\theta>1$, sendo este último parâmetro um parâmetro de concavidade da função de utilidade. Paralelamente, a função de utilidade para bens de boa qualidade vem $U_1[c(t)]=c(t)^{1-\theta}/(1-\theta)$. Assim sendo, σ representará a dimensão da falta de qualidade do bem, quando adquirida a qualidade menos valorizada em termos de utilidade.

O consumidor representativo maximiza o fluxo intertemporal da utilidade esperada, ou seja, maximiza a função seguinte:

$$E(U)=\int_0^{+\infty}\{\pi(t).U_0[c(t)]+[1-\pi(t)].U_1[c(t)]\}.e^{-\rho.t}.dt \quad (1)$$

com $\rho>0$ como um factor de desconto. Admite-se $\pi(0)=\pi_0$ como a probabilidade à partida de o indivíduo adquirir um bem de fraca qualidade. Esta probabilidade é subjectiva no sentido em que dependerá das expectativas do consumidor, mas o seu valor encontra-se fundamentado em factores objectivos como o tipo de organização do mercado ou os canais pelos quais a aquisição pode ser feita, o que, no fundo, significa dizer que se trata de uma probabilidade subjectiva que está condicionada à informação que o agente tem sobre os bens disponíveis no mercado.

A restrição orçamental que o consumidor enfrenta é uma restrição trivial de acumulação de activos, em que se ignora qualquer dotação fixa em cada período (como um salário) admitindo-se por simplificação apenas um montante de activos acumulados, $a(t)$, e uma taxa de reprodução desses activos, r. A riqueza do indivíduo diminui com o montante de recursos retirados para consumo e para recolha de informação, em cada momento de tempo. Sendo $x(t)$ a percentagem de riqueza afecta à pesquisa de informação, a restrição orçamental assume a seguinte forma:

$$\dot{a}(t)=r.a(t)-c(t)-x(t).a(t), \quad a(0)=a_0 \text{ dado} \quad (2)$$

A percentagem $x(t)$ tem impacto sobre a probabilidade na função de utilidade. Aumentar as despesas na pesquisa de informação vai significar uma redução da probabilidade de se adquirir um bem de fraca qualidade. No entanto, a recolha de informação deverá acarretar rendimentos decrescentes: acréscimos adicionais no esforço de aquisição de informação vão provocar acréscimos progressivamente menores na redução da probabilidade $\pi(t)$, de modo que se define a seguinte equação diferencial:

$$\dot{\pi}(t)=g-b/x(t)^{\alpha}, \quad \alpha \in (0,1), \; g>0, \; b>0 \quad (3)$$

A equação (3) traduz a ideia de que há uma relação inversa entre o investimento em recolha de informação e a evolução da probabilidade de o bem adquirido ser de qualidade deficiente. O parâmetro α reflecte os rendimentos marginais decrescentes. Note-se, em relação a (3), que é possível definir um estado de equilíbrio tal que a probabilidade em causa deixa de variar. Esse ponto corresponde a uma percentagem de despesas de informação igual a $(b/g)^{1/\alpha}$.

A resolução do problema de controlo óptimo de maximização de (1) sujeito a (2) e (3) (ver apêndice) produz as seguintes duas equações de movimento para o nível de consumo e para a fracção de riqueza associada a despesas de recolha de informação:

$$\dot{c}(t) = \frac{1}{\theta}.\left\{r - x(t) - \rho - \frac{(1-\sigma).\left[g - b/x(t)^{\alpha}\right]}{1-(1-\sigma).\pi(t)}\right\}.c(t) \qquad (4)$$

e

$$\dot{x}(t) = \frac{1}{1+\alpha}.\left\{1 - \frac{1-\sigma}{\theta-1}.\frac{\alpha.\left[b/x(t)^{1+\alpha}\right]}{1-(1-\sigma).\pi(t)}\right\}.\psi(t).x(t) \qquad (5)$$

com $\psi(t) \equiv c(t)/a(t)$.

O movimento temporal do rácio consumo-riqueza pode igualmente ser apresentado, com recurso às equações de movimento (2) e (4), resultando a seguinte:

$$\dot{\psi}(t) = \left\{\psi(t) - \frac{\theta-1}{\theta}.\left[r - x(t)\right] - \frac{1}{\theta}.\rho - \frac{1-\sigma}{\theta}.\frac{\left[g - b/x(t)^{\alpha}\right]}{1-(1-\sigma)\pi(t)}\right\}\psi(t) \qquad (6)$$

O estado de equilíbrio de longo-prazo, definido como a situação em que a probabilidade de escolha de um bem de má qualidade é constante, permitiu obter uma percentagem constante de despesas de recolha de informação. Podemos, com recurso à equação (5), explicitar a respectiva probabilidade de longo-prazo, que assumirá o valor:

$$\dot{x}(t) = 0 \Rightarrow \bar{\pi} = \frac{1}{1-\sigma} - \frac{1}{\theta-1}.\alpha.b^{-1/\alpha}.g^{(1+\alpha)/\alpha} \qquad (7)$$

O valor da probabilidade de longo-prazo em (7) exige que a seguinte restrição de parâmetros seja respeitada:

$$\sigma.\frac{\theta-1}{1-\sigma} < \alpha.b^{-1/\alpha}.g^{(1+\alpha)/\alpha} < \frac{\theta-1}{1-\sigma} \qquad (8)$$

A dupla desigualdade (8) baliza a probabilidade de longo-prazo entre os valores que ela pode assumir, i.e., entre 0 e 1.

Conhecendo (7), a substituição deste valor em (4), bem como o recurso ao valor de equilíbrio de $x(t)$, confirma a situação comum neste tipo de modelos: no equilíbrio de longo-prazo consumo e riqueza crescem precisamente à mesma taxa, que é a seguinte:

$$\frac{\dot{\bar{c}}}{\bar{c}} = \frac{\dot{\bar{a}}}{\bar{a}} = \frac{1}{\theta}.\left[r - (b/g)^{1/\alpha} - \rho\right] \qquad (9)$$

que será positiva perante a verificação da condição $r - (b/g)^{1/\alpha} - \rho > 0$.

Note-se que a taxa de crescimento do consumo e da riqueza será menor neste caso do que na ausência de qualquer esforço de informação, o que, por sua vez, será compensado pelo facto de esse esforço contribuir de forma permanente para um maior nível esperado de utilidade dada a redução de $\pi(t)$. Podemos ainda obter como resultado de longo-prazo o respectivo rácio consumo-riqueza:

$$\bar{\psi} = \frac{\theta-1}{\theta}.\left[r - (b/g)^{1/\alpha}\right] + \frac{1}{\theta}.\rho \qquad (10)$$

Do rácio (10) depreende-se que o consumo de longo-prazo será tanto maior em relação à riqueza detida, quanto mais elevado o valor da taxa de rentabilidade de activos e da taxa de desconto e quanto menor o esforço de pesquisa de informação. De qualquer modo, interessa voltar a salientar que, mais do que a quantidade consumida, interessa a qualidade do consumo, e esta só pode ser melhorada através do esforço consciente em reunir mais informação.

Com o modelo anterior, pretendeu-se fornecer uma estrutura de enquadramento para a percepção de importância da eficiência na recolha de informação. Quanto maior o nível de eficiência menor terá de ser a despesa realizada para se conseguir uma mesma redução em $\pi(t)$, de modo a que se consiga que um aumento do nível de consumo signifique realmente uma optimização da utilidade do consumo. Tendo em conta este enquadramento, poder-se-á discutir o modo como o comércio electrónico modifica o problema desenvolvido, que é o que se faz sucintamente em seguida.

O comércio electrónico tem essencialmente impacto sobre os parâmetros da equação (3), no sentido em que com um

mesmo dispêndio de recursos em pesquisa de informação conseguir-se-á reduzir, a uma maior velocidade, a probabilidade de escolher um bem ou serviço de fraca qualidade, culminando num estado de equilíbrio de longo-prazo em que essa probabilidade é comparativamente mais baixa. Identifique-se então o comércio electrónico com a redução do valor do rácio b/g. O impacto directo desta alteração no modo de funcionamento dos mercados ocorre sobre a probabilidade de longo-prazo. De acordo com (7), um menor valor do quociente b/g tem obviamente como resultado uma redução da probabilidade de adquirir um bem que não cumpra as expectativas que presidem à sua aquisição. O facto mais significativo é que a redução da probabilidade de escolher um bem de fraca qualidade sucede em simultâneo com uma redução da despesa óptima em esforço de pesquisa de informação, dado o valor de equilíbrio $x = (b/g)^{1/\alpha}$. Assim, o comércio electrónico consegue um acréscimo de utilidade numa situação optimizadora de longo-prazo por duas vias: aumenta a probabilidade de ser escolhido um bem de boa qualidade e, portanto, de se concretizar um maior nível de utilidade para a mesma quantidade consumida; reduz-se a despesa em informação e, portanto, uma maior parcela de riqueza pode ser afecta, em cada período, ao consumo.

Pode ainda verificar-se que, de acordo com os resultados (9) e (10), a maior eficiência de informação que o comércio electrónico induz tem um efeito positivo sobre o crescimento do consumo e da riqueza no longo-prazo (resultado da necessidade de afectar menor parcela de riqueza à pesquisa de dados sobre a transacção) e um efeito também positivo sobre o rácio consumo/riqueza de longo-prazo, i.e., a vantagem em termos de informação concretiza-se na possibilidade de consumir uma maior parcela da riqueza no estado de equilíbrio de longo-prazo.

Saliente-se que os resultados anteriores são a simples consequência de se admitir que o comércio on-line é acima de tudo uma forma de restringir custos com a recolha de informação. Como ficou claro nas secções anteriores, o processo não é assim tão simples e directo porque essa aparente vantagem pode resultar em sentido contrário quando ao eliminar o contacto interpessoal introduz desconfiança na relação de mercado. O modelo será, assim, uma estrutura teórica para que se pense as vantagens de um ambiente de mercado mais acessível e transparente e não uma resposta peremptória a favor das capacidades das novas tecnologias quando em causa está a fluidez das relações de mercado.

Conclusões

Em qualquer relação de mercado existirá sempre informação assimétrica. A informação assimétrica pode causar danos importantes a qualquer processo de troca. Nomeadamente, se os consumidores não podem observar directamente as qualidades do bem que pretendem adquirir, um efeito perverso é estimulado: será racional, do ponto de vista do produtor, colocar à venda exclusivamente bens de pouca qualidade. Percebendo isto, os consumidores partem do princípio que a qualidade dos bens é efectivamente reduzida, e todo este processo de desconfiança mútua é desincentivador da acção fundamental do sistema económico que é a troca.

A única ressalva a fazer é que, para a generalidade das transacções, o comércio electrónico não poderá ser um substituto das vias de contacto tradicionais entre intervenientes na troca, pois, nesse caso, corre-se o risco de eliminar um conjunto de problemas de informação mas simultaneamente criar outros.

Na sequência do afirmado no parágrafo anterior, todos os mecanismos e processos facilitadores do contacto mutuamente vantajoso entre os intervenientes no mercado é bem-vindo do ponto de vista do fomento da eficiência e, portanto, do progresso económico, e a utilização de meios electrónicos, nomeadamente da Internet, para o conseguir é um avanço importante neste sentido. A única ressalva a fazer é que, para a generalidade das transacções, o comércio electrónico não poderá ser um substituto das vias de contacto tradicionais entre intervenientes na troca, pois, nesse caso, corre-se o risco de eliminar um conjunto de problemas de informação mas simultaneamente criar outros. Pesando com sensatez o que de melhor os novos veículos para a transacção podem trazer em conjunto com as vantagens das formas tradicionais de negociação, o resultado para as partes envolvidas será certamente um resultado mais próximo do óptimo. ■

Apêndice
Resolução do problema de controlo óptimo

Pretende resolver-se o problema de optimização dinâmica (1), sujeito às restrições (2) e (3). O problema tem correspondência no seguinte Hamiltoniano corrente [$p(t)$ e $q(t)$ são variáveis de co-estado associadas às variáveis de estado $a(t)$ e $\pi(t)$ respectivamente]:

$$\aleph[a(t),\pi(t),c(t),x(t)]=$$
$$=\pi(t).\sigma.\frac{c(t)^{1-\theta}}{1-\theta}+[1-\pi(t)]\frac{c(t)^{1-\theta}}{1-\theta}+p(t).\{r.a(t)-c(t)-x(t)\}+q(t).[g-b/x(t)^{\alpha}] \quad \text{(A1)}$$

Recorrendo ao princípio de Pontryagin, as seguintes condições de óptimo são explicitadas:

$$\aleph_c=0\Rightarrow[1-(1-\sigma).\pi(t)].c(t)^{-\theta}=p(t) \quad \text{(A2)}$$

$$\aleph_x=0\Rightarrow\frac{p(t)}{q(t)}=\frac{\alpha.b}{a(t).x(t)^{1+\alpha}} \quad \text{(A3)}$$

$$\dot{p}(t)=[\rho-r+x(t)].p(t) \quad \text{(A4)}$$

$$\dot{q}(t)=\rho.q(t)+(1-\sigma).\frac{c(t)^{1-\theta}}{1-\theta} \quad \text{(A5)}$$

$$\lim_{t\to+\infty}p(t).e^{-\rho.t}.a(t)=0 \quad \text{(A6)}$$

$$\lim_{t\to+\infty}q(t).e^{-\rho.t}.\pi(t)=0 \quad \text{(A7)}$$

As condições (A6) e (A7) são condições de transversalidade, enquanto as restantes representam relações entre variáveis que são verificáveis numa situação de maximização da utilidade esperada.

Para encontrar as equações diferenciais (4) e (5), tendo em conta as anteriores condições de óptimo, procede-se do seguinte modo:

- diferencia-se a relação (A2) em ordem ao tempo; no resultado obtido, três variáveis dinâmicas vão estar presentes: a variação temporal da variável consumo, da variável de co-estado $p(t)$, e da probabilidade $\pi(t)$. Substituindo em tal expressão a derivada de $p(t)$ em ordem ao tempo pelo respectivo valor em (A4) e $\dot{\pi}(t)$ pelo valor correspondente em (3), obter-se-á a equação dinâmica relativa à evolução temporal de $c(t)$, conforme ela surge em (4);
- no que respeita a (5), o processo é paralelo; diferencia-se agora (A3) em ordem ao tempo, substitui-se no respectivo resultado as derivadas em ordem ao tempo das variáveis $a(t)$, $p(t)$ e $q(t)$, de acordo com a informação contida em (2), (A4) e (A5), o que após algum cálculo conduz à equação diferencial em (5).

Referências bibliográficas

DEAK, Edward J. (2004), **The Economics of e-Commerce & the Internet**. Thomson South-Western, Mason, Ohio.

FERRÃO, Francisco (2000), ***E-Business***. Livraria Escolar Editora, Lisboa.

HELPMAN, Elhanan (1981), «International Trade in the Presence of Product Differentiation, Economics of Scale and Monopolistic Competition: A Chamberlin-Heckscher-Ohlin Approach». *Journal of International Economics*, vol. 11, pp. 305-340.

KRUGMAN, Paul R. (1979), «A Model of Innovation, Technology Transfer, and the World Distribution of Income». *Journal of Political Economy*, vol. 87(2), pp. 253-266.

KRUGMAN, Paul R. (1980), «Scale Economies, Product Differentiation and the Pattern of Trade». *American Economic Review*, vol. 70(5), pp. 950-959.

RICARDO, David (1817), **Princípios de Economia Política e de Tributação**. Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa (1983, 3ª ed.).

SMITH, Adam (1776), **Inquérito sobre a Natureza e as Causas da Riqueza das Nações**. Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa (1993, 3ª ed.).

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

Estudos

Fome de bola

O futebol no Brasil e os desafios da gestão esportiva

por Frederico Lustosa da Costa e Elza Marinho

A integração do desenvolvimento de novos produtos na cadeia de valor

Na senda de uma abordagem colaborativa

por António Moreira



Fernando Figueiredo
«Em busca da perfeição»
Exposição de Pintura/Escultura
do Grupo ART PORTUGAL
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
Março/Abril 2005

Fome de bola

O futebol no Brasil e os desafios da gestão esportiva

por Frederico Lustosa da Costa e Elza Marinho

RESUMO: O trabalho se vale do conceito de gestão esportiva e dos fundamentos da sociologia do esporte para discutir a gestão do futebol no Brasil, a partir de um trabalho de consultoria realizado pela Fundação Getulio Vargas junto a Confederação Brasileira de Futebol (CBF).

Palavras-chave: Futebol Brasileiro, Gestão Esportiva, Sociologia Esportiva, Esporte como um Jogo, Espectáculo e Negócio

TITLE: Challenges of sports management and football in Brazil

ABSTRACT: The present work uses the concept of sports management and the fundamentals of sports sociology to discuss football management in Brazil, taking as a departing point a consulting work produced jointly by the Getulio Vargas Foundation and the Brazilian Football Federation (CBF).

Key words: Brazilian Football (Soccer), Sports Management, Sports Sociology, Sports as Game, Play, Show and Business

«As regras impostas aos jogos de espírito são parentes próximas daquelas impostas aos jogos de estádio.»
Paul Valéry

Nos últimos 15 anos, muito se tem discutido sobre a emergência de novos domínios no campo da gestão aplicada. Cogita-se da existência de uma gestão ambiental, de uma gestão social, de uma gestão cultural ou ainda de uma gestão esportiva. Supõe-se que haja em cada um destes campos especificidades que requeiram uma forma particular de planejar, controlar e organizar a ação de indivíduos e grupos em favor do meio-ambiente, do bem-estar social, da preservação e exploração do patrimônio cultural e das práticas e negócios esportivos.

De fato, nesse mesmo período, estes setores tornaram-se grandes geradores de oportunidades de emprego e renda no mundo contemporâneo. Com o aumento da consciência ecológica, a ampliação dos espaços de solidariedade e cooperação e a necessidade de preservação dos bens simbólicos, os problemas suscitados pela gestão de políticas e novos negócios setoriais se apresentam como oportunidades de aprendizagem e exercício de competências gerenciais insuspeitadas. O crescimento da indústria do esporte e do entretenimento, e.g., deu à problemática da gestão esportiva uma dimensão das mais expressivas.

Mas, afinal, em que consiste a gestão esportiva? Quais são suas especificidades? O que a distingue da gestão ambiental, social ou cultural?

No Brasil, apesar do avanço da mercantilização dos esportes, com o aporte de grande volume de capitais de investidores, só muito recentemente os clubes, associações e federações passaram a tratar os seus negócios de forma empresarial. Se o esporte é profissional, a gestão esportiva não pode ser amadora.

No Brasil, apesar do avanço da mercantilização dos esportes, com o aporte de grande volume de capitais de investidores, só muito recentemente os clubes, associações e federações passaram a tratar os seus negócios de forma empresarial. Se o esporte é profissional, a gestão esportiva não pode ser amadora.



Este trabalho se propõe a contribuir para a investigação da natureza e das características da gestão esportiva, a partir do exame da experiência da Confederação Brasileira de Futebol (CBF). Trata-se de identificar no âmbito do complexo corporativo, os óbices que se interpõem à gestão eficiente, eficaz e efetiva do esporte e formular alternativas de arranjos institucionais e empresariais capazes de vencer a tendência à fragmentação da política e da gestão esportiva.

Para os propósitos deste trabalho, o conceito de gestão esportiva, ou melhor, sua definição operacional, contempla a análise de:

- formas particulares de conceber a política de esportes, organizar instituições, clubes e empresas e planejar sua ação;
- modos singulares de dividir o trabalho e distribuir autoridade e responsabilidades entre instituições, pessoas e grupos;
- lógicas próprias de alocação de recursos;
- mecanismos únicos de tomadas de decisão em ambiente de rede e clima de incerteza;
- instrumentos especiais de integração de esforços e de ações (Cavalcanti, 1994);
- métodos específicos de avaliação de resultados e controle social da gestão.

Considerando essas especificidades da gestão esportiva, a CBF resolveu investir na modernização da gestão interna e do setor como um todo, transformando estruturas, reexaminando bases de financiamento, revendo calendários e propondo mudanças na legislação pertinente. Como parte dessa estratégia, contratou a Fundação Getulio Vargas para fazer um diagnóstico do modelo vigente, propor um plano de desenvolvimento e conceber um programa de modernização da gestão do futebol brasileiro. Uma primeira etapa desse trabalho foi realizada no ano 2000. Levantamentos de campo, coleta de documentos, aplicação de questionários, entrevistas em profundidade e uma série de seminários permitiram formular uma descrição densa da realidade atual do futebol brasileiro e propor alternativas para sua modernização, sobretudo no plano da gestão.

O presente estudo resume, assim, algumas das conclusões e propostas de um trabalho que mobilizou uma grande equipe interdisciplinar e consumiu mais de seis meses de elaboração. Antes de apresentar os dados colhidos no relatório do projeto de assistência técnica da FGV, este texto propõe uma curta reflexão sobre a sociologia do esporte e sua aplicação à gestão esportiva. Em seguida, faz uma breve

Frederico Lustosa da Costa
fred@fgv.br
Mestre em Administração Pública EBAPE-FGV) e em Comunicação Política (Université de Paris I). Professor da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getulio Vargas (FGV), Rio de Janeiro, Brasil. Director no Brasil da *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*.
Master of Public Administration (EBAPE-FGV) and Politic Communication (Université de Paris I). Professor of the Brazilian School of Public Administration and Business of the Getulio Vargas Foundation, Rio de Janeiro, Brazil. Director in Brazil of Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão.

Elza Marinho
elzamarinho@uol.com.br
Doutora em História Social (IFCHS-UFRJ). Pesquisadora e Professora Substituta do Departamento de Filosofia e Ciências Sociais da Universidade do Rio de Janeiro (UNIRIO), na qualidade de Bolsista da FAPERJ, Rio de Janeiro, Brasil.
PhD in Social History (Federal University of Rio de Janeiro). Lecturer at the Rio de Janeiro University (UNIRIO), as fellow of the Foundation of Research Support of Rio de Janeiro (FAPERJ), Rio de Janeiro, Brazil.

Nota
Este estudo foi originalmente escrito como um *position paper* da FGV Projectos - Unidade de Consultoria da Fundação Getulio Vargas, a partir de um relatório do Projecto de Assistência Técnica para a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), realizado no ano 2000. Os autores agradecem ao Prof. Bianor Cavalcanti pela proposição do tema e pelo estímulo à realização do trabalho, e aos coordenadores do projecto, os consultores César Cunha Campos e José António Barros Alves, pelos subsídios do material de base e seus depoimentos.

Recebido em Outubro de 2004 e aceite em Janeiro de 2005.
Received in October 2004 and accepted in January 2005.

recuperação da história do futebol brasileiro, procurando compreender o esporte a partir dessa perspectiva sociológica. A terceira parte tece um panorama da realidade atual do futebol brasileiro. A etapa seguinte resume o diagnóstico apresentado pela FGV Projetos sobre os principais entraves ao bom desempenho do esporte no Brasil. A última parte é dedicada à exposição das principais propostas do plano. As considerações finais resumem os principais achados do trabalho.

Futebol e sociedade

Matriz de socialização e transmissão de valores, forma de sociabilidade moderna, instrumento de educação e fonte de saúde, o esporte desempenha um importante papel na formação do homem e da vida em sociedade. No caso brasileiro, o futebol é parte fundamental da cultura do País, tomado como representação da identidade nacional – a 'Pátria de Chuteiras', na preciosa expressão de Nelson Rodrigues. É, segundo diferentes formas de representação, esporte, jogo e espetáculo ritual. E no mundo contemporâneo, o futebol é também um grande negócio que movimenta bilhões e bilhões de dólares. Constitui, portanto, fenômeno social observável na vida cotidiana.

Compreender o esporte e, em particular, o futebol brasileiro, a partir dessas diferentes perspectivas, requer examiná-lo não só como objeto de uma Sociologia especial – a Sociologia do Esporte –, mas também como prática social e econômica capaz de objetivar-se na ação racionalizadora dos processos de Gestão.

A Sociologia do Esporte, assim como outras Sociologias especiais, examina os fenômenos sociais, no caso, os jogos competitivos, a partir da análise de dois processos inerentes à modernidade que lhe serviu de ensejo e objeto: a *secularização* e a *racionalização*.

A *secularização* diz respeito ao desencantamento do mundo, vale dizer, à substituição das explicações de caráter mágico ou religioso para os mais diversos fenômenos por aquelas de natureza racional, técnica e científica. É processo característico da mudança social que constituiu as economias de mercado e as democracias de massa, onde as normas sociais se baseiam mais em cálculos utilitários e regras escritas do que em mitos e tradições.

No caso brasileiro, o futebol é parte fundamental da cultura do País, tomado como representação da identidade nacional – a 'Pátria de Chuteiras', na preciosa expressão de Nelson Rodrigues. É, segundo diferentes formas de representação, esporte, jogo e espetáculo ritual.

Ora, o esporte nasceu como jogo, no duplo sentido de *play* (brincadeira) e *game* (jogo), consistindo em uma atividade essencialmente lúdica, de caráter ritual. E os jogos eram parte de celebrações religiosas, destinadas a reverenciar os deuses e engrandecer suas festas. Pelas exigências físicas, celebravam também o corpo, a juventude, a beleza e a força. Eram – e são – consubstanciais à cultura.

Mesmo o esporte moderno, nascido desvinculado de elementos religiosos, sempre foi cercado de manifestações rituais e crendices. Apesar da crescente profissionalização, os uniformes – a camisa da equipe, antes de estamparem publicidades, eram venerados pelos torcedores, quase como objeto de adoração. Daí surgiu a expressão 'fanático por futebol'.

Até recentemente, quando o futebol no Brasil ainda não tinha seguido tão de perto o padrão internacional que dá ênfase ao aspecto comercial, uma certa áurea de sagrado cercava o comportamento da torcida e dos jogadores. Ainda hoje, nas grandes decisões, os torcedores recorrem às suas crenças tradicionais quando se vêem na iminência de perder uma partida ou, em qualquer situação, para garantir a vitória de seus times.

Como parte do processo de racionalização, o esporte moderno perdeu o seu caráter religioso, mas conservou o culto ao corpo e um certo conteúdo lúdico. Entretanto, a brincadeira esportiva é um negócio muito sério que, há muito, deixou de ser uma atividade desinteressada e gratuita. Passou-se do jogo ao esporte não-lúdico, uma atividade utilitária regulada por normas estritas. A própria imprevisibilidade do jogo foi sendo atenuada pela lógica racionalizadora das competições, seus regulamentos e cálculos, para além das diferenças e particularismos.

No quadro atual, acredita-se que «fica cada vez mais difícil para este torcedor fanático prestar reverência a um objeto que, hoje, esteja servindo como veículo de comercializa-

ção» (Helal, 1990, p. 43). A secularização do esporte moderno se traduz, portanto, na profissionalização, na mercantilização do jogo e dos atletas e na perda da áurea sagrada do espetáculo, para usar a expressão consagrada por Walter Benjamin. A mídia, ao espetacularizar ainda mais o jogo, o sacraliza. Ao expor e potencializar o caráter mercantil do esporte, dessacraliza-o. Trata-se de um comércio sem Mercúrio, o mensageiro dos Deuses.

A *racionalização* trata do uso da razão instrumental na ação humana. Significa tomar atitudes e decisões descartando os elementos de natureza pessoal, afetiva e emocional. A eficiência torna-se um valor normativo prioritário para o esporte moderno e a quantificação dos feitos atléticos uma exigência fundamental das máquinas competitivas. Trata-se da tendência de transformar qualquer atividade esportiva em algo que possa ser medido e quantificado. As estatísticas tornam-se tão importantes quanto os eventos. O futebol também segue essas mesmas regras.

A quantificação geralmente se faz acompanhar de outro fenômeno muito freqüente no mundo esportivo que é a especialização, quando se busca uma definição precisa dos papéis a serem executados pelos atletas «e desenvolvem-se estratégias e táticas de jogos cada vez mais formais, rígidas e calculistas, que visam, em última instância, a um melhor desempenho dos atletas e das equipes nas competições» (*ibid.*, pp. 46-47).

No caso do futebol, o jogador de hoje é treinado para desempenhar funções cada vez mais específicas, ao invés de exercitar suas habilidades e ocupar diversas posições em campo. A valorização do atleta especializado coloca em segundo plano a versatilidade habitual do jogador brasileiro, capaz de se posicionar na zaga ou no campo adversário, movendo-se com facilidade entre seus contendores, com a ginga de corpo dos famosos dribles e passes do chamado futebol arte. Ao invés da habilidade, a técnica; ao invés do oportunismo, a velocidade; ao invés do craque polivalente, a máquina de músculos.

A introdução do uso de aparelhos tecnológicos confere mais racionalidade e precisão matemática aos processos de especialização, que adquirem, assim, uma nova legitimidade, embora os resultados esperados, do ponto de vista da atratividade do espetáculo, ainda não sejam tão animadores. Segundo os principais comentaristas, as perspectivas são de que a crescente especialização técnica e mecânica acabe por afastar cada vez mais o futebol da esfera do lúdico, que tinha como principais características a criatividade, a inventividade, a improvisação e a espontaneidade (*ibid.*, p. 48). É a imposição da lógica do futebol europeu sobre o resto do mundo, com a potência financeira de seus clubes e a 'domesticação' de atletas latino-americanos e africanos.

Para além da secularização e da racionalização, a consagração do esporte como prática social legítima e reconhecida também pode ser vista como parte da modernização do mundo ocidental, de seu processo civilizatório, no sentido que lhe atribui Nobert Elias. Segundo essa perspectiva, aqui exposta de forma muito simples e esquemática, a predisposição humana de agir segundo seus instintos e paixões para satisfazer suas necessidades gera tensões e ameaças à vida social. Na sociedade ocidental, a sobrevivência e o desenvolvimento são garantidos pelo crescente controle exercido sobre esses apetites – primeiro, pelo poder coercitivo do Estado; em seguida, pela interiorização das normas de conduta social. É a inibição dos instintos primários a que se referia Freud, vale dizer, o autocontrole individual de Elias, que vai domar os impulsos libidinais, afetivos e emocionais e conter a violência que lhes são inerentes. Porém, por mais que se civilizem os costumes, os gestos, as expressões corporais e as maneiras à mesa, resta uma tensão individual e coletiva que produz o mal-estar da civilização.

É aí que o esporte vem fazer o seu jogo. Ele opera como uma espécie de válvula de escape, onde os homens contidos pela repressão exterior e interior, podem exercitar a violência legítima, dentre de um espaço físico e social delimitado, sem ir até o limite daqueles impulsos destrutivos próprios da sua luta pela satisfação das necessidades mais primárias. Para Elias, «cette 'sportification' des passe-temps – si je puis me permettre cette expression pour traduire leur transformation en sport dans la société anglaise – et le développement de certains d'entre eux à une échelle quasi mondiale sont un autre exemple d´accélération du processus de civilisation» (Elias e Dunning, 1986, pp. 28-29).

De fato, a maior parte das sociedades humanas estabelece mecanismos para se proteger contra as tensões que



Por mais que se civilizem os costumes, os gestos, as expressões corporais e as maneiras à mesa, resta uma tensão individual e coletiva que produz o mal-estar da civilização. É aí que o esporte vem fazer o seu jogo. Ele opera como uma espécie de válvula de escape. O sport permite um nível de excitação legitimada.

elas mesmas criam. Aquelas que já atingiram um nível relativamente avançado de civilização, no sentido do recalcamento das pulsões violentas, em virtude de um maior grau de sublimação, realizam uma grande variedade de atividades de lazer, sobretudo esportivas, que cumprem a função de relaxar as tensões e o stresse gerados pelo recalque da agressividade. O sport permite um nível de excitação legitimada (*ibid.*, p. 53).

A função catártica do esporte já havia sido antecipada por Thorstein Veblen, que o via «como um meio de desrecalque comparável à guerra», só que de maneira negativa, na medida em que denunciava o temperamento atlético como «uma constituição espiritual arcaica – a posse de instintos competitivos e predatórios num grau de poder relativamente elevado» (1917, *apud*, Magnane, 1969, pp. 134-138). E Roger Caillois também reconheceu seu papel de freio à impulsividade natural da criança e o caráter decisivo de seu poder regulador (*ibid.*, p. 112).

Finalmente, o esporte também tem sua função na reprodução social e na manutenção da lógica da dominação. Nesse sentido, a sociologia de Pierre Bourdieu (1979) assume mais uma vez o tom de denúncia. O campo esportivo também constitui uma arena de lutas, onde se contrapõem forças e interesses consolidados, onde operam os mecanismos que distinguem dominantes e dominados. Sem deixar de reconhecer que o esporte pode ter suas próprias regras, Bourdieu lembra que ele «ainda traz consigo suas marcas de origem: além da ideologia aristocrática do esporte como atividade desinteressada e gratuita, (...) que contribui para mascarar a verdade de uma parte crescente das práticas esportivas, a prática de esportes como o tênis, equitação, o iatismo, o golfe, deve, sem dúvida, uma parte de seu 'interesse', tanto nos dias de hoje quanto em sua origem, aos lucros de distinção que ela proporciona» (Bourdieu, 1983, p. 143).

A assimilação e o consumo de certos esportes constituem, assim, um fenômeno da imitação e de adaptação de uma prática de elite, como uma tentativa, inscrita no inconsciente coletivo, de afirmação de classe, uma expressão simbólica de identificação com os que estão no topo da pirâmide social. A assertiva procede, mas não é pouco útil, para explicar o fenômeno de massas no qual se transformou o futebol brasileiro.

A compreensão dos processos de *secularização*, *racionalização*, *civilização* e *distinção* pode contribuir para a analisar os problemas que afetam o futebol e sua inserção social no Brasil e no Mundo. A lógica da *secularização* revela os excessos do merchandising, que se traduz no desencanto do torcedor ao ver profanados 'objetos sagrados' como a camisa da equipe, símbolo por excelência da paixão pelo clube, trazendo conseqüências nem sempre benéficas para a própria comercialização dos espaços publicitários do uniforme.

Por sua vez, os efeitos da *racionalização* e suas derivações acabam por impor ao futebol brasileiro métodos e técnicas peculiares ao futebol europeu e seu contexto cultural, dominados pela especialização funcional, a racionalização dos procedimentos e a contenção dos gestos, onde a velocidade e a técnica substituem o futebol arte caracterizado pela improvisação e a flexibilidade corporal.

A compreensão do processo civilizatório chama a atenção para a relativa paz que reina nos estádios brasileiros, situados muitas vezes em bairros com elevados índices de criminalidade, mas onde os incidentes violentos são em número muito inferior ao das praças esportivas européias. A constatação dessa singularidade põe em cheque a própria teoria de Norbert Elias, ao denunciar um certo viés etnocêntrico e a indiferença aos mecanismos de violência simbólica.

Na contramão dessa perspectiva, o mapeamento do campo esportivo permite compreender o funcionamento da engrenagem que promove e dá visibilidade a uma modalidade ou a uma equipe pelo controle dos mecanismos de posição, e a lógica de distinção dos esportes de elite, que instiga os comportamentos de imitação e o consumo dos produtos a eles associados. Mas não dá conta das sutilezas

de um esporte de massa, como o futebol no Brasil, ele mesmo promotor de mobilidade social, assimilação dos *nouveaux venus* e reconfiguração de *habitus*.

Histórico do futebol no Brasil

O futebol é uma prática esportiva importada dos ingleses há pouco mais de 100 anos, que atravessou diversas fases até se tornar o esporte da preferência nacional no Brasil. No começo, por volta do final do Séc. XIX, passou pelas peladas improvisadas nas ruas. Em seguida, surgiram os primeiros times nascidos como forma de recreação e sociabilidade dos operários de fábricas instaladas nos subúrbios das grandes cidades do Brasil, que, finalmente, impulsionaram o surgimento de grandes times brasileiros nos inícios do Séc. XX, até os nossos dias, quando o futebol assume características mais profissionais, aliando aspectos de uma importante manifestação cultural e de um grande negócio.

A atual conjuntura do futebol brasileiro é moldada pelas particularidades de uma história inscrita na cultura brasileira, nas crenças comuns que determinam as práticas coletivas, e pela evolução do esporte e da economia mundial.

O futebol, trazido ao Brasil por Charles Miller, paulistano filho de imigrantes ingleses, nada tinha de popular. Era um esporte amador e de ricos, até porque o material era importado e custava caro. Os «matchs» de futebol, como os jogadores chamavam as partidas, eram disputados por muitos estrangeiros e uns poucos brasileiros.

Em sua origem, o futebol, trazido ao Brasil por Charles Miller, paulistano filho de imigrantes ingleses, nada tinha de popular. Era um esporte amador e de ricos, até porque o material era importado e custava caro. Os *matchs* de futebol, como os jogadores chamavam as partidas, eram disputados por muitos estrangeiros e uns poucos brasileiros. O primeiro jogo aconteceu em Abril de 1894, no bairro do Brás em São Paulo, entre as equipes do São Paulo Railway, time de Charles Miller, e do Gas Company. Somente três anos depois de sua chegada em São Paulo, o futebol foi introduzido no Rio de Janeiro, por iniciativa de outro descendente inglês, Oscar Cox. Nesses primeiros tempos, não existiam estádios como os de hoje e muito menos divulgação pela imprensa.

A popularização do esporte, que passou a ser considerado uma aptidão inata do povo brasileiro, instiga a curiosidade científica de conceituados estudiosos, empenhados em investigar o papel do futebol como elemento sintetizador da cultura brasileira. Precisar o momento da transformação do esporte de elite em um esporte de massas não é tarefa fácil.

A ligação entre o esporte e as primeiras indústrias brasileiras contribuiu para sua democratização. Os times nascidos no chão de fábrica faziam seus jogos fora do circuito habitual dos bairros dos ricos. O primeiro e mais famoso clube do gênero foi o Bangu, fundado como *The Athletic Club* pelos mestres tecelões ingleses contratados pela Companhia Progresso Industrial do Brasil.

As peladas nos campos de várzea, construídos nas margens dos rios, foram os primeiros indícios da disseminação do esporte nas camadas mais pobres da população. Dispensando o uso de chuteiras e do campo gramado, substituindo as bolas importadas por bolas de meia e improvisando as balizas, os jogadores driblavam a falta de condições materiais.

Essa popularização antecedeu ao surgimento dos primeiros clubes nacionais – Fluminense, Botafogo, América, Flamengo, São Cristóvão, Corinthians e Grêmio, quando também nasce a Liga Metropolitana para Sports Athletics (LMSA), para organizar competições e campeonatos do novo esporte que começava a atrair cada vez mais adeptos (Gordon Junior, 1995, p. 79).

Nessa mesma época, os campos de futebol se abrem às camadas mais pobres da população e o esporte começa a se consolidar no cenário brasileiro. A descrição de uma partida do terceiro campeonato sul-americano, em 1919, quando o Brasil obteve seu primeiro título internacional, ilustra bem o despertar das paixões coletivas, princípio maior do papel do esporte como símbolo da cultura nacional. O certame foi realizado no campo do Fluminense, com capacidade para 15 mil pessoas, construído especialmente para esse evento.

«Depois de derrotarmos o Chile e a Argentina, empatamos com o Uruguai e o campeonato terminou com as duas seleções com igual número de pontos. A decisão foi marca-

da para o dia 29 de Maio e a torcida compareceu em massa para prestigiar o evento. Foi um jogo emocionante que terminou empatado em 0x0 no tempo regulamentar. Na prorrogação, o placar permaneceu inalterado e somente na segunda prorrogação Friedenrich, um mulato de olhos verdes, filho de pai alemão e mãe brasileira, abriu o marcador. O público comemorou o resultado jogando chapéus para o ar e a vitória ganhou até choro de Pixinguinha, o 1 a 0. Após o jogo, as chuteiras do artilheiro ficaram expostas na casa de Oscar Machado, elegante joalheria na rua do ouvidor» (Araújo Moura, 1998, p. 18).

Apesar da rápida disseminação do esporte, nesse período ocorria um fenômeno curioso que retrata bem o caráter segregacionista das elites e os preconceitos sociais que envolviam a prática do futebol. Observava-se um distanciamento entre determinados clubes - aqueles instalados nos bairros nobres não tinham tanta aproximação com os que estavam situados nos subúrbios mais pobres. «As distâncias sociais, com todas as suas graduações, deveriam ser mantidas religiosamente dentro e fora do esporte» (Gordon Junior, *op. cit.*, p. 80).

Os preconceitos racial e social ainda dominavam a prática do futebol no Brasil. Até 1918, a Federação Brasileira de Sports, órgão que regulamentava o futebol em todo o território brasileiro, proibia a inscrição de negros nos times profissionais. Campanha encetada pela Imprensa, que começava a dar grande importância ao esporte, fez cair por terra essa proibição.

O futebol no Brasil começa realmente a se profissionalizar e a se internacionalizar a partir dos anos 30. Nossos times agora excursionavam pelo exterior. Data desse período, a realização das primeiras Copas do mundo que contribuirão enormemente para o desenvolvimento do futebol profissional.

A profissionalização provocará mudanças significativas no futebol. José Sérgio Leite Lopes atribui ao aparecimento do futebol como profissão o poder de romper com os padrões elitistas dos clubes amadores e com o paternalismo dos clubes semi-amadores, contribuindo também para a expansão das formas de recrutamento e a invenção de um estilo nacional, representado pelo ingresso maciço de jogadores de classes populares e negros. Leite Lopes (1999) acha que o profissionalismo de hoje difere daquele do passado porque não diz respeito só aos jogadores, mas se situa num nível mais abrangente, do enquadramento de uma atividade esportiva que se tornou um espetáculo televisivo (180-181).

O aparecimento do futebol como profissão, e o poder de romper com os padrões elitistas dos clubes amadores e com o paternalismo dos clubes semi-amadores, contribuiu também para a expansão das formas de recrutamento e a invenção de um estilo nacional, representado pelo ingresso maciço de jogadores de classes populares e negros.

O período que vai de 1933 a 1950 é considerado por muitos autores como a fase de transição do futebol elitista ao futebol popular. É neste período que surgem as práticas de compra de passes e o aparecimento dos mitos brasileiros como Leônidas, o diamante negro, fenômeno que se reproduzirá até nossos dias. Os anos 50 assistiram o nascimento de craques como Pelé, considerado o maior jogador de todos os tempos, Garrincha, Didi e Vavá. A seleção de 1970, tricampeã do Mundo, teve ídolos do porte de Rivelino, Tostão e Jairzinho. Na década de 80, surgiram craques como Zico, Sócrates, e, mais recentemente, jogadores como Romário, Rivaldo e Ronaldinho são reverenciados dentro e fora do campo.

A boa imagem do futebol brasileiro serve de propaganda para o País e para o seu povo. O esporte é motivo de orgulho, grande paixão nacional, capaz de mobilizar simpatias e ódios, laços de solidariedade e atos violentos. A Nação passa a ser representada pelo futebol, que se torna um veículo catalisador da brasilidade. Esse sentimento de identificação fica mais evidente a cada quatro anos, por ocasião da Copa do Mundo, quando a 'Pátria de Chuteiras' se enche de ufanismo e euforia.

«A força do futebol no Brasil pode ser avaliada, fundamentalmente, nestes momentos quando a seleção brasileira representa, em todos os sentidos, os brasileiros. As vitórias e derrotas contaminam e são contaminados pelas representações sobre o Brasil e os brasileiros, gerando incontáveis avaliações sobre sua força e fraqueza, vigor e mazelas, riqueza e pobreza» (Guedes, *op. cit.*, p. 43).

No entanto, até a década de 50, poucos acreditavam na

seleção brasileira. Torcia-se muito, mas as críticas superavam os elogios. A maior vitória do esporte, porém, estava fora de campo, pois se criou uma mobilização nacional nunca vista em nenhuma outra modalidade. Atentos ao rádio, brasileiros de diferentes origens e condições sociais encontraram um motivo para se unir, fosse na tristeza, como na derrota na Copa de 1950, fosse na alegria, com o primeiro título mundial em 1958.

Até a Copa de 1982, o jogador brasileiro encantava o mundo pelo chamado futebol arte, caracterizado pelas jogadas individuais e pela incrível flexibilidade corporal dos atletas manifesta nos dribles quase mágicos. Explicações para esse estilo tão peculiar ao jogador brasileiro davam conta de que a famosa 'ginga' é própria de uma cultura que não tem a contenção de gestos dos povos ditos civilizados. Ela é fruto da dura lida da vida, do cotidiano sofrido do brasileiro e da nossa herança africana, expressa, sobretudo, nas danças praticadas nos tempos sombrios da senzala.

Uma explicação para o sucesso do futebol no Brasil é a persistência de um conjunto de regras simples e fáceis de entender. Futebol é bola na rede. Por isso transformou-se num esporte tão popular.

A popularização do esporte carreou também a intervenção do Estado nos negócios do futebol. Getulio Vargas, por exemplo, deu todo apoio ao escrete nacional na III Copa do Mundo de Futebol. Em 1941, ele criou o Conselho Nacional de Desportos (CND), iniciativa que revelava a importância atribuída pelo Estado Novo às práticas esportivas. «A par da organização de outros aspectos da sociedade brasileira, como o trabalho e a educação, os esportes também mereciam um organismo nacional que os unificasse e os administrasse» (Araújo Moura, *op. cit.*, p. 24). Essas iniciativas se apoiavam na idéia de que o futebol é a diversão do povo, escola de democracia e fonte de saúde para as massas.

É a partir daí que surge a febre das construções de grandes estádios nacionais. A prática do futebol necessitava de bases físicas grandiosas, à altura do espetáculo que se oferecia às massas. A oportunidade de sediar a IV Copa do Mundo acelerou o processo de edificação e melhorias dos estádios. O maior evento esportivo do mundo carrearia prestígio, além de constituir uma boa ocasião para o Brasil se desvencilhar de apreciações negativas como a desorganização e pouca capacidade de iniciativa. Seria uma ótima propaganda para o País. Era o Governo Federal pegando carona na popularidade do futebol.

A lógica do mercado não poupou as atividades esportivas. O futebol arte dos talentos individuais deu lugar ao futebol técnica da preparação física e do profissionalismo. O jogo é um espetáculo televisivo e o jogador uma mercadoria. E a bola ganhou um companheiro inseparável – o marketing. Foi um casamento que deu certo e rende muitos lucros.

Panorama atual

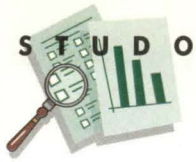
A transformação do futebol implicou numa verdadeira revolução na sua organização institucional. Foram introduzidos novos segmentos, novas atividades profissionais e novas formas de financiamento. Profissionais, dirigentes, torcedores, instituições administrativas, empresas, patrocinadores, investidores e mídia são os atores constitutivos da indústria do futebol.

A gama de profissionais envolvidos no esporte é hoje muita diversificada. Além dos jogadores, técnicos e preparadores físicos, fisioterapeutas, árbitros e assistentes, o futebol passou a exigir os serviços, até então inusitados, de advogados, médicos, psicólogos, nutricionistas, supervisores, gerentes e agenciadores ou empresários.

A figura dos torcedores – principal motor do espetáculo –, também sofreu muitas mudanças. Eles passaram a se associar formalmente em torcidas organizadas que constituem um importante segmento, pois interferem de forma mais direta nas decisões mais importantes de seus clubes.

A complexidade dessa estrutura pode ser traduzida em números. Dados da Confederação Brasileira de Futebol dão conta de que atualmente existem mais de 800 clubes atuando em todo o País. Os times amadores que participam de jogos organizados ultrapassam a marca dos 13 000. São cerca de 11 000 jogadores federados e mais de 2 000 atletas brasileiros do futebol atuando fora do País. 308 estádios oferecem mais de 5 milhões de lugares.

O futebol transformou-se em um grande negócio. O mercado futebolístico brasileiro movimentava 16 bilhões de reais ou quase 5 bilhões de euros. Não é muito, se com-



O mercado futebolístico brasileiro movimentava 16 bilhões de reais ou quase 5 bilhões de euros. Os ganhos obtidos com os direitos de Televisão, só no ano de 1999 foram da ordem de US$106 milhões. O campeonato brasileiro foi de longe o evento esportivo mais lucrativo, sendo responsável por 56% do total pago.

parado aos 250 bilhões de reais – mais ou menos 71,5 bilhões de euros – gerados pelo futebol internacional. Mas, a considerar o bom desempenho das atividades produtivas ligadas ao futebol, as perspectivas de crescimento são animadoras. No Brasil, fabrica-se anualmente 3,3 milhões de chuteiras para o futebol de campo e 5,6 milhões para *futsal* e *society* e 6 milhões de bolas de couro. São comercializadas mais de 32 milhões de camisetas, sem contar as que são destinadas aos jogadores profissionais (FGV, 2000).

As mudanças no panorama econômico mundial afetaram também as modalidades de arrecadação financeira dos próprios times. Na Europa, as receitas provenientes da venda de ingressos e de alimentação nos estádios ainda tem um peso significativo na totalidade das rendas dos times. Na Inglaterra e na Itália, e.g., elas representam respectivamente 43% e 38% de toda a arrecadação dos clubes. No Brasil, esta realidade tem se invertido. A arrecadação com ingressos não é mais a principal fonte de receita dos times. Atualmente, a maior parte do dinheiro tem outras origens como patrocínios, venda de produtos e contratos de transmissão em TV. Certamente, as bilheterias ainda constituem importante fonte de renda para os times médios e pequenos. Mas a maior parte da receita das grandes agremiações é obtida através da concessão dos direitos de retransmissão das partidas pela Televisão.

As principais fontes de renda dos times, por ordem de classificação, são as seguintes:

- direitos de TV;
- receita de bilheteria;
- comercialização dos jogadores;
- patrocínios;
- parcerias;
- venda de produtos licenciados;
- apoio das entidades administrativas.

Os ganhos obtidos com os direitos de Televisão, só no ano de 1999 foram da ordem de US$106 milhões. O campeonato brasileiro foi de longe o evento esportivo mais lucrativo, sendo responsável por 56% do total pago. O campeonato paulista e a Copa do Brasil contribuíram com uma arrecadação de 15% cada um. Em terceiro lugar, vem a Copa Rio de Janeiro - São Paulo, com 10% do total obtido. O campeonato carioca ficou em último lugar com 4% dos direitos pagos pela televisão (Relatório..., 2000).

A expectativa é de que a interdependência entre futebol e Televisão se intensifique cada vez mais. O crescimento da abrangência da Televisão paga, o aumento da quantidade de canais e o advento do sistema *pay per view* alimentam essa dependência. O esporte, sobretudo o futebol, tem se afirmado como um dos principais conteúdos televisivos. Essa parceria entre mídia e esporte também permite que um maior número de pessoas acompanhe os campeonatos e a própria vida dos atletas, transformados em superstars. Com seu poder peculiar, a Televisão influencia o aumento da profissionalização da indústria do esporte, estimula o aperfeiçoamento do marketing esportivo e a globalização de ídolos como Michael Jordan, Michael Schumacher, David Beckham, Luís Figo e Ronaldinho. Por outro lado, a vinculação à Televisão também apresenta desvantagens, especialmente quando a realização dos campeonatos e jogos nacionais passam a ser ajustados à conveniência da programação televisiva.

A intermediação na comercialização de jogadores constitui outra característica do moderno futebol mundial. Se antes o jogador cuidava pessoalmente de sua carreira, hoje, forçosamente ele tem que contar com a colaboração de um empresário. No mundo do futebol espetáculo, os jogadores se transformam em celebridades, tornando a comercialização de seus passes uma importante fonte de receita para todos os clubes de futebol.

O agente esportivo é o profissional que negocia os contratos do atleta com os times, controlando a cotação dos passes e as possibilidades de transferência. Ele se ocupa também da elaboração do plano de marketing e representa o jogador, junto às empresas, interessadas na exploração de sua imagem.

Como os custos de uma equipe de alto nível são bastante

Desenvolvem-se associações por tempo limitado entre empresas investidoras e clubes. Esta prática já é corrente no Brasil. As empresas fornecem dinheiro para a manutenção do time e para a contratação de jogadores. Em contrapartida, elas obtêm o direito de usar a camisa para expor a sua marca. Às vezes, a marca na camisa é mais visível do que o símbolo do time.

elevados, os times de futebol procuram estabelecer parcerias para dividir as despesas e gerar mais rendas para o esporte. São associações por tempo limitado entre empresas investidoras e clubes. Esta prática já é corrente no Brasil. As empresas fornecem dinheiro para a manutenção do time e para a contratação de jogadores. Em contrapartida, elas obtêm o direito de usar a camisa para expor a sua marca. Às vezes, a marca na camisa é mais visível do que o símbolo do time. Estas parcerias já estão em pleno desenvolvimento no Brasil e tendem a se expandir, entretanto elas se limitam aos grandes clubes pelo seu potencial mercadológico.

A venda de produtos licenciados é outra importante fonte de arrecadação de renda do esporte e, sobretudo, do futebol. No mundo todo, em 1998, o mercado de licenciamento de produtos esportivos movimentou cerca de US$16,9 bilhões. Até meados dos anos 90, o licenciamento de marcas esportivas era muito incipiente no Brasil. Nos últimos anos, a situação se inverteu e este mercado já apresenta boas oportunidades de geração de receitas suplementares para os clubes, os profissionais, os fabricantes e para os canais de distribuição. No entanto, a constante falsificação dos produtos constitui um obstáculo ao pleno desenvolvimento desse mercado que sofre sérios prejuízos com a ação dos 'piratas'.

Contexto institucional e financeiro

Antes de propor soluções de natureza organizacional para o futebol no Brasil, a FGV Projetos fez um diagnóstico do setor, identificando e detalhando os seus principais problemas.

O primeiro aspecto que chama a atenção na área de esportes é o desconhecimento, entre a maior parte dos atores, de noções e princípios básicos de planejamento e gestão, o que vem a ser causa de uma série de desequilíbrios. Isso diz respeito, tanto à organização e funcionamento do setor, quanto à racionalidade interna de clubes e federações, produzindo efeitos perversos sobre os jogos e campeonatos.

Do ponto de vista do quadro jurídico-institucional, constatou-se que as leis que regulamentam o esporte se revelam precárias e ultrapassadas, permitindo diversidade de interpretação e julgamento, muitas vezes em confronto com a lógica do espetáculo. Do lado da justiça desportiva, é inegável a sua falta de agilidade e de transparência, o que fazia com que alguns clubes recorressem à Justiça comum, deslegitimando as instâncias judiciárias do setor.

Na organização dos calendários, não existem vínculos nem hierarquias entre as competições, o que contribui para desvalorizar o espetáculo, pelo reduzido número de 'clássicos', e esvaziar os estádios. A forte influência da política, da TV, dos patrocinadores e dos investidores também trazem prejuízos ao cumprimento do calendário. Todos querem agendar os jogos de maneira a satisfazer seus próprios interesses.

A pesquisa localizou também sérios problemas na ação das entidades corporativas, que pecam pela ausência de profissionalismo, fazendo com que as federações caiam em descrédito e dêem lugar a novas associações. Não há clara definição dos papéis da CBF, das federações e das novas entidades, o que dificulta a integração e a cooperação. A CBF centra seus interesses nas seleções nacionais e nos seus patrocinadores e negligencia os clubes e campeonatos nacionais, regionais e estaduais. Por outro lado, o Clube dos Treze, associação que reúne os grandes clubes de futebol brasileiro, não é representativo de todo o futebol nacional, mas, em associação com a TV, tem grande peso na organização das competições. Para agravar a situação, ainda nesse domínio, constatou-se uma indefinição nos papéis da CBF, das Federações e do Clube dos 13.

As relações entre o futebol e os mídia constituem uma questão bastante complexa. O futebol não sobreviveria sem os meios de comunicação de massa, mas a forte influência da TV, e.g., termina por provocar uma certa desordem e indefinição na programação dos jogos. O esporte fica a mercê da Televisão, que impõe seus horários, além de priorizar a transmissão de partidas no eixo Rio-São Paulo,

enfraquecendo ainda mais a integração do futebol em todo território nacional.

Quanto ao financiamento, detectou-se que a precária gestão dos recursos, além dos prejuízos que provoca internamente, também inibe a negociação com possíveis investidores. A ineficiência também se reflete na ausência de *know-how* para explorar o potencial das marcas. Isso acarreta dificuldades de sobrevivência para os clubes médios e pequenos que lidam com problemas de baixa freqüência nos estádios e, conseqüentemente, reduzida arrecadação.

No domínio dos recursos humanos, a falta de qualificação dos dirigentes, dos árbitros e das equipes técnicas dificulta bastante a formação e a renovação dos quadros do futebol. Ainda há, em muitos clubes, forte resistência ao treinamento intensivo, sobretudo sem bola e à utilização de novas tecnologias. Também é notório o desnível de salários, que são bastante elevados para uns poucos e baixos para a grande maioria.

Quanto às instalações físicas do futebol, a maior parte dos estádios é desprovida de infra-estrutura adequada e de serviços de apoio eficientes. Só recentemente, os governos estaduais e municipais, e alguns poucos grandes clubes, têm investido na modernização dos estádios.

No sentido de avaliar as perspectivas de melhoria das condições do futebol brasileiro, a equipe da FGV Projetos elaborou uma lista das circunstâncias favoráveis e desfavoráveis às mudanças.

Entre os pontos fortes e oportunidades de crescimento, destacam-se os seguintes pontos:

- a forte paixão nacional pelo futebol sobrevive e é o motor do esporte no nosso País;
- a fidelidade dos torcedores aos seus clubes é também um fator positivo para o esporte;
- o futebol brasileiro ainda é bastante prestigiado no mundo pela ótima qualidade de seus jogadores e técnicos;
- a Seleção brasileira é, quase sempre, a primeira colocada no ranking da FIFA;
- há uma grande quantidade de equipes fortes e competitivas que podem atrair um maior número de torcedores aos estádios e, assim, melhorar a qualidade do espetáculo;
- o futebol tem grande capacidade de geração de empregos, podendo utilizar todo seu potencial para auferir mais lucros através do merchandising e de outros negócios, por ocasião dos torneios nacionais e no exterior;
- o futebol ainda tem espaço para expandir seu campo de ação, pela exploração dos mercados regionais, através da valorização de jogos fora do eixo Rio-São Paulo.

Por outro lado, dificuldades advindas em grande parte da condição de economia periférica, com sérios problemas de distribuição de renda, afetam desfavoravelmente o desenvolvimento do nosso futebol. O baixo nível de renda do torcedor brasileiro constitui um sério entrave para ampliação da presença nos estádios e para o consumo dos produtos do merchandising. Isso é particularmente significativo porque as classes D e C, mais desprovidas de recursos financeiros, são comprovadamente as que mais apreciam o espetáculo do futebol.

A lista de fatores apontados como negativos para os próprios dirigentes é extensa, mas cumpre sublinhar:

- não existe uma engenharia financeira capaz de dar sustentabilidade aos clubes, sobretudo os médios e pequenos;
- faltam fontes de financiamento e estruturas de apoio à formação de novos atletas;
- as deficiências administrativas das agremiações impedem um melhor aproveitamento de todo o potencial dos jogadores e técnicos;
- o excesso de jogos e campeonatos empobrece o nível das disputas;
- a legislação desportiva é desconhecida e, conseqüentemente, descumprida;
- não há clara especificação das áreas de atuação da CBF, das Federações e das Ligas.

Planejamento estratégico do futebol no Brasil

O Plano Estratégico do Futebol Brasileiro se apóia em três pilares fundamentais:

- o aprimoramento da gestão do setor;
- a intensificação da atratividade do esporte; e
- a modernização do futebol brasileiro.

A melhoria dos processos de gestão do futebol requer, antes de qualquer coisa, a reformulação de parte do arcabouço jurídico, sobretudo naqueles aspectos relacionados com a 'Lei do Passe', com as modalidades de investi-

mento nos clubes e com a arbitragem e a justiça desportiva.

Na questão da 'Lei do Passe', verificou-se que as multas de rescisão de contrato trazem vantagens e desvantagens. Os jogadores com remuneração abaixo de dez salários mínimos mensais (1 000 dólares) adquiriram maior mobilidade, devido ao pequeno valor das penalidades rescisórias. Aqueles com remuneração acima deste teto, tiveram sua transferência dificultada porque sobre eles pesam elevadas multas no caso de rescisão do contrato. Assim, os clubes que pagam os melhores salários mantém mais facilmente seus quadros do que as pequenas agremiações. O relatório final da FGV Projetos recomenda o estabelecimento de multas escalonadas no sentido de equilibrar os critérios diferenciados.

Pela atual legislação, os investimentos destinados aos clubes só podem ser feitos em uma única agremiação. O objetivo do legislador era garantir a ética e a lisura das competições. Esta medida, no entanto, termina por reduzir sensivelmente as possibilidades de investimento. Neste caso, a busca do equilíbrio entre a ética e as necessidades de investimento passa pela criação de restrições mais brandas que proibissem um controle acionário efetivo, conforme recomendação da própria FIFA.

Implantação de um Programa de Apoio à Modernização dos Clubes de Futebol, para oferecer assistência técnica no planejamento estratégico, na organização interna, nas estratégias de marketing e na racionalização dos sistemas administrativo – contábil, financeiro, patrimonial e de folha de pagamento.

A arbitragem é fundamental para a qualidade do espetáculo esportivo. Como já foi explicitado anteriormente, são inúmeras as falhas e deficiências no sistema de arbitragem do futebol. As soluções para o problema passam pela necessidade de manutenção da Comissão de Arbitragem presidida pela CBF. Seria de muita utilidade a criação do Conselho Nacional dos Árbitros e dos Conselhos Estaduais de Árbitros, como órgãos executivos, autônomos e independentes. Para incentivar a melhoria do quadro de árbitros, se urge a criação de um plano de carreiras e de cargos e salários.

Para superar a falta de imparcialidade da Justiça Desportiva, o plano propõe:

- dotar a Justiça Desportiva de autonomia financeira;
- introduzir a admissão do juízes dos Tribunais de Justiça Desportiva (TJD), através de prova de conhecimento e títulos;
- compor o quadro de magistrados do Supremo Tribunal de Justiça Desportiva com profissionais egressos dos TJD;
- criar um quadro fixo e um Plano de Carreiras de Auditores; e
- rever o Código Brasileiro Disciplinar do Futebol.

Contemplando o segundo pilar de propostas, que diz respeito à modernização do sistema CBF, o Plano de Modernização propõe as seguintes mudanças:

- adequação das estruturas organizacionais, dos modelos de gestão e dos processos administrativos e operacionais do Sistema CBF, levando em conta sua complexidade e dimensão política, as necessidades do mercado em que opera e as modernas práticas de gestão esportiva;
- implantação de um Programa de Apoio à Modernização dos Clubes de Futebol, para oferecer assistência técnica no planejamento estratégico, na organização interna, nas estratégias de marketing e na racionalização dos sistemas administrativo – contábil, financeiro, patrimonial e de folha de pagamento;
- elaboração de manuais de orientação (cartilhas) para os clubes, focados em questões estratégicas como obtenção de patrocínios, estabelecimento de parcerias e otimização da venda de ingressos;
- criação de uma linha de financiamento, no âmbito do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) para a modernização dos clubes;
- identificação das necessidades de capacitação profissional na CBF e elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Recursos Humanos do Futebol Brasileiro;
- criação de um sistema informatizado de Registro Nacional de Profissionais;
- recuperação e manutenção da Memória do Futebol, com a realização de pesquisas, criação de museus e arquivos de documentos, imagens e audiovisuais.

O terceiro pilar estratégico, que trata da questão da atratividade do espetáculo de futebol, oferece uma série de

recomendações no sentido de evitar a crescente perda de interesse pelo esporte.

Em primeiro lugar, lembra que não há espetáculo sem craques e celebridades. Assim, faz-se necessário a implementação de um plano para estimular a retenção dos craques no Brasil. A CBF pode se articular com outros países membros da FIFA para estabelecer uma norma que obrigue que o primeiro registro do atleta de futebol seja feito no seu país de origem, evitando a exportação sem controle de crianças e jovens talentosos.

Em segundo lugar, a CBF deve elaborar e implementar um plano de incentivo à ida aos estádios, oferecendo espetáculos competitivos, segurança, conforto e serviços aos apreciadores do esporte, com ingressos a preços atraentes. O plano também recomenda que se valorize a figura do torcedor, abrindo-lhe espaços nos clubes e motivando sua participação.

Em terceiro lugar, a CBF deve propor e implementar a reformulação dos calendários, promovendo a integração dos certames nacionais, com as partidas da seleção e o calendário da FIFA. O calendário nacional deve guardar interdependência com os calendários dos eventos estaduais e regionais.

Por último, o estabelecimento de um ranking nacional será um importante instrumento de acesso a categorias superiores e de rebaixamento dos participantes nas diversas competições.

Considerações finais

A preservação do futebol como esporte da preferência nacional e elemento identitário da Nação brasileira requer a montagem de uma complexa equação que relaciona as formas peculiares que este esporte adquiriu no Brasil, a adoção dos novos procedimentos impostos pelo futebol mundial e a valorização do negócio esportivo. Trata-se de proceder a uma assimilação crítica das regras importadas, de sorte a melhorar os padrões de eficiência e manter o aspecto lúdico do espetáculo para afirmar a singularidade brasileira.

Por isso, a modernização do futebol também se insere no contexto da discussão sobre a necessidade de conciliar a valorização positiva da diversidade cultural com o fenômeno da homogeneização dos modelos de existência ditados pela mundialização ou por aquilo que Anthony Giddens denomina de universalização da modernidade (Hermet, 2002, p. 92).

Norbert Elias, mesmo dando ênfase ao que ele chama de processo civilizatório, contribui para reforçar a idéia de que cada esporte adquire suas especificidades de acordo com a sociedade que o adota – «... on ne peut étudier le sport sans étudier la société. Le sport ou la société semblent aujourd´hui des thèmes porteurs d´une identité qui leur est propre» (Elias e Dunning, *op. cit.*, p. 34).

É certo que a sociedade moderna tende à secularização e à racionalização de todos os processos sociais, mas o problema filosófico de nosso tempo consiste em delimitar os setores onde subsiste, ou deve subsistir, a ação afetiva e a ação racional com relação a valores.

Isso não quer dizer que o futebol brasileiro esteja ameaçado pela globalização e que precise de proteção estatal. Assim como outros traços culturais, o futebol está em permanente interação com o patrimônio simbólico de outras nações. É, pois, no vigor de sua identidade que se devem buscar os meios para aumentar sua competitividade, atratividade e capacidade de geração de renda e emprego. Afinal, vencendo todos os desafios e previsões sombrias, o futebol brasileiro se mantém como o melhor do mundo.

O Plano de Modernização do Futebol elaborado pela FGV detalha minuciosamente todas as proposições expostas no capítulo anterior. Constituiu o marco de referência para o início de ações estratégicas que terão impacto profundo na vida da CBF e do futebol brasileiro. São decisões que foram tomadas, estão sendo tomadas, e podem ser tomadas agora para produzirem conseqüências no futuro.

Evidentemente, muitas das decisões sugeridas têm repercussões políticas e não podem ser implementadas sem a articulação dos diferentes grupos interessados em busca, senão de consensos, pelo menos de deliberações amplamente majoritárias.

Por outro lado, esse primeiro programa de assistência técnica da FGV Projetos representa apenas uma etapa do esforço de modernização do futebol brasileiro. Somente com a implementação de muitas das medidas propostas, sobretudo nas esferas organizacional e operacional, o cenário pode ser significativamente alterado. É verdade que, do

ponto de vista gerencial, os seminários realizados e o esforço de planejamento deles decorrentes, que resultaram nos planos aqui mencionados, representam um ganho expressivo em termos de acumulação de competências pessoais e institucionais para os quadros do futebol e para a própria CBF.

Além disso, a inauguração dessa modalidade de cooperação técnica entre o órgão principal do futebol brasileiro e instituições de caráter técnico-educacional do porte da FGV, abre grandes oportunidades de aprendizagem mútua no campo da gestão esportiva. A CBF pode aprimorar seu modelo gerencial, identificar novas formas de financiamento e desenvolvimento e formar seus quadros. A FGV ganha um rico laboratório para o desenvolvimento de novas tecnologias de gestão em instituições sem fins lucrativos, com grande potencial de geração de receitas, resultados e benefícios sociais de largo alcance. ■

Referências bibliográficas

ADAIR KFOURI, A. C. *et al.* (orgs.) (2000), **A Nova Gestão do Futebol**. Editora Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro.

ARAUJO MOURA, G. (1988), **O Rio Corre Para o Maracanã**. Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro.

ARNT, H. (1996), «Mídia, idolatria e construção da imagem pública: um estudo de caso». *Revista do Núcleo de Sociologia do Futebol* / UERJ, n.º 3/4, Rio de Janeiro.

BOURDIEU, P. (1983), «Como se pode ser esportivo?». *In* **Questões de Sociologia**. Trad. J. Vaitsman da 1.ª ed. francesa (1980). Les Éditions de Minuit, Paris.

BOURDIEU, P. (1979), **La Distinction: Critique Sociale du Jugement**, Les Éditions de Minuit, Paris.

CAVALCANTI, B. S. (1994), «Gestão integrada de recursos hídricos e do meio ambiente: medidas institucionais no Brasil e no contexto da reforma do Estado». *Revista de Administração Pública*, vol. 28(5), pp. 162-173.

DAMATTA, R. *et al.* (1982), **Universo do Futebol - Esporte e Sociedade Brasileira**. Pinakotheke, Rio de Janeiro.

ELIAS, N. e DUNNING, E. (1994), **Sport et Civilisation. La Violence Maitrisée**. Trad. J. Chicheportiche e F. Duvigneau da 1.ª ed. inglesa (1986). Fayard, Paris.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV) (2000), «Projeto de Assistência Técnica para a Confederação Brasileira de Futebol». Relatório não publicado, FGV.

GORDON JUNIOR, J. (1995), «História social dos negros no futebol brasileiro». *Revista do Núcleo de Sociologia do Futebol* / UERJ, n.º 2, pp. 71-90.

GUEDES, S. L. (1998), **O Brasil no Campo de Futebol: Estudos Antropológicos sobre o Significado do Futebol no Brasil**. EDUFF, Niterói.

HELAL, R. (1990), **O que é Sociologia do Esporte**. Editora Brasiliense, São Paulo.

HERMET, G. (2000), **Cultura & Desenvolvimento**. Trad. V. L. Joscelyneda 1.ª ed. Francesa (2002).Vozes, Petrópolis.

KLIKSBERG, B. (2003), «Gestão social eficiente: algumas questões-chave». *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, vol. 2(3), pp. 54-61.

LEITE DE OLIVEIRA, M. (1995), «Uma leitura simbólica do futebol». Pesquisa de campo/UERJ, n.º 2.

LEITE LOPES, J. S. (1999), «Considerações em torno da transformação do profissionalismo no futebol a partir da Copa de 1998». *In Estudos Históricos*, n.º 23.

LUSTOSA DA COSTA, F. (1998), «Há especificidade na gestão social?». *Paper* apresentado no III Congreso Internacional del CLAD (Centro Latino-americano de Administración para el Desarrollo) sobre la Reforma del Estado y de la Administración Publica, realizado em Madrid, de 14 a 17 de Outubro de 1998.

MAGNANE, G. (1964), ***Sociologia do Esporte***. Trad. G. Souza da 1.ª ed. Francesa, Gallimard, Paris.

MURAD, M. (1995), «O lugar teórico da sociologia do futebol». *Revista do Núcleo de Sociologia do Futebol*/ UERJ, n.º 2, pp. 101-115.

SOUZA, M. A. (1996), «A 'Nação em chuteiras': raça e masculinidade no Futebol brasileiro». Dissertação de Mestrado não publicada, Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social do Departamento de Antropologia da Universidade de Brasília, UnB.

portal**executivo.com**

Invista em si, para variar.

www.portal**executivo.com** Valorização profissional, informação actualizada, ferramentas de gestão de qualidade.

Parceiros Executivos:Caixa Geral de Depósitos,Accenture,Deloitte & Touche, HP, Microsoft,Saer, Universidade Católica Portuguesa, Young & Rubicam. Parceiros Institucionais:Icep Portugal Parceiros de Conteúdos: Infobolsa, Janelana Web, Manchete, SIC Online.



A integração do desenvolvimento de novos produtos na cadeia de valor

Na senda de uma abordagem colaborativa

por António Moreira

RESUMO: Grande parte das investigações sobre o desenvolvimento colaborativo de novos produtos tem sido efectuada em empresas globais e de grande dimensão, cuja validade para o contexto português não é directamente transponível. Este estudo aborda os principais factores que tornam o relacionamento entre os fornecedores e os seus clientes bem sucedido a nível de desenvolvimento de novos produtos no contexto português. A pesquisa foi efectuada recorrendo a entrevistas estruturadas a empresas dos sectores automóvel e electrónico e aos seus principais fornecedores. Uma série de quatro «case studies» são apresentados com o objectivo de revelar um panorama mais real, pragmático e multifacetado do que o usualmente dado pela teoria.

Palavras-chave: Desenvolvimento de Novos Produtos, Estratégias Colaborativas, Cadeia de Valor

TITLE: The integration of new product development in the value chain. In search of a collaborative approach

ABSTRACT: A great deal of research on collaborative new product development has been performed taking into account large companies competing in international markets. The usefulness of these results is not directly applicable in the Portuguese context due to the technological endowments of local firms. This study approaches the main factors that underpin the supplier-client relationship in the development of new products in the Portuguese context. The research was based on semi-structured interviews in companies of the automobile and electronics clusters as well as in their suppliers. Four case studies are put forward in order to unveil the realities of the collaborative approach involving multinationals with Portuguese small and medium-sized firms.

Key words: New Product Development, Collaborative Strategies, Value Chain

O desenvolvimento de novas tecnologias e o aumento da concorrência internacional têm criado novos desafios competitivos às empresas industriais. Estas, como resposta, têm vindo a utilizar o desenvolvimento de novos produtos (DNP) como arma estratégica ofensiva para cativar novos clientes. A sua importância tornou-se clara a partir da década de 1980, tal como foi apresentado por Womack *et al.* (1992).

A gestão da cadeia de valor tem vindo a afirmar-se como corolário de um esforço competitivo conjunto a nível da melhoria contínua, da gestão da inovação tecnológica e do desenvolvimento colaborativo de novos produtos (DCNP).

O processo de DNP envolvendo relacionamentos colaborativos é multifacetado e inexplorado no contexto português, onde existem uma miríade de PME com recursos e desempenhos muito variados. Dada a importância, por um lado, do desenvolvimento de novos produtos a nível inter-empresarial e, por outro, de alguns sectores industriais portugueses com interesses e abrangências que ultrapassam os limites territoriais, foi decidido aprofundar o conhecimento do processo de DCNP envolvendo empresas portuguesas, de

forma a ganhar uma melhor compreensão do assunto e dos fenómenos a ele ligados.

O objectivo do presente estudo é, face às condicionantes supracitadas, abordar os principais factores que tornam bem sucedido o desenvolvimento colaborativo de novos produtos. Para tal, recorreu-se a um estudo exploratório e à apresentação de um conjunto de quatro casos.

O desenvolvimento de novos produtos

A importância do DNP, a nível de resultados e crescimento, foi demonstrada por Power (1993) e Griffin (1997). Estes trabalhos deram crédito às teses de Urban e Hauser (1993) que defendiam que a importância do desempenho das empresas dependiam do contínuo DNP e das suas características.

Uma adequada atenção às fraquezas organizacionais no processo de desenvolvimento de novos produtos é de crucial importância na gestão colaborativa de novos produtos.

De acordo com Deschamps e Nayak (1995), os aspectos mais importantes no DNP estão relacionados com a adequada identificação das necessidades dos consumidores, o grau de satisfação dos clientes, o grau de inovação dos produtos e o desempenho de marketing da empresa. Urban e Hauser (1993) vão mais longe ao identificar os factores de sucesso e os motivos de insucesso no DNP. Conforme se apresenta no Quadro I, estes estão relacionados com a estratégia e com a gestão dos processos organizacionais e comunicacionais, pelo que é possível concluir que uma adequada atenção às fraquezas organizacionais no processo de DNP é de crucial importância na gestão colaborativa de novos produtos.

A identificação dos factores-chave de sucesso no DNP tem sido um tema controverso, tendo Ernst (2002) posto em causa alguns dos resultados obtidos pelos gurus do DNP, sobretudo devido a problemas metodológicos. Ele apresenta cinco factores de sucesso capazes de influenciar o DNP: o processo de desenvolvimento, a organização desse processo, a cultura empresarial, o compromisso e a actuação da gestão do topo, e a estratégia de desenvolvimento de novos produtos.

Uma particularidade dos estudos apresentados é que eles se referem a produtos próximos dos *end users*. Embora muitas das conclusões sejam facilmente importáveis para os produtos industriais, pode afirmar-se que a consideração do relacionamento inter-empresarial com outros parceiros de negócio é praticamente ignorada, o que é uma grande limitação.

Aspectos teóricos do novo relacionamento inter-empresarial

As abordagens colaborativas têm recebido, recentemente, uma atenção crescente devido aos aumentos de concorrência global e da complexidade tecnológica. No entanto, quando o DNP é englobado numa abordagem colaborativa, a perspectiva tradicional de relacionamento é posta em causa dado que a competitividade das várias empresas ao longo da cadeia de valor afecta de forma diferente todos os seus actores, devido à sua natureza não linear e interactiva.

Abordagens clássicas, tal como a análise dos custos de transacção (Williamson, 1975), embora largamente utilizadas para explicar as transacções inter-empresas, têm sido criticadas pela sua polarização entre o mercado e a hierarquia, ignorando a necessidade de formas intermédias no relacionamento inter-empresarial (Powel, 1987).

Só durante a década de 1980, quando os líderes da indústria automóvel se reposicionaram para fazer face aos desafios da globalização, é que as estratégias competitivas deram lugar às estratégias cooperativas.

De acordo com Kodama (1986) e Contractor *et al.* (1988), as razões para esta mudança estratégica são as seguintes: a

António C. Moreira
amoreira@egi.ua.pt
Doutor em Gestão (UMIST, Reino Unido). Professor Auxiliar Convidado do DEGEI, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.
PhD in Management (UMIST, United Kingdom). Invited Assistant Professor at DEGEI, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.

Recebido em Setembro de 2003 e aceite em Janeiro de 2005.
Received in September 2003 and accepted in January 2005.



Quadro I
Factores de sucesso e de insucesso no lançamento de novos produtos

Factores de sucesso	Motivos de insucesso
Adequados às necessidades dos consumidores	Mercado reduzido
Alto valor acrescentado para os clientes	Falhas de precisão
Produtos inovadores	Produtos pouco inovadores
Superioridade técnica	Fraco retorno do investimento
Sistemas de apoio à decisão e análise	Problemas organizacionais
Ambiente competitivo favorável	Falhas na coordenação inter-funcional
Adequação da organização à indústria	Mudanças nos gostos dos consumidores
Comunicação inter-funcional	Fraco posicionamento estratégico
Compromisso da gestão de topo	Inadequado tratamento do canal distribuidor
Processo disciplinado de DNP	Mutações tecnológicas aquando do DNP
Departamento dinâmico de desenvolvimento	Processo indisciplinado de DNP
Time-to-market reduzido	Mudanças no ambiente competitivo
Aversão a riscos desnecessários	Fraco serviço pós-venda
Estratégia global	
Orientação para a qualidade	

Fonte: Urban e Hauser (1993)

intensificação das mudanças tecnológicas; a redução do ciclo de vida dos produtos; a crescente concorrência dos países em vias de desenvolvimento; o aparecimento do Japão como concorrente internacional bem sucedido com estratégias cooperativas; e a fusão tecnológica entre tecnologias diferentes.

O grande problema do relacionamento inter-empresarial é a progressiva integração de alguns fornecedores-chave no negócio do produtor, o que implica (Bertodo, 1991; Clark, 1989) um compromisso entre os parceiros envolvidos e a implementação de abordagens cooperativas em que fornecedores e clientes complementam as suas vantagens competitivas.

Lamming (1993) demonstrou que o relacionamento fornecedor-cliente é evolutivo ao longo do tempo e de natureza cumulativa. Para Lamming (1993), são nove os factores que afectam este relacionamento: a natureza da concorrência no mercado fornecedor; a política de abastecimento do cliente; a informação e a forma como é gerida por ambos os parceiros; o planeamento conjunto da capacidade produtiva; a logística na cadeia de valor; a atitude de ambos os parceiros perante as mudanças de preços; a política da qualidade e a forma como é gerida; o papel da I&D na criação conjunta de novos produtos e processos; e o nível de pressão no relacionamento. O aspecto mais importante do trabalho de Lamming foi o de tornar público que o desafio da integração do design ao longo da cadeia de valor está dependente dos múltiplos factores mencionados no Quadro II e não apenas na vontade de dois parceiros com interesses semelhantes.

Dyer (1996) deu uma nova luz ao relacionamento inter-empresarial vertical ao demonstrar que a qualidade, o tempo de DNP, os custos de armazenagem e a rendibilidade de ambos os parceiros – o fornecedor e o cliente – eram afectados pela forma como as empresas se relacionavam. O resultado foi notório: os construtores japoneses de automóveis, bem como os seus fornecedores, estavam melhor posicionados nos quatro critérios avaliados do que os construtores americanos e os seus fornecedores, devido ao melhor relacionamento a montante.

O envolvimento dos fornecedores no DNP

A diminuição do tempo de ciclo como estratégia agressiva de lançamento de novos produtos fez com que o envolvi-

O grande problema do relacionamento inter-empresarial é a progressiva integração de alguns fornecedores-chave no negócio do produtor, o que implica um compromisso entre os parceiros envolvidos e a implementação de abordagens cooperativas em que fornecedores e clientes complementam as suas vantagens competitivas.

mento dos fornecedores na fase conceptual fosse de primordial importância. Clark (1989) concluiu que o envolvimento dos fornecedores na fase de design e na resolução conjunta de problemas eram de primordial importância no DNP. Clark (1989) propõe que o fornecedor e o cliente baseiem o seu relacionamento no que designou de reciprocidade: os clientes e fornecedores, cultivando e partilhando as competências críticas no processo de desenvolvimento. Wheelwright *et al.* (1995) vão mais longe ao afirmar que estas competências são fundamentais na competitividade a longo-prazo das empresas industriais. Por sua vez, Imai *et al.* (1985) demonstraram que uma adequada rede inter-organizacional de fornecedores joga um papel importante no aumento da velocidade e da flexibilidade na criação de novos produtos.

A nível de envolvimento no processo de DNP, os fornecedores podem ser divididos em quatro categorias de acordo com o tipo de produtos que fornecem, a saber (Lamming, 1993; Clark *et al.*, 1991):

- as *supplier-proprietary parts*, que são componentes standard cujo desenvolvimento é da responsabilidade do fornecedor. Como componentes standard, a sua influência a jusante é relativamente nula;
- as *black-box parts*, que são componentes cujos requerimentos a nível funcional e de desempenho são especificados pelos clientes, mas cujos detalhes técnicos e de engenharia são executados pelos fornecedores. Através destes componentes, o produtor utiliza a base de conhecimentos e de engenharia do fornecedor enquanto mantém o controlo tecnológico do produto final;
- as *grey-box parts*, que são componentes semelhantes aos *black-box* mas com a particularidade de serem os produtores a controlar o seu funcionamento interno; e
- as *detail-controlled parts*, que são componentes cujos requerimentos técnicos e design são desenvolvidos pelos produtores. Neste caso, o envolvimento dos fornecedores é perfeitamente passivo dado que todo o processo de decisão é da responsabilidade do produtor.

Claramente, o envolvimento do fornecedor é pobre nas *supplier proprietary parts* e nas *detail-controlled parts*. No primeiro caso, o relacionamento é quase nulo devido ao facto de serem *off-the-shelf parts*. No segundo caso, o envolvimento é passivo dado que o processo de decisão é da responsabilidade do produtor.

Esta tipologia envolve tacitamente o fornecedor no processo de DNP em dois aspectos recíprocos: a sua capacidade em assumir a responsabilidade do DNP e o comprometimento do cliente num relacionamento bilateral. Kamath e Liker (1994) criticam este relacionamento tácito ao afirmar que apenas alguns fornecedores de primeira linha é que são efectivamente parceiros.

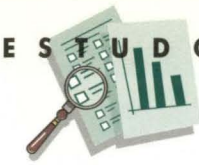
Uma mudança de atitude relacional foi proposta por Bertodo (1991) e Lamming (1993). No entanto, Kamath e Liker (1994) afirmam que esta mudança não está ao alcance de todos os produtores nem de todos os fornecedores devido a complexidades tecnológicas, a diferenças de capacidades de gestão e à necessidade de desempenho global.

Kamath e Liker (1994) abordaram o relacionamento fornecedor-cliente da perspectiva dos fornecedores, o que representa uma importante inovação na consideração de uma dinâmica evolutiva no relacionamento inter-empresarial. As principais características desse relacionamento apresentam-se no Quadro II. Claramente, o fornecedor assume a responsabilidade do design apenas nas fases de maturidade e de parceria. Embora haja uma responsabilidade partilhada na fase de envolvimento, o fornecedor tem de seguir as especificações impostas pelo produtor, o que implica que o seu papel é incipiente no DNP.

Benefícios e factores críticos do envolvimento do fornecedor

A integração do processo de DCNP envolve uma ampla co-especialização (Nishiguchi, 1994), pelo que a cooperação ao longo da cadeia de valor é imprescindível.

São variados os benefícios encontrados na literatura técnica no que toca ao relacionamento fornecedor-cliente. Powell (1987) afirma que uma parceria ajuda ambas as organiza-



Quadro II
Papéis dos fornecedores

	Contratual	Envolvimento	Maturidade	Parceria
Responsabilidade do design	Cliente	Conjunto	Fornecedor	Fornecedor
Complexidade do produto	Componentes simples	Subconjuntos simples	Sunconjuntos complexos	Subsistema
Especificações fornecidas	Design completo	Especificações detalhadas	Especificações críticas	Conceito
Influência do fornecedor nas especificações	Nenhuma	Alguma	Negociada	Colaboração
Estágio em que o fornecedor se envolve	Protótipo	Pós-conceito	Conceito	Pré-conceito
Responsabilidade do teste do componente	Menor	Moderada	Ampla	Completa
Capacidade Tecnológica do fornecedor	Baixa	Média	Ampla	Autónoma

Fonte: Kamath e Liker (1994)

ções no acesso a activos complementares, a economias de escala e a novas tecnologias, permitindo, igualmente, uma partilha de riscos e a obtenção de conhecimentos fora da fronteira da empresa. Clark (1989) demonstrou que os fornecedores permitem aos produtores ter acesso a conhecimentos específicos, o que diminui o tempo de DNP. Lamming (1993) afirma que os custos, a qualidade e a logística têm um papel fundamental no envolvimento entre produtores e fornecedores, o que permite uma parceria a nível estratégico que envolve o design conjunto.

Os inconvenientes das parcerias não têm sido muito divulgados. Mohr *et al.* (1994) afirmam que as evidências de maior competitividade são muito mais implícitas do que explícitas. Hartley *et al.* (1997) e Lamming (1993) concluíram que a adopção das técnicas sugeridas na literatura científica não necessariamente conduzem a um menor tempo de DNP. Littler *et al.* (1998) questionam a colaboração do design afirmando que em 40% das empresas estudadas a colaboração tornou o processo de desenvolvimento mais caro, mais complicado, menos eficiente, mais difícil de controlar e de gerir. Eisenhardt *et al.* (1995) demonstraram que o envolvimento do fornecedor na redução do tempo de DNP só era interessante em indústrias maduras.

Este aparente paradoxo entre benefícios e desvantagens aponta para a necessidade de compreender quais os factores críticos que tornam o relacionamento fornecedor-cliente bem sucedido a nível de DCNP. Assim, os principais factores que afectam esse relacionamento são os seguintes:

- a participação do fornecedor na equipa de design do produtor (Ragatz *et al.*, 1997);
- uma comunicação inter-empresarial e inter-funcional ampla (Ragatz et al., 1997; Mohr *et al.*, 1994; Lamming, 1993);
- o envolvimento do topo da empresa na difusão de novas práticas inter-organizacionais (Ragatz *et al.*, 1997);
- a eficiência na resolução de problemas (Mohr *et al.*, 1994);
- as competências de design nos sistemas dos clientes (Wasti *et al.*, 1997);
- a compatibilidade cultural e a dinâmica ambiental (Bruce *et al.*, 1995);
- o estabelecimento de regras, objectivos, responsabilidades e de um *product champion* ou *gatekeeper* (Littler *et al.*, 1998; Lamming, 1993);
- o comprometimento em investimento de I&D conjunto (Kodama, 1995);
- a adequação do processo do fornecedor relativamente à gestão do design/projecto do produtor (Twigg, 1998);
- a participação como fornecedor de primeira linha (Twigg, 1998; Wasti *et al.*, 1997; Lamming, 1993); e
- a incerteza tecnológica do componente e confiança mútua (Wasti *et al.*, 1997).

Um aspecto importante dos benefícios, desvantagens e dos factores-chave é que eles são o resultado de pesquisas em mercados tendencialmente globais e válidos para empresas multinacionais, o que não necessariamente pode ser extrapolado para outros mercados e para empresas de menores dimensões, como é o caso da maioria das PME industriais portuguesas. No entanto, dado que as empresas portuguesas têm de enfrentar mercados cada vez mais alargados e concorrer com empresas bem maiores, estas pesquisas podem servir de referência aquando da análise e, posteriormente, validadas.

Objectivo do estudo e metodologia

Tal como referido acima, não há uma única teoria que descreva homogeneamente os benefícios e os factores críticos do envolvimento inter-empresarial. Assim, o DCNP pode ser perspectivado de vários prismas que podem envolver aspectos tecnológicos, industriais, comportamentais, sociológicos, financeiros e até dimensionais.

No contexto português, onde as empresas são maioritariamente de pequena dimensão, o DCNP reveste-se de particular importância devido a dois factores: a sua complexidade e a falta de estudos anteriores envolvendo empresas portuguesas de reduzida dimensão. Assim, pretende-se com este estudo abordar os principais factores que tornam bem sucedido o DCNP no relacionamento fornecedor-cliente tendo como unidade de análise a empresa fornecedora.

Tendo em conta a particularidade do estudo envolvendo empresas industriais portuguesas, encetou-se um estudo exploratório recorrendo a uma abordagem qualitativa, de forma a aprofundar a natureza do problema. Igualmente foi decidido recorrer à apresentação de *case studies*, de forma a maximizar a contextualização das diversas situações encontradas.

A definição da amostra envolveu a formação de dois subconjuntos de empresas: os produtores e os fornecedores. A identificação das empresas produtoras foi feita através de informação secundária e envolveu a escolha das duas maiores empresas das indústrias automóvel e electrónica. A identificação dos fornecedores foi obtida através de informação cedida pelas empresas produtoras. Por cada produtor foram escolhidos, no mínimo, dois fornecedores. Desta forma, os dois subconjuntos ficaram definidos da seguinte forma: quatro produtores e dezoito fornecedores.

A obtenção de dados foi efectuada recorrendo a entrevistas *in loco*, semi-estruturadas e gravadas, tanto nos produtores como nos fornecedores, o que permitiu ao interlocutor explorar o ponto de vista dos entrevistados, bem como aperceber-se do processo de DCNP, o que dificilmente teria sido conseguido por intermédio de um estudo quantitativo. A agregação de resultados e a preparação dos *case studies* foram feitos *a posteriori*.

Resultados

O estudo explorou as facetas mais relevantes do envolvimento do fornecedor no DCNP em conjunto com o seu cliente. Tal como referido anteriormente, apenas se apresentam alguns casos de exemplos bem sucedidos. As empresas são referenciadas por *Alfa, Beta, Epsilon* e *Lambda* por uma questão de sigilo.

• *Caso 1*

A *Alfa* é uma PME familiar portuguesa que produz peças metálicas estampadas para o sector electrónico, bem como ferramentas para as cortar, estampar e formar. Tem 30 empregados e um volume de vendas de 1,8 milhões de Euros.

A *Alfa* fornece várias empresas multinacionais do ramo electrónico e tem competências funcionais no DNP. A sua fiabilidade logística permitiu-lhe posicionar-se como fornecedor 'favorito'. A empresa está em processo de certificação da qualidade, condição imposta por dois dos seus principais clientes. A *Alfa* está ciente da difícil tarefa de posicionar-se como fornecedor mais pró-activo no DNP: dado que a empresa produz produtos metálicos estampados, normalmente segue as especificações dos clientes.

A criação de novas soluções é bastante difícil para a *Alfa*: a peça metálica estampada é apenas um de muitos componentes do auto-rádio (produto final do cliente). A empresa está comprometida na satisfação das exigências dos seus clientes em termos de preço, tempo de entrega e qualidade do produto, de forma a fortalecer o relacionamento fornecedor-cliente. A evolução para um relacionamento cooperativo prevê-se como bastante difícil devido ao facto de as decisões

de desenvolvimento do auto-rádio serem tomadas dois níveis a jusante da cadeia de valor e as partes metálicas dos auto-rádios não serem consideradas estratégicas na fase de desenvolvimento.

Embora tenha um DCNP do tipo reactivo, devido a produzir um componente não estratégico para o seu cliente, a Alfa soube sair de uma subcontratação dependente e acrescentar valor para os seus clientes.

• ***Caso 2***

A empresa *Beta* é uma PME com 25 empregados. Produz protótipos e soluções especializadas para um grupo diversificado de clientes, que pertencem às indústrias automóvel e electrónica.

A *Beta* define a sua competência central de forma ampla: a criação de protótipos e de soluções baseadas na automação e a sua vantagem competitiva assenta na capacidade para «resolver os problemas dos seus clientes».

Os pontos seguintes representam alguns dos projectos em que a *Beta* tem estado envolvida:

- sistemas integrados de gestão da qualidade para duas subsidiárias de uma multinacional alemã;
- linha automatizada para um produtor de origem japonesa;
- desenvolvimento de uma unidade de transporte e compactação de desperdícios esterilizados de um hospital português; e
- vários projectos de automação industrial para um gigante alemão do sector electrónico.

A *Beta* recorre sistematicamente ao *reverse engineering*. Embora o DNP comece com um pedido formal do cliente, é normalmente constituída uma equipa inter-empresarial multifuncional de forma a ir de encontro à solução do cliente.

• ***Caso 3***

A *Epsilon* é uma empresa com mais de 400 empregados que fabrica componentes plásticos. O seu principal negócio é a concepção de peças plásticas de injecção para o sector automóvel. Em 1995, a *Epsilon* mudou o seu intento estratégico: de empresa centrada na produção de componentes plásticos, passou a desenvolver conceitos inovadores para os seus clientes.

A *Epsilon* é uma empresa certificada pela norma ISO 9000. O seu sistema de informação permite-lhe ter acesso on-line ao planeamento da produção dos seus clientes do sector automóvel, o que lhe permite seguir uma filosofia de *just-in-time* imposta por um dos clientes.

Ao seguir o novo intento estratégico, a *Epsilon* tem conseguido não só participar durante o processo de DNP, mas também criar novos conceitos para os seus clientes. Estes conceitos são criados com o envolvimento do cliente e correspondem a novos passos evolutivos na escada tecnológica da empresa. Para tal, a *Epsilon* compatibilizou o seu CAD com o do seu cliente e fez o *upgrading* do sistema de transmissão de dados em sintonia com o do departamento de desenvolvimento corporativo da sua principal empresa cliente com o objectivo de se adaptar às suas necessidades operativas. Consequentemente, a *Epsilon* conseguiu passar de um relacionamento 'remoto', baseado na subcontratação de capacidade produtiva, para um relacionamento 'próximo', posicionando-se como parceiro especialista.

Devido ao conhecimento acumulado no relacionamento com os seus clientes e empresas de consultoria que com ela trabalham aquando do desenvolvimento de painéis frontais para veículos automóveis, a *Epsilon* conseguiu posicionar-se como uma empresa especializada na engenharia-de-produto, conseguindo evoluir de um relacionamento do tipo OEM para um do tipo ODM *(Own-Design Manufacture)*, o que lhe abriu amplas perspectivas colaborativas no relacionamento a jusante.

• ***Caso 4***

A *Lambda* é uma multinacional portuguesa que produz diversas baterias para a indústria automóvel e para o mercado de substituição. Os seus principais clientes são os grandes produtores do sector automóvel. A empresa está certificada pelas normas ISO 9001 e tem um departamento de I&D bem apetrechado.

A *Lambda* tem seguido uma estratégia tecnológica que lhe permitiu progredir de um relacionamento do tipo OEM para um outro do tipo ODM e finalmente para um do tipo OBM *(Own-Brand Manufacture)*, sendo a sua marca própria orientada para o mercado de substituição.

No processo de DCNP com os seus clientes, a *Lambda* tem

uma parceria com um gigante alemão da electrónica para projectar as baterias para um construtor alemão. Este relacionamento activo no DNP tem permitido à *Lambda* tirar proveito de um posicionamento estratégico importante, dado estar mais próxima do epicentro decisório na fase de DNP.

Apresentação de resultados e discussão

O Quadro III apresenta algumas características das quatro empresas estudadas. Seguindo a tipologia de Kamath *et al.* (1994), constata-se que uma empresa não saiu da fase contratual e que duas empresas atingiram o estado de maturidade. Nestes dois casos, os fornecedores são grandes empresas e têm experiência prévia em envolvimentos colaborativos, o que lhes tem permitido um envolvimento do tipo simbiótico, com o produtor baseado nas experiências anteriores. Em ambos os casos, os produtos são do tipo *black-box* em que todos os detalhes técnicos são dominados pelos fornecedores, o que permite um relacionamento fornecedor-cliente baseado numa co-especialização ampla de ambos os parceiros.

Apenas a *Beta* tem um relacionamento do tipo contratual com o seu cliente, dado que produz bens de equipamento. Por sua vez, a *Alfa* ainda está na fase de envolvimento, perspectivando-se como difícil a sua evolução para uma fase de maturidade.

Embora haja amplas diferenças, pode afirmar-se que o fornecedor está em melhores condições de ter um relacionamento simbiótico com os seus clientes sempre que os produtos forem do tipo *black-box* e *grey-box*. Inversamente, o relacionamento parece estar condenado a ser do tipo contratual/envolvimento sempre que os produtos transaccionados forem do tipo *supplier-proprietory parts*.

O caso dos bens de equipamento deve ter um papel excepcional nesta análise, dado que a empresa dificilmente chegará a relacionamentos do tipo maturidade/parceria, de acordo com o proposto por Kamath *et al.* (1994).

Como existem diferenças substanciais a nível de relacionamento fornecedor-produtor, é pertinente apresentar os factores críticos considerados como mais relevantes no estudo.

A nível de competência tecnológica, pode afirmar-se que existem complementaridades dinâmicas entre ambos os parceiros. No entanto, o tipo de produto fornecido pela empresa *Alfa* faz com que o DCNP não seja tão profundo como nas outras situações.

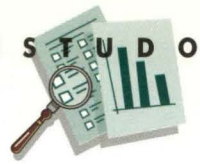
Todos os fornecedores se mostraram interessados em aprofundar o nível de cooperação com os produtores. A este facto não é alheia a necessidade de não voltarem a cair em situações de subcontratação passiva e de estratégias de dependência.

Embora os produtores cooperem com os fornecedores, apenas nos casos 3 e 4 a cooperação é do tipo ganhador-ganhador. Nos outros dois casos, o produtor parece estar mais interessado em tirar proveito da co-especialização do fornecedor do que num relacionamento de longo-prazo. Esta diferença pode ser explicada pelo tipo de produto e pelo tipo de indústria. Nos casos 3 e 4, o envolvimento fornecedor-produtor está orientado para um produto cuja compra é repetitiva e em que as melhorias contínuas dependem de um envolvimento alavancado na experiência acumulada ao longo do tempo. No caso 1, embora as compras sejam repetitivas, a oferta de peças estampadas de fornecedores alternativos é ampla e o envolvimento do fornecedor é do tipo reactivo, pelo que este fica numa posição de desvantagem competitiva. No caso 2, as compras de bens de equipamento fazem com que o envolvimento no design do produto só se faça projecto a projecto. Resumidamente, os benefícios esperados só não são elevados quando os fornecedores cooperam com os seus clientes em produtos com pouco interesse estratégico para os clientes.

A cooperação inter-empresarial na fase de design é inexistente e contraria a realidade industrial nos países mais desenvolvidos. Em todos os casos estudados, a política de qualidade e de logística dos fornecedores não integrava o relacionamento a montante.

Todas as empresas confirmaram a necessidade e a importância de se envolverem desde a fase inicial do DNP. Este envolvimento precoce é considerado como um factor crítico de sucesso dado permitir influenciar o design, apresentar soluções e fomentar o relacionamento a longo-prazo.

Finalmente, pretendeu avaliar-se até que ponto o produtor desempenhava o papel de coordenador e se a colaboração envolvia uma reciprocidade entre ambos os parceiros. Embora todos os fornecedores fossem unânimes em valo-



Quadro III
Critérios de análise dos quatro «case studies»

	Alfa	*Beta*	*Epsilon*	*Lambda*
Complexidade do produto	Média	Alta	Alta	Média
Tamanho da Empresa	PME	PME	Grande	Grande
Principal Mercado	Nacional	Nacional	Nacional	Internacional
Certificação Qualidade	Não	Não	Sim	Sim
Relacionamento JIT	Sim	Não	Sim	Sim
Envolvimento anterior c/ produtor	Não	Não	Sim	Sim
Experiência colaborativa	Não	Não	Sim	Sim
Tipo de relacionamento	Envolvimento	Contratual	Maturidade	Maturidade/Parceria
Principais factores que afectam a abordagem colaborativa	Pouca importância estratégica do produto; Falta de recursos; Enfoque no processo; Pequena dimensão	Envolvimento baseado em projecto; Abordagem colaborativa, apenas durante o projecto; Limitada capacidade para penetrar nas multinacionais do sector automóvel	Fracos recursos para aumentar a dimensão internacional; Dificuldades na formação de equipas inter-empresariais	Produtos na fase de maturidade; Reduzida presença internacional junto dos principais clientes
Vantagens na abordagem colaborativa	Grande especialização face ao produto; Relacionamento cooperativo co-especializado	Amplas competências técnicas; Serviço pré e pós-venda	Amplo desenvolvimento tecnológico; Amplo enfoque colaborativo; Qualidade superior; Forte intervenção no conteúdo estético do produto	Amplo desenvolvimento tecnológico; Forte intervenção no conteúdo funcional do produto; Amplo enfoque cooperativo; Qualidade superior

rizar o papel de coordenador dos produtores, aqueles não deixaram de mencionar que estes deviam desenvolver capacidades de gestão de projectos e de engenharia simultânea, para que o relacionamento no DCNP fosse efectivamente recíproco. Por sua vez, os produtores têm uma opinião diferente no que respeita à coordenação: o importante é a melhoria da capacidade tecnológica e de alocação de recursos de I&D dos fornecedores. A perspectiva dos produtores é clara: a coordenação seria bem mais simples se a capacidade tecnológica dos fornecedores fosse mais elevada, o que permitiria relacionamentos mais empenhados entre os parceiros no DNP.

Conclusão

O estudo abordou a problemática do DCNP tirando partido de um estudo exploratório que envolveu a visita a 18 empresas portuguesas e a quatro empresas multinacionais. Procurou-se com este estudo alargar as conclusões obtidas em contextos diferentes do contexto português.

A metodologia envolveu uma abordagem qualitativa e a apresentação de *case studies* que foram o resultado da análise da colaboração entre as empresas no processo de DNP.

Pode dizer-se que o envolvimento dos fornecedores na fase de DNP é bastante mais complexo e multifacetado do que a literatura científica descreve.

Os quatro casos envolvem fornecedores com diversos produtos e dimensões. A empresa *Alfa* não tinha qualquer envolvimento prévio com as multinacionais suas clientes. O seu sucesso no relacionamento a jusante deve-se, sobretudo, à sua capacidade de evoluir de uma situação de subcontratação passiva para especialista-de-produto, embora seja ainda relativamente reactiva dada a especificidade do componente que produz. A *Beta* tem um relacionamento

A perspectiva dos produtores é clara: a coordenação seria bem mais simples se a capacidade tecnológica dos fornecedores fosse mais elevada, o que permitiria relacionamentos mais empenhados entre os parceiros no DNP.

muito específico com os clientes devido ao tipo de produto que fabrica: bens de equipamento e soluções de automação.

As empresas *Epsilon* e *Lambda* têm seguido um caminho relativamente semelhante: o seu envolvimento inicial com os clientes multinacionais envolvia o mero fabrico e fornecimento de produtos. A capacidade tecnológica da *Epsilon* e da *Lambda* permitiu-lhes um progressivo envolvimento no processo de DCNP ao ponto de conseguirem participar no processo de DNP com o departamento de desenvolvimento corporativo das multinacionais suas clientes.

As sucessivas entrevistas e a apresentação dos quatro casos permitem concluir que as pequenas empresas, tal como as grandes, procuram abordagens colaborativas no DNP como medida de melhorar o seu posicionamento relativamente aos seus clientes.

Genericamente, pode afirmar-se que as fornecedoras do sector automóvel estão bem mais sintonizadas do que as do sector electrónico para as necessidades e dificuldades do DCNP. A este facto não será estranho o efeito da globalização e da competitividade, que é maior no sector automóvel do que na indústria electrónica.

Um aspecto crítico deve ser explicitamente mencionado: os produtores mencionam que a (in)capacidade de I&D das empresas portuguesas continua a ser uma das suas principais desvantagens competitivas. Se se tiver em conta que o presente estudo trata de tecnologias cujo grau de maturidade é relativamente elevado, poder-se-ia dizer que o resultado seria pior para o caso de design envolvendo novas aplicações ou tecnologias emergentes.

Os casos apresentados permitem mostrar uma evolução no relacionamento fornecedor-cliente, sobretudo a nível dos produtos do tipo *black-box*, *grey-box* e *supplier-proprietory*. Generalizando, pode afirmar-se que o grande desafio da indústria portuguesa continua a ser o da evolução tecnológica: é necessário que as competências tecnológicas das empresas portuguesas sejam de valor acrescentado para os seus clientes, a fim de que aquelas possam conseguir envolvimentos crescentes ao longo da cadeia de valor.

As empresas fornecedoras têm apostado na melhoria da posição competitiva investindo sucessivamente na redução de custos, na garantia da qualidade e na logística, o que se reflecte na melhoria meramente operativa, conforme se apresenta na Figura 1. No entanto, a problemática da abordagem colaborativa no DCNP está na melhoria da estratégia relacional, conforme se representa na Figura 1. Para tal, são necessárias acções conjuntas entre os produtores e os seus fornecedores de forma a aumentar a confiança mútua e a partilha de informação.

Uma abordagem colaborativa só ocorrerá quando ambos os parceiros optarem conjuntamente por elevadas prioridades competitivas e relacionais, o que se apresenta no quadrante superior direito da Figura 1.

Assim, com este tipo de abordagem, o relacionamento inter-empresarial abraça estratégias colaborativas que

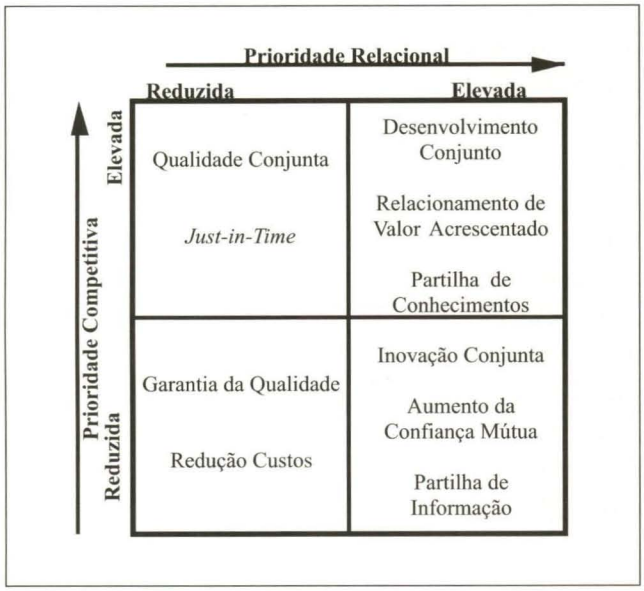
Genericamente, pode afirmar-se que as fornecedoras do sector automóvel estão bem mais sintonizadas do que as do sector electrónico para as necessidades e dificuldades do DCNP. A este facto não será estranho o efeito da globalização e da competitividade, que é maior no sector automóvel do que na indústria electrónica.

dependem de uma dinâmica dupla dos dois actores ao longo da cadeia de valor:

- do envolvimento activo do fornecedor, que tem de apostar na melhoria da sua posição no DCNP, de forma a ganhar a credibilidade dos seus clientes; e
- do envolvimento dos produtores, o que permite que os fornecedores consigam alicerçar capacidades de transformação organizacional crescentes que incentivem a inovação conjunta e o processo de DNP.

Finalmente, e dada a necessidade de generalização de resultados a indústrias com padrões diversos de relacionamento inter-empresarial, como são as indústrias química,

Figura 1
Na senda de uma abordagem colaborativa



farmacêutica, têxtil e do calçado, pode dizer-se que este estudo teve a vantagem de criar condições de partida para estudos subsequentes envolvendo variados actores de diversas indústrias. ■

Referências bibliográficas

BERTODO, R. (1991), «The role of suppliers in implementing a strategic vision». *Long Range Planning*, vol. 22, pp. 40-48.

BRUCE, M.; LEVERICK, F. e LITTLER, D. (1995), «Complexities of collaborative product development». *Technovation*, vol. 15(9), pp. 535-552.

CLARK, K. B. (1989), «Project scope and project performance: The effects of parts strategy and supplier involvement on project development». *Management Science*, vol. 35(10), pp. 1247-1263.

CLARK, K. B. e FUJIMOTO, T. (1991), **Product Development Performance: Strategy, Development and Performance in the World Auto Industry**. Harvard Business School Press, Boston, MA.

CONTRACTOR, F. J. e LORANGE, P. (1988), **Cooperative Strategies in International Business**. Lexington Books, Boston, MA.

DYER, J. H. (1996), «Specialised supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry». *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 271-291.

EISENHARDT, K. e FABRIZI, B. (1995), «Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry». *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, pp. 84-110.

ERNST, H. (2002), «Success factors of new product development: A review of the empirical literature». *International Journal of Management Reviews*, vol. 4(1), pp. 1-40.

GRIFFIN, A. (1997), «Updating trends and benchmarking best practices». *Journal of Product Innovation Management*, vol. 14(6), pp. 427-458.

HARTLEY, J. L.; MEREDITH, J. R.; MCCUTCHEON, D. e KAMATH, R. R. (1997), «Suppliers' contribution to product development: An exploratory study». *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 44(3), pp. 258-267.

IMAI, K.; NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. (1985), «Managing the new product development process: How Japanese companies learn and unlearn». *In* K. B. CLARK, R. H. HAYES e C. LORENZ (Eds.), **The Uneasy Alliance**, Harvard Business School Press, Boston, MA.

KAMATH, R. e LIKER, J. (1994), «A second look at the Japanese product development». *Harvard Business Review*, November-December, pp. 157-170.

KODAMA, F. (1986), «Japanese innovation in mechatronics industry». *Science and Public Policy*, vol. 13, pp. 44-51.

KODAMA, F. (1995), «Technology fusion in the new R&D». *In* K. B. CLARK e S. WHEELWRIGHT (Eds.), **The Product Development Challenge: Competing Through Speed, Quality and Creativity**, Harvard Business School Press, Boston, MA.

LAMMING, R. (1993), **Beyond Partnership: Strategies for Innovation and Lean Supply**. Prentice Hall, London.

LITTLER, D.; LEVERICK, F. e WILSON, D. (1998), «Collaboration in new technology based markets». *International Journal of Technology Management*, vol. 15, pp. 139-159.

MOHR, J. e SPEKMAN, R. (1994), «Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques». *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 135-152.

NISHIGUCHI, T. (1994), **Strategic Industrial Sourcing. The Japanese Advantage**. Oxford University Press, Oxford.

POWELL, W. (1987), «Hybrid organizational arrangements: New form of transnational development». *California Management Review*, vol. 30, pp. 67-87.

POWER, C. (1993), «Too many products flops». *Business Week*, August.

RAGATZ, G.; HANDFIELD, R. e SCANNELL, T. (1997), «Success factors for integrating suppliers into new product development». *Journal of Product Innovation Management*, vol. 12, pp. 190-202.

TIDD, J.; BESSANT, J. e PAVITT, J. R. (1997), **Innovation Management**. Wiley, Chichester.

TWIGG, D. (1998), «Managing product development within a design chain». *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 18(5) , pp. 508-524.

URBAN, G. L. e HAUSER, J. R. (1993), **Design and Marketing of New Products**. Prentice-Hall, New Jersey.

WASTI, N. e LIKER J. (1997), «Risky business or competitive power? Supplier involvement in product design». *Journal of Product Innovation Management*, vol. 14(5), pp. 337-355.

WHEELWRIGHT, S. C. e CLARK, K. B. (1995), «Creating project plans to focus project development». *In* K. B. CLARK e S. C. WHEELWRIGHT (Eds.), **The Product Development Challenge: Competing through Speed, Quality and Creativity**. Harvard Business School Press, Boston, MA.

WILLIAMSON, O. E. (1975), **Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications**. The Free Press, New York.

WOMACK, J.; JONES, D. e ROOS, D. (1992), **A Máquina que Mudou o Mundo**. Campus, Rio de Janeiro.

Casos

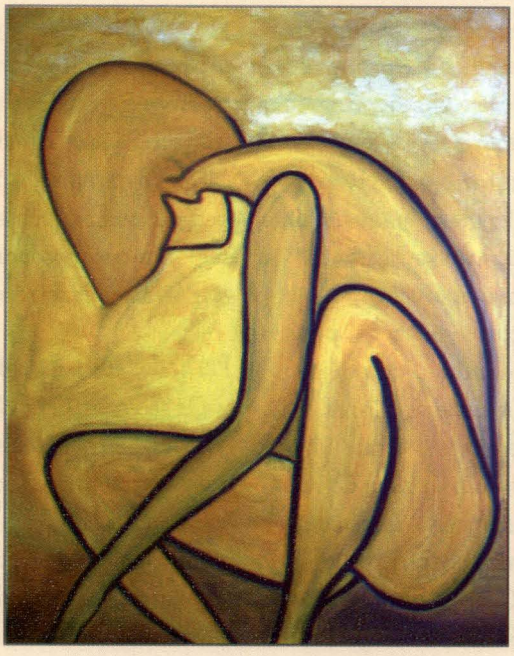
Quem são os turistas seniores em Lisboa?

por Maria Helena Pestana e João Manuel Gageiro

Competências de gestão em globalização

Estudo de caso de uma empresa em processo de internacionalização

por Albino Lopes e Maria José Felício



Dolores
«Nostalgia»
Exposição de Pintura/Escultura
do Grupo ART PORTUGAL
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
Março/Abril 2005

Quem são os turistas seniores em Lisboa?

por Maria Helena Pestana e João Manuel Gageiro

RESUMO: Os Livros de Polícia de 1995, bem como um questionário auto preenchido pelos hóspedes dos hotéis de Lisboa com 55 ou mais anos, em 1998 e 1999, permitiram a caracterização dos turistas seniores, cuja partição segundo as razões subjacentes para a vinda a Lisboa permitiu identificar três grupos de viajantes: os «Iluminados», os «Experientes» e os «Familiares». As diferenças estatisticamente significativas entre estes grupos, em termos sócio demográficos e psicográficos, quanto aos hábitos de férias e no que se refere à vinda a Lisboa, demonstra a heterogeneidade deste importante segmento de mercado.

Palavras-chave: Seniores, Viajantes Iluminados, Experientes e Familiares, Hábitos de Férias, Razões para a Vinda a Lisboa, Heterogéneo

TITLE: Who are the senior tourists in Lisbon?

ABSTRACT: A general increase in competition in the tourism industry is forcing it to look for new markets to commercialize its products, and none has emerged in a more significant manner than the senior tourism market. However, a better understanding of this market is still necessary. The results of this work have shown that senior tourists are an heterogeneous group regarding their reasons to come to Lisbon. Three clusters can be identified: High-lightened, Experientialist, and Familiars, which differ significantly in social demography, holiday habits and in their vacation motivations. Some considerations have been drawn that can contribute to a positive evolution of tourist marketing.

Key words: Seniors, Traveller High-Lightened, Traveller Experientialist, Traveller Familiars, Holiday Habits, Reasons to come to Lisbon

Um dado adquirido é o aumento progressivo da esperança de vida nos países desenvolvidos, que irá alterar, por si só, o equilíbrio entre as diversas etapas do ciclo de vida. A primeira alteração visível é o aumento da última etapa vital, cuja descompressão, em tempo, torná-la-á equivalente em duração à infância e juventude. Mas enquanto os primeiros anos são uma preparação para a vida activa, o mesmo não acontece com os últimos, onde pelo critério – artificial – da idade, se reduzirá a distribuição diária do tempo laboral e se alargará a do tempo livre.

O tempo dedicado à família terá já sofrido uma diminuição, devido à dispersão da família e às suas actuais dimensões, o que predispõe um acréscimo do rendimento disponível das unidades familiares, como sublinham Fogel e Haltield (1981) e Parsons, Talcott (1990).

O Turismo encontra aqui um segmento emergente a explorar, fornecendo ao sénior uma actividade social que melhora a qualidade de vida (Rowe e Kahn, 1997) e rechaça a probabilidade de morrer mais cedo (Paúl, 1999).

A não desagregação das idades dos turistas por regiões geográficas no nosso País, e o interesse em conhecer os seniores, abriu a oportunidade à realização da investigação que se concretizou em Lisboa.

Perfil dos turistas seniores

Os seniores, definidos como maiores de 54 anos (Lanquar, 1993, p. 21; Wheatcroft e Seekings, 1993, p. 5), têm cada vez maior importância para o Turismo (Camden e Kennedy, 1991, pp. 105-124; Parlamento Europeu, 1995, p. 18), embora pouca atenção tenham merecido.

Este texto procura em parte suprir esta lacuna, examinando as características observadas nos seniores hospedados

nos hotéis de Lisboa segundo os motivos que estiveram na base da sua vinda a Lisboa. Estabeleceram-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1 - Os seniores são um segmento heterogéneo;

Hipótese 2 - Os segmentos diferem significativamente em termos sócio-demográficos, hábitos de férias e razões da vinda a Lisboa.



Metodologia

A inexistência de estatísticas oficiais, quer da Direcção-Geral do Turismo (DGT), quer das provenientes do Instituto Nacional de Estatística (INE), que disponham de dados quinquenais sobre as idades dos turistas seniores, originou a necessidade de se recolher, compilar e tratar dados sobre este segmento de mercado.

A escolha dos hotéis deve-se ao facto de serem, de entre os estabelecimentos hoteleiros, aqueles que têm o maior contributo para o VAB (Valor Acrescentado Bruto) turístico, conforme João Albino Silva (1992, p. 15). Por sua vez, Wheatcroft e Seekings (1993, p. 22), Cockerell (1993, p. 47) e Viant (1993, p. 54) mostram que mais de 60% do mercado internacional dos seniores na Europa preferem os hotéis.

A escolha de Lisboa prende-se essencialmente por tratar-se de uma cidade em crescimento significativo, o que, associado à integração europeia, à EXPO'98, e a outros eventos internacionais, proporciona um tipo de atracção turística para o qual se deve estar preparado. Lisboa é um dos locais de maior preferência turística, corresponde a cerca de 1/3 do Turismo em Portugal, e é a cidade portuguesa com o maior número de turistas durante todo o ano (Pestana, 2003).

O estudo foi desenvolvido em duas etapas.

A primeira etapa consistiu na recolha de dados constantes dos Livros de Registo de Hóspedes de Janeiro a Dezembro de 1995 – ano escolhido por, na sequência dos acordos de Shengen, ter sido o último ano em que os hotéis foram obrigados a enviar à polícia o registo completo dos seus hóspedes, que identificava o nome, a idade, o sexo e a data de permanência.

A selecção de 20,7% dos hotéis do concelho de Lisboa, que abrangiam 81 953 hóspedes, dos quais 16 058 (19,6%) eram seniores, obedeceu a dois critérios:

- critério de acessibilidade - estabeleceu-se uma listagem dos hotéis do concelho de Lisboa em relação aos quais se dispunha de registos completos referentes à estada dos hóspedes nos 12 meses do ano;
- critério da representatividade - organizou-se uma nova listagem dos hotéis de cada uma das categorias que inscreviam a identificação do titular, bem como do acompanhante, em cada aposento atribuído, e incluíam tanto os hóspedes nacionais como os estrangeiros.

A segunda etapa decorreu entre Março e Maio de 1998, período escolhido de forma a evitar os efeitos da realização da EXPO'98, e no período homólogo em 1999. Nestes dois anos, lançou-se um questionário em cinco idiomas (português, inglês, espanhol, francês, alemão), auto preenchido pelos turistas seniores, nacionais e estrangeiros, que pernoitaram pelo menos uma noite em todos os hotéis de

Maria Helena de Aguiar Pereira e Pestana
pestanagageiro@netcabo.pt
Professora Auxiliar do Departamento de Métodos Quantitativos do ISCTE, Lisboa, Portugal. Consultora em Análise de Dados e Estudos de Mercado.
Auxiliary Professor in Department of Quantitative Analysis of ISCTE, Lisbon, Portugal. Consultant in Data Analysis and Market Research.

João Manuel Nunes Gageiro
pestanagageiro@netcabo.pt
Docente do INFT e do ISSP, Portugal. Consultor de Turismo e de Análise de Dados.
Professor at INFT and ISSP, Portugal. Consultant in Tourism and Data Analysis.

Recebido em Maio de 2004 e aceite em Janeiro de 2005.
Received in May 2004 and accepted in January 2005.

Lisboa é um dos locais de maior preferência turística, corresponde a cerca de 1/3 do Turismo em Portugal, e é a cidade portuguesa com o maior número de turistas durante todo o ano.

Lisboa, tendo-se recebido 11% (465) das respostas. O questionário abrangia 31 questões, sustentadas na revisão da literatura internacional sobre o Turismo sénior, e que se dividia em três partes: caracterização dos turistas seniores; hábitos de férias; e estada em Lisboa.

Resultados

Procedeu-se a quatro etapas com vista a testar a Hipótese 1. Na primeira etapa, certificou-se que as Escalas de Likert (1 = nada importante, 2 = muito pouco importante, 3 = pouco importante, 4 = importante, 5 = muito importante) usadas nas motivações de férias e nas razões para a vinda a Lisboa, obedeciam às propriedades de uma escala de avaliação, condição necessária para aplicar procedimentos multivariados em variáveis equiparadas às quantitativas (Pestana e Gageiro, 2003).

Na segunda etapa, recorreu-se à análise factorial para examinar as razões subjacentes às férias dos seniores e à vinda a Lisboa. Foram exploradas as dimensões subjacentes tanto quanto às motivações para fazer férias como quanto às da vinda a Lisboa, usando a análise factorial com rotação varimax, tendo-se obtido uma boa adequação da amostra em ambos os grupos (Kaiser-Meyer-Olkin's = 0,8). Extraíram-se quatro factores nas razões para fazer férias (F1 a F4) e três factores nas razões para a vinda a Lisboa (F5 a F7), que explicaram respectivamente 53,4% e 50,4% da variação dos dados, os quais eram válidos e apresentavam boa consistência interna (Alphas de Cronbach > 0,8). Mantiveram-se todos os itens, visto que os seus pesos nos factores eram superiores a 0,4. As não respostas, inferiores a 20% por item, foram substituídas pelas respectivas médias, conforme procedimento enunciado em Pestana e Gageiro (2003).

O Factor 1 (F1) compreende quatro dimensões relacionadas com o «frio/religião»; o Factor 2 (F2) abrange seis dimensões relacionadas com a «aventura/cultura»; o Factor 3 (F3) compreende quatro dimensões relacionadas com o «descanso/família/amigos»; o Factor 4 (F4) compreende seis dimensões relacionadas com a «actividade/calor»; o Factor 5 (F5) inclui seis dimensões relacionadas com a «diversão/religião/saúde»; o Factor 6 (F6) compreende cinco dimensões relacionado com o «conforto/segurança»; e o Factor 7 (F7) inclui sete dimensões relacionadas com «cultura/ambiente».

A correlação entre os itens que compõem os hábitos de férias e da vinda a Lisboa ($0,3 < R < 0,6$) revela o grau de homogeneidade dos factores e mostra que todos os itens contribuem para o mesmo conceito. As razões importantes ou muito importantes são avaliadas percentualmente para cada factor, e para cada um dos itens que deles fazem parte.

Na terceira etapa, usou-se a análise de *clusters* com vista a agrupar os turistas seniores segundo as razões subjacentes à vinda a Lisboa (F5 a F7). Na quarta etapa, a análise discriminante, com 96% de classificações correctas, confirmou os *clusters* anteriormente obtidos. A formação de três *clusters* mostrou ser a solução óptima. O teste lambda de Wilk e os valores próprios superiores a 1 confirmaram a existência dos três *clusters*.

Para testar a Hipótese 2, utilizou-se o teste do Qui-Quadrado e a análise dos resíduos ajustados estandardizados que em módulo apresentassem um valor superior a 1,96, para um nível de significância de 0,05, segundo todos os itens que faziam parte do questionário, o que permitiu caracterizar os *clusters*, os quais foram designados por viajantes «Iluminados», «Experientes» e «Familiares».

As diferenças estatisticamente significativas entre os *clusters* foram assinaladas com um asterisco (*), nas Tabelas 1 e 2, realçando, assim, os comportamentos acima ou abaixo do valor esperado.

Assim, os *clusters* diferem significativamente quanto aos hábitos de férias, na importância atribuída pelos seniores:

- a todos os itens do factor «frio/religião»;
- ao factor «aventura/cultura», com excepção do viver/experimentar novas aventuras e da satisfação de desejos antigos, onde quer os «Iluminados», quer os «Experientes», quer ainda os «Familiares» lhes atribuem a relevância, respectivamente de 58,5% e de 45,6%;
- ao factor «descanso/família/amigos», com excepção do descansar/relaxar, onde quer os «Iluminados», quer os «Experientes», quer ainda os «Familiares» lhes atribuem a relevância de 68,2%;

- ao factor «actividade/calor», com excepção da procura de actividades de tempo quente e de fugir ao frio, onde quer os «Iluminados», quer os «Experientes», quer ainda os «Familiares» lhes atribuem a relevância, respectivamente de 31,5% e 32,8%.

Os *clusters* diferem significativamente quanto à vinda a Lisboa na importância atribuída pelos seniores:

- a todos os itens do factor «diversão/religião/saúde»;
- ao factor «conforto/segurança», com excepção dos bons alojamentos, da boa comida e da hospitalidade, onde quer os «Iluminados», quer os «Experientes», quer ainda os «Familiares» lhes atribuem a relevância, respectivamente de 67%, 63% e 73%;
- a todos os itens do factor «cultura/ambiente».

Nota-se ainda que os *clusters* diferem significativamente nas seguintes características: sexo; países de residência habitual; preferência por hotéis; profissões; estado civil; rendimentos anuais líquidos; tipo de propriedade onde vivem; número de assoalhadas das suas casas; coabitação; frequência de férias; auto-avaliação da saúde; duração da estada; acompanhantes na estada; antecedência com que fazem as reservas; despesas com a estada; organização da viagem; meios de informação consultados; meios de transporte usados.

Todas estas diferenças revelam que os turistas seniores são um segmento heterogéneo, tanto nas características sócio-demográficas, como nos hábitos de férias e ainda nas razões para a vinda a Lisboa.

Caracterização dos três «clusters»

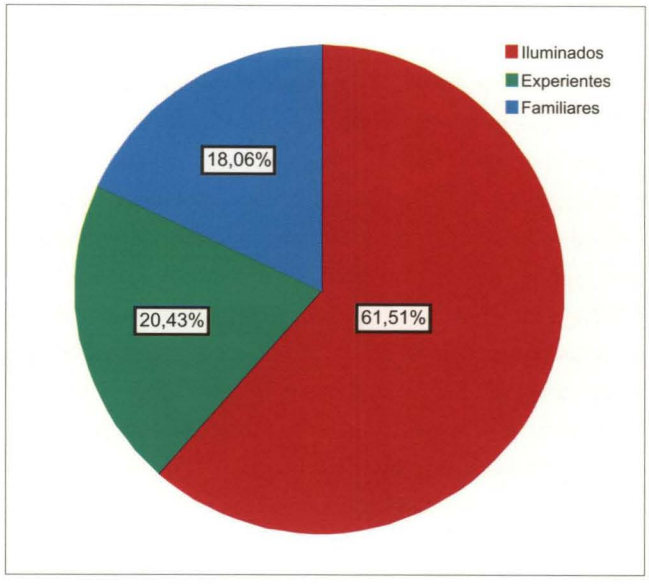
A maioria de 61,5% dos turistas seniores são viajantes «Iluminados», seguidos por 20,4% de «Experientes» e 18,1% de «Familiares», conforme a Figura 1.

A caracterização dos turistas seniores segundo as razões subjacentes para a vinda a Lisboa está especificada nas Tabelas 1 e 2.

Os viajantes «Iluminados» são os que mais importância dão aos aspectos culturais, tanto nas razões subjacentes para a vinda a Lisboa (64,2%), como naquelas para fazer férias (68,7%).

Neste segmento de mercado, a força centrípeta de Lisboa está nas suas atracções culturais (87,8%), nas paisagens

Figura 1
«Clusters» de seniores segundo os motivos da vinda a Lisboa



bonitas (85,7%), nas visitas guiadas (55,6%) e no facto de ser a capital do País (52,9%), atributos que, aqui, assumem a máxima relevância. Em contrapartida, os atributos não apelativos são ser um local seguro para visitar, ter preços razoáveis, fazer compras, ver acontecimentos especiais, motivos religiosos, praticar actividades desportivas e tratar da saúde.

Em termos de hábitos de férias, os «Iluminados» prezam o enriquecimento cultural (77%), e são os mais receptivos à inovação, manifestado na importância dada a visitar novos lugares (83,8%) ou a viver novas aventuras (61%).

Os «Iluminados» são o segmento onde se registam as maiores proporções de: idosos (42,2%); reformados (48,8%); mulheres (38,8%); viúvos (15,4%); dos que coabitam com familiares (17,1%); dos que estão menos sós e, portanto, os mais acompanhados na estada (82,2%); dos que reservam com maior antecedência a sua estada (49,7%); de alemães (21,6%); dos que mais usam os autocarros (33,1%); dos que menos despendem, tanto na estada, como em lembranças (56,8%); dos que mais usam as agências de viagem (51,6%); e mais recorrem à informação sobre os destinos veiculada por Rádio/TV (10,8%) e guias/brochuras/catálogos (21,4%).

Os viajantes «Experientes» são os que apresentam a maior frequência de férias (91,7%), os que têm maiores rendimentos



(34,8%), os que mais procuram o pacote «fly and drive», i.e., os que mais recorrem como meio de transporte ao avião (67%) e ao carro alugado (13,7%), destacando-se os provenientes dos EUA (24,4%). Este é o segmento onde se registam as maiores proporções de: homens (75,3%); de estadas de curta duração (59,8%); de casados (82,1%); que têm elevados rendimentos (34,8%); dos que mais residem em casas próprias (87,3%); e dos que mais auto avaliam a saúde como muito boa (38,9%).

Neste segmento de mercado, a força centrípeta de Lisboa está na relevância dada ao conforto/segurança, com especial destaque nos bons alojamentos (71,6%), nos preços razoáveis (56,2%) e na segurança do local (51,6%). Em contrapartida, os atributos não apelativos são todos os itens relacionados com cultura/ambiente (29,1%) e diversão/religião/saúde (7,6%).

Em termos de hábitos de férias, os «Experientes» são os que menos valorizam todos os motivos.

Por sua vez, os viajantes «Familiares» atribuem importância acima da média a todos os motivos subjacentes aos hábitos de férias e à vinda a Lisboa.

Este segmento destaca-se nos hábitos de férias pela importância dada ao convívio, quer seja familiar (62,2%), com os amigos (59,7%), ou com outros (65,8%). Distinguem-se ainda pela importância dada ao tratar da saúde (65%), a ver acontecimentos especiais (52,1%), e aos motivos religiosos (39,2%).

Nos viajantes «Familiares», a força centrípeta de Lisboa concentra-se no «conforto/segurança» (65,4%) e na «cultura/ambiente» (57,2%), com particular destaque para o contacto com a natureza (61,8%), ser a capital (55,8%) e fugir à rotina (55,4%). A «diversão/religião/saúde» é considerada importante por 43,5% dos turistas seniores, com particular destaque para ver acontecimentos especiais (54,8%), estar perto dos hospitais (46,3%) e fazer compras (44,7%).

Este é o segmento onde se registam as maiores proporções de portugueses (24,1%), de baixos rendimentos (33,8%), dos que menos fazem férias (19,5%), dos que preferem hotéis de três estrelas (56%) e dos que permanecem quatro ou mais dias.

Conclusões

O presente estudo pretende identificar quem são os turistas seniores que nos visitam, porque viajam e o que procuram. Os turistas seniores foram segmentados em três grupos distintos – «Iluminados», «Experientes» ou «Familiares» –, mostrando que são um segmento heterogéneo segundo as razões subjacentes na vinda a Lisboa.

As campanhas promocionais, em vez de produzirem programas que visem todos os seniores em geral, e, portanto, que sejam centradas apenas nas qualidades e atracções do destino, deverão ser desenhadas de modo a satisfazer as necessidades e desejos de cada um dos segmentos identificados («Iluminados», «Experientes» e «Familiares»).

As características destes três *clusters* têm importantes implicações para o marketing turístico dos mais velhos. A mais importante consiste em reconhecer que há distintos mercados com diferentes características que devem ser evidenciadas. Para melhor se atingir este mercado, as campanhas promocionais, em vez de produzirem programas que visem todos os seniores em geral, e, portanto, que sejam centradas apenas nas qualidades e atracções do destino, deverão ser desenhadas de modo a satisfazer as necessidades e desejos de cada grupo.

Por exemplo, os «Iluminados» são nomeadamente os que mais prezam os aspectos culturais e a inovação. Assim, os programas de marketing poderiam incluir como tópicos para este segmento de mercado os de «ver os patrimónios edificados e naturais», «ver obras de arte», «compreender melhor os locais históricos» e «conhecer novos lugares».

Os «Experientes» são em particular os que têm maiores rendimentos, os que têm maiores frequências de férias e os que apenas valorizam acima da média o «conforto e a segurança». Assim, os programas de marketing poderiam incluir como tópicos para este segmento de mercado a «qualidade dos hotéis», «a segurança do local» e o «acolhimento dos autóctones».

O terceiro grupo corresponde aos «Familiares», que se caracterizam nomeadamente pelos que mais valorizam as relações sociais e têm as maiores estadas. Assim, os programas de marketing poderiam incluir como tópicos para este segmento de mercado «interacções sociais», «reuniões de família» e «encontros de amigos».

Embora a presente investigação seja um contributo importante para o conhecimento da realidade do Turismo sénior em Portugal, seria interessante aprofundá-la em termos do alargamento do domínio territorial para outras regiões de forte implantação turística. Para além disso, também seria

importante comparar, por um lado, turistas seniores com não seniores, e, por outro, os seniores divididos em turistas e não turistas. Tal permitiria, pelas regularidades constatadas, enriquecer o modelo do turistas sénior no nosso País. ■

Tabela 1

Hábitos de férias e motivos para virem a Lisboa por «clusters»

Hábitos de férias e motivos para a vinda a Lisboa % importante/muito importante	Total	*Cluster* 1 «Iluminados» (n = 286)		*Cluster* 2 «Experientes» (n = 95)		*Cluster* 3 «Familiares» (n = 84)	
		%	peso	%	peso	%	peso
F1: Frio/religião	**20,2**	**19,6**		**10,6**		**34,4**	
Procurar actividades de tempo frio	14,8	15,7		7,2*		21,1	
Motivos religiosos	15,7	10,7*	- 0,12	7,0*	- 0,47	39,2*	+ 0,95
Estar integrado num grupo	25,7	26,7		10,8		39,5*	
Fugir ao calor	19,7	17,6		14,0*		31,6*	
F2: Aventura/cultura	**65,3**	**68,7**		**60,2**		**65,4**	
Experimentar coisas novas	71,9	74,2		75,9		61,0*	
Viver/experimentar novas aventuras	58,5	61,0		51,9		59,7	
Estar com pessoas/conviver	52,9	53,7	+ 0,51	39,5*	- 0,19	65,8*	+ 0,04
Visitar novos lugares	79,9	83,8*		76,1		73,1	
Satisfação de desejos antigos	45,6	46,1		40,0		50,6	
Enriquecer culturalmente	70,3	77,0*		53,5*		69,6	
F3: Descanso/família/amigos	**53,2**	**53,3**		**49,1**		**64,1**	
Descansar/relaxar	68,2	69,5	+ 0,01	64,7	- 0,15	68,4	+ 0,13
Passar tempo com a família	52,2	49,5		50,0		62,2*	
Tratar da saúde	38,1	31,5*		28,0*		65,0*	
Passar tempo com os amigos	45,0	42,4		37,6		59,7*	
F4: Actividades/calor	**40,9**	**40,5**		**35,7**		**49,6**	
Procurar actividades de tempo quente	31,5	31,2		28,4		36,0	
Fugir ao frio	32,8	31,0	- 0,02	34,9	- 0,23	35,1	+ 0,32
Desenvolver actividades físicas	20,0	17,1		14,5		33,8*	
Fugir à rotina	61,6	62,6		52,3*		69,1	
Ver acontecimentos especiais	29,2	25,4		16,0*		52,1*	
F5: Diversão/religião/saúde	**16,2**	**10,7**		**7,6**		**43,5**	
Actividades desportivas	9,3	0,0*		1,1*		36,8*	
Clubes/discotecas/casinos	11,6	2,6*		2,2*		40,3*	
Tratar de assuntos religiosos	10,2	4,7*	- 0,33	0,0*	- 0,46	31,6*	+ 1,66
Estar perto de hospitais	15,1	6,4*		3,9*		46,3*	
Ver acontecimentos especiais	23,4	15,8*		11,1*		54,8*	
Fazer compras	17,4	9,5*		8,0*		44,7*	
F6: Conforto/segurança	**60,8**	**58,5**		**63,6**		**65,4**	
Bons alojamentos	67,0	62,7		71,6		71,3	
Boa comida	63,0	60,6		60,7		70,7	
Hospitalidade	73,0	73,6	- 0,19	71,9	+ 0,39	72,7	+ 0,22
Preços razoáveis	48,8	43,3*		56,2		52,5	
Local seguro para visitar	38,8	28,5*		51,6*		53,1*	
F7: Cultura/ambiente	**52,1**	**64,2**		**29,1**		**57,2**	
Atracções culturais	67,9	87,8*		36,6*		59,5*	
Visitas guiadas	42,1	55,6*		8,6*		52,6*	
Ser a capital	44,5	52,9*		17,4*		55,8*	
Contacto com a natureza	39,8	46,2*	+ 0,40	9,2*	- 1,31	61,8*	+ 0,13
Paisagens bonitas	71,3	85,7*		45,1*		69,7	
Fugir à rotina	35,7	39,1		11,9*		55,4*	
Ambiente excitante	26,1	31,1*		11,5*		32,9	

Tabela 2
Caracterização dos «clusters» de seniores (1/3)

Características dos seniores	Total 100%	*Cluster* 1 «Iluminados» 61,5%	*Cluster* 2 «Experientes» 20,4%	*Cluster* 3 «Familiares» 18,1%
Escalões etários				
55-59	32,7	30,8	34,7	36,9
60-64	28,0	26,9	31,6	27,4
65-69	18,5	18,5	16,8	20,2
70-74	13,1	12,9	15,8	10,7
>74	7,7	10,8	1,1	4,8
Sexo				
Homem	65,6	61,2*	75,3*	69,9
Mulher	34,4	38,8*	24,7*	30,1
Duração da estada				
Curta (< 4 noites)	56,3	59,4	59,8	41,6*
Longa (>=4 noites)	43,7	40,6	40,2	58,4*
País de residência habitual				
Portugal	15,7	13,8	13,7	24,1*
Espanha	8,0	8,5	9,5	4,8
EUA	17,6	17,4	24,4*	10,8
Brasil	2,8	2,1	2,1	6,0
Canadá	4,1	4,6	5,3	1,2
Reino Unido	12,6	9,9*	17,9	15,7
França	4,8	5,0	3,2	6,0
Alemanha	17,6	21,6*	8,9*	14,5*
Outros países	16,7	17,0	15,8	16,9
Estado civil				
Solteiro	4,1	5,2	1,1	3,6
Casado	74,4	71,7	82,1*	74,7
Divorciado	8,6	7,3	12,6	8,4
Viúvo	12,7	15,4*	4,2*	13,3
Outro	0,2	0,3	0,0	0,0
Rendimento anual líquido				
< 5 000 €	4,9	4,4	2,2	9,9*
5 000 - 12 499 €	11,2	9,6	5,6*	23,9*
12 500 - 19 999 €	13,4	16,1*	7,9	11,3
20 000 - 27 499 €	13,0	10,4*	21,3*	11,3
27 500 - 34 999 €	12,7	13,7	12,4	9,9
35 000 - 42 499 €	11,2	12,4	5,6*	14,1
42 500 - 49 999 €	9,0	8,4	10,1	9,9
> 50 000 €	24,4	24,9	34,8*	9,9*
Categoria de hotéis				
Duas estrelas	6,5	9,4*	1,1*	2,4
Três estrelas	38,9	33,9*	38,9	56,0*
Quatro estrelas	40,9	43,7	46,3	25,0*
Cinco estrelas	13,8	12,9	13,7	16,7

Tabela 2
Caracterização dos «clusters» de seniores (2/3)

Características dos seniores	Total 100%	*Cluster* 1 «Iluminados» 61,5%	*Cluster* 2 «Experientes» 20,4%	*Cluster* 3 «Familiares» 18,1%
Profissão				
Quadro Superior e Médio	29,6	29,5	35,8	22,6
Empregados da Indústria e Comércio	8,5	6,0*	11,6	13,1
Patrões e Produtores Agrícolas	5,2	2,5*	9,5*	9,5*
Operários e Assalariados	0,7	0,7	0,0	1,2
Pessoal de Serviços e Outros Activos	7,0	6,4	6,3	9,5
Domésticas	4,3	5,3	1,1	4,8
Reformados	43,7	48,8*	33,7*	38,1
População Não Activa	1,1	0,7	2,1	1,2
Reside em casa				
Alugada	11,6	10,3	5,3*	23,2*
Própria não totalmente paga	11,7	16,4	24,5*	14,6
Própria totalmente paga	57,1	56,2	62,8	53,7
De familiares	13,6	17,1*	7,4*	8,5
Número de assoalhadas				
Uma ou duas assoalhadas	4,1	4,7	2,3	4,5
Três assoalhadas	10,6	8,5	8,1	21,2*
Quatro assoalhadas	19,1	18,3	22,1	18,2
Cinco assoalhadas	15,5	16,2	11,6	18,2
Seis assoalhadas	14,7	15,7	10,5	16,7
Sete assoalhadas	9,0	8,1	11,6	9,1
Oito assoalhadas	11,1	12,8	10,5	6,1
Nove assoalhadas	2,8	2,6	5,8*	0,0
Dez ou mais assoalhadas	12,9	13,2	17,4	6,1
Coabitação				
Sós	17,8	18,6	10,6*	23,2
Com pais	1,1	0,7	1,1	2,4
Com outros	8,1	7,8	8,5	8,5
Com cônjuge	49,2	51,7	53,2	36,6*
Com filhos	19,8	17,8	23,4	22,0
Com netos	4,0	3,3	3,2	7,3
Auto-avaliação da saúde				
Muito fraca	0,2	0,4	0,0	0,0
Fraca	2,2	1,8	1,1	4,8
Razoável	17,5	15,0	18,9	24,1
Boa	53,1	55,4	41,1*	59,0
Muito boa	27,1	27,5	38,9*	12,0*
Frequência de férias				
Não faz férias	9,9	7,1*	9,6	19,5*
Faz ocasionalmente	17,5	15,3	8,3*	38,7*
Faz todos os anos	82,5	84,7	91,7*	61,3

Tabela 2
Caracterização dos «clusters» de seniores (3/3)

Características dos seniores	Total 100%	*Cluster* 1 «Iluminados» 61,5%	*Cluster* 2 «Experientes» 20,4%	*Cluster* 3 «Familiares» 18,1%
Acompanhantes na estada				
Sós	21,0	17,8*	23,2	29,5*
Familiares	52,0	53,1	50,5	50,0
Outros	20,5	23,6*	16,8	14,1
Familiares e outros	6,5	5,5	9,5	6,4
Antecedentes das reservas				
Nenhuma	6,2	5,6	6,5	7,5
Menos de dois dias	8,0	8,2	10,9	3,8
De dois a oito dias	10,9	9,7	10,9	15,0
De nove a quatorze dias	10,3	8,2	9,8	17,5*
De quinte a trinta dias	20,7	18,4	26,1	22,5
De dois a cinco meses	37,4	42,3*	29,3	30,0
De seis a doze meses	6,2	6,7	6,5	3,8
Mais de um ano	0,5	0,7	0,0	0,0
Despesas com a estada				
< 250 €	21,6	22,7	22,0	17,3
250 - 500 €	32,3	34,1	27,5	32,0
501 - 1 000 €	30,9	28,6	31,9	37,3*
> 1 000 €	15,2	14,5	18,7	13,3
Despesas com lembranças				
Nenhuma	21,6	22,7	22,0	17,3
Menos de 50 €	32,3	34,1	27,5	32,0
Entre 50 a 150 €	30,9	28,6	31,9	37,3
Mais de 150 €	15,2	14,5	18,7	13,3
Meio de informação consultado				
Visita anterior	26,2	22,4*	30,5	34,5*
Rádio/TV	9,7	10,8	6,3	9,5
Amigos/familiares/conhecidos	30,8	31,5	22,1*	38,1
Revistas/jornais	24,9	24,8	25,3	25,0
Guias/brochuras/catálogos	16,6	21,4*	12,2	6,3*
Organização da viagem				
Auto organizam	39,2	33,3*	45,7	51,2*
Agência de viagens	48,3	51,6	44,7	41,5
Organização a que pertencem	9,1	11,4*	7,4	3,7*
Meio de transporte usado				
Próprio carro	17,7	15,3	20,2	22,6
Autocarro	28,0	33,1*	17,0*	23,8
Comboio	9,1	9,1	9,6	8,3
Avião	59,6	57,8	67,0	57,1
Carro alugado	8,8	9,1	13,7*	2,4*
Avaliação da estada				
Nada/pouco satisfeito	2,3	2,2	3,3	2,6
Razoavelmente satisfeito	13,5	13,4	14,3	13,0
Satisfeito	47,4	47,2	51,6	42,9
Muito satisfeito	36,7	37,4	30,8	41,0

Referências bibliográficas

ANDERSON, B. e LANGMEYER, L. (1982), «The Under-50 and Over 50 Travellers: A Profile of Similarities and Differences». *Journal of Travel Research*, vol. 20, Spring, pp. 20-24.

Annuaire Eurostat (2003), **Le Guide Statistique de l'Europe**.

ANTÓNIO, N. Santos (2003), **Estratégia Organizacional. Do posicionamento ao Movimento**. Edições Sílabo.

ATCHLEY, Robert C. (1989), **A Continuity Theory of Normal Aging**. The Gerontological Society of America, vol. 29, n.º 2, pp. 183-190.

BANDEIRA, M. Leston (2004), **Demografia. Objectos, Teorias e Métodos**. Escolar Editora.

CAMDEN, Debra e KENNEDY, Janet McColl (1991), **Travel Patterns of the Over 50s: Practical Implications**. Esomar, pp. 105-124.

CLERCKX, Michel (1991), **Comment la Retraite est Vécue et Assurée**. Winterthur-Vie, Août, pp. 19-22.

Comité Económico e Social (1993), **As Pessoas Idosas na Sociedade**. (Parecer do) das Comunidades Europeias, Bruxelas, 25 de Novembro, pp. 1-17.

DIEUDONNÉ, Emmanuel (1993), **Les Seniors Entrent dans la Famille**. Espaces 124, Novembre/Décembre, pp. 2-3.

Direcção-Geral do Turismo (1980 a 2000), **Férias dos Portugueses em... Análise de Resultados**.

Direcção-Geral do Turismo (1980 a 2000), **O Turismo em... Portugal, Continente e Regiões Autónomas**.

Direcção-Geral do Turismo (1993), **Inquérito de Fronteira a Residentes no Estrangeiro, Síntese dos Resultados para o Período de 1979-1992**.

Direcção-Geral do Turismo (2001), **Turismo Estrangeiro em Portugal 1993-1999**.

Instituto Nacional de Estatística (1995, 1999, 2000), **Estatísticas do Turismo**.

Instituto Nacional de Estatística (1995, 1999, 2000), **Estatísticas Demográficas.**

Instituto Nacional de Estatística (2000), **As Gerações mais Idosas.** Série de Estudos n.º 83, 1999.

LANQUAR, Robert (1993), **Le Futur du Marché Européen du Troisième Age**. Espaces 123, September/October, pp. 20-28.

LIEUX, Elizabeth M.; WEAVE, Pamela A.; McCLEARY, Ken Lu (1994), **Lodging Preferences of the Senior Tourism Market**. Annals of Tourism Research, vol. 21, n.º 4, pp. 712-728.

PAÚL, Constança (1996), **Psicologia dos Idosos, o Envelhecimento em Meios Urbanos**. Sistemas Humanos e Organizacionais, Lda.

PAÚL, Constança (1997), **Lá para o Fim da Vida, Idosos, Família e Meio Ambiente**. Livraria Almedina.

PESTANA, H. e GAGEIRO, J. (2003), **Análise de Dados para Ciências Sociais, A Complementaridade do SPSS**. 3ª ed., Edições Sílabo.

PESTANA, Maria Helena (2003), «Turismo e Envelhecimento Demográfico: uma Realidade de Futuro. O Caso Particular de Lisboa». Tese de Doutoramento, ISCTE.

RITCHIE, J. R. Brent e GOELDNER, Charles R. (1993), **Travel, Tourism and Hospitality Research, A Handbook for Managers and Researchers**. 2nd ed., John Wiley & Sons, Inc.

ROBERT, Yves (1993), **Un Nouveau Partenariat entre les Personnes Âgées et le Tourisme, Téoros**. Vol. 12, n.º 2, Juillet, pp. 52-53.

ROWE, Kahn (1997), «Successful Aging». *The Gerontologist*, 27, pp. 433-440.

SCHROOTS, J.; BALLESTEROS, R. e RUDINGER, G. (1999), «Aging in Europe». *Biomedical and Health Research*, IOS Press.

SEEKINGS, John (1986), *How to Reach Europe's Mature Traveller*. Travel & Tourism Analyst, May, pp. 81-91.

SHOEMAKER, S. (1989), «Segmentations on the Senior Pleasure Travel Market». *Journal of Travel Research*, vol. 27, n.º 3, Winter, pp. 14-21.

SHOEMAKER, Stowe (1994), «Segmenting the U.S. Travel Market According to the Benefits Realized». *Journal of Travel Research*, Winter, pp. 8-21.

SILVA, J. A. Matos (1989), «Turismo e Património». Estudo de Viabilidade para um Programa Operacional Integrado no Vale do Tejo, vol. XI, Novembro.

SILVA, J. A. Matos (1992), **O Turismo Português: Problemas e Desafios em Tempo de Mudança**. Funchal.

STÉLANDRE, Raymond (1995), «La Demande du Tourisme au Troisième Age: Caractéristiques et Segmentation du Marché». *Seminaire International sur le Tourisme du Troisième Age*, Lisbonne, 20 January, pp. 1-9.

UYSAL, Muzaffer (1994), **Global Tourist Behaviour**. I.B.P. International Business Press.

UZZELL, David (1984), «An Alternative Structuralist Approach to the Psychology of Tourism Marketing». *Annals of Tourism Research*, vol. 11, pp. 79-99.

VIANT, Annette (1995), «Enticing the Elderly to Travel. An Exercise in Euro-Management». *International Seminar on Senior Tourism*, Lisbon, 20 January, pp. 10-19.

WHEATCROFT, Stephen e SEEKINGS, John (1995), «A Report by Aviation and Tourism International for the European Travel Commission», pp. 1-72.

World Tourism Organization (1994, 1998 e 2001), **Compendium of Tourism Statistics**.

ZIMMER, Zachary; BRAYLEY, Russell E. e SEARLE, Mark S. (1995), «Whether to Go and Where to Go: Identification of Important Influences on Seniors' Decisions to Travel». *Journal of Travel Research*, Winter, pp. 3-10.



Competências de gestão em globalização

Estudo de caso de uma empresa em processo de internacionalização

por Albino Lopes e Maria José Felício

RESUMO: O texto centra-se na questão das competências necessárias ao desempenho da função de gestor actualmente, atendendo ao meio complexo e instável em que operam as organizações e face à generalização do processo de globalização. Incide sobre o diagnóstico e compreensão das competências hoje consideradas fundamentais, no plano de desenvolvimento de uma grande empresa portuguesa, que, fruto do actual contexto, se encontra também ela em processo de internacionalização. Procura explanar que competências são tidas como competências-chave nessa organização e avaliá-las, criando e validando um instrumento adequado. Neste trabalho, observamos ainda, como se apresentam e configuram essas competências à luz de um modelo teórico explicativo das competências de gestão.

Palavras-chave: Competências, Competências de Gestão, Papéis do Gestor, Avaliação de Competências do Gestor

TITLE: Management globalization competencies: case study of a company in internalization process

ABSTRACT: This paper focuses on the competencies considered essential to a manager nowadays in view of the complex and mutable environment in which organizations operate alongside the influence of globalization. This work also presents and discusses the diagnosis and an understanding of fundamental competencies from the perspective of the development of a large Portuguese company, which is currently undergoing an internationalization process, due to the specificities of the present international context. The aim is also to illustrate competencies, which are considered key-competencies in the setting of this organization, and assess them by creating and validating an appropriate instrument of analysis. The way in which these competencies present and define themselves within the theoretical framework chosen will also be focused on.

Key words: Competencies, Management Competencies, Manager's Roles, Appraisal of Manager's Competencies

Actualmente, o meio em que as organizações operam é cada vez mais complexo e instável. A função de gestão, como função de grande responsabilidade na condução das organizações e associada aos seus órgãos hierárquicos superiores é necessariamente desempenhada em situações diversificadas e em contextos onde se exige mudança permanente. Este cenário remete-nos para algumas questões importantes sobre a função de gestão. Qual o leque de competências inerentes ao bom desempenho desta função? Desse leque, e no actual cenário de internacionalização empresarial no nosso País, quais serão as competências cruciais na gestão das organizações? Estas são questões fundamentais tanto mais que um estudo realizado há algum tempo por Bennet (2002) indica que os principais problemas das empresas portuguesas residem na gestão de topo, nomeadamente nas lacunas do seu desempenho.

Facilmente se reconhece a importância desta problemática, não só no que respeita ao conhecimento na área da

gestão, como no âmbito da gestão de recursos humanos, para uma intervenção sustentada, integrada e adequada.

Conceito de competências

A noção de competência, numa acepção plural e multidireccional, emergiu no discurso de gestão e nas teorias das organizações. Nelson e Winter (1982) referem a questão das competências das pessoas nas organizações, consagrando-lhe um capítulo no qual consideram as competências individuais análogas às rotinas organizacionais, definindo-as como capacidade de adoptar comportamentos coordenados e adequados ao contexto e aos objectivos. Esta é geralmente aceite como a reflexão fundadora daquilo que se tem popularizado como gestão das e pelas competências.

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

Tendo os indivíduos e as suas competências como elemento central de abordagem, leva a que estes possam ser geridos de forma a facilitar o desenvolvimento das capacidades organizacionais promovendo vantagem competitiva (Lawler, 1994).

O conceito de competências, evoluiu do simples «somatório de saberes», para ganhar um carácter mais abrangente e fluído de saber agir e reagir, face a situações profissionais complexas. Da multiplicidade de definições salientamos duas: Zarifian (1999, p. 70) propõe como definição que «a competência é a tomada de iniciativa e de responsabilidade do indivíduo sobre situações profissionais com as quais é confrontado» e Boterf (1998, p. 150) con-

O conceito de competências, evoluiu do simples «somatório de saberes», para ganhar um carácter mais abrangente e fluído de saber agir e reagir, face a situações profissionais complexas.

sidera que «as competências podem ser consideradas como uma resultante de três factores: o saber agir que supõe o saber combinar e mobilizar os recursos pertinentes; o querer ou vontade de agir, que se refere à motivação e ao envolvimento do indivíduo; e o poder agir, que remete para a existência de um contexto, de uma organização do trabalho e de condições sociais que tornam possíveis e legítimas o assumir de responsabilidades e de riscos, por parte do indivíduo». Tendo como base esta perspectiva, coloca-se a questão da identificação e mobilização das competências, nas diferentes funções organizacionais.

No que respeita especificamente às competências de gestão a reflexão, porventura mais fecunda, deve-se aos trabalhos da corrente teórica designada pela expressão «estratégia baseada nos recursos» e que entronca na obra de Penrose (1959). A preocupação central da autora, e que está subjacente às 10 ideias-chave da escola dos recursos, era a de chamar a atenção dos investigadores da economia e da gestão para a necessidade de centrar a pesquisa do padrão óptimo do desenvolvimento das competências da equipa de gestão das empresas. É esta reflexão que constitui o fio condutor de alguns dos mais reputados investigadores no domínio das competências de liderança, de Mintzberg (1989) e Yukl (1989), estudados por Reto e Lopes (1991) até Quinn *et al.* (1990), e que conduziu à proposta de um modelo integrado de competências em gestão.

Albino Lopes
albino.lopes@iscte.pt
Doutor em Psicologia Social (Univ. de Louvain, Bélgica); Professor Associado do ISCTE, Lisboa, Portugal.
PhD in Social Psychology (Univ. Louvain, Belgium); Associated Professor of ISCTE, Lisbon, Portugal.

Maria José Felício
mjfelicio@estga.ua.pt
Mestre em Gestão de Recursos Humanos; Equip. Professora Adjunta da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda, Universidade de Aveiro, Águeda, Portugal.
Master in Human Resources Management; Professor at Escola Superior de Tenologia e Gestão de Águeda, Aveiro University, Águeda, Portugal.

Recebido em Março de 2004 e aceite em Janeiro de 2005.
Received in March 2004 and accepted in January 2005.

Modelo integrado de competências em gestão

Quinn e Rohrbaugh (1983) propõem um modelo que retoma, em novos moldes, a questão clássica da performance organizacional, o qual constituiu igualmente o ponto de partida para a definição de um quadro conceptual das competências de gestão. Nesse modelo, são reunidos os contributos dos quatro grandes modelos que marcaram a história da gestão posicionados sobre os quatro quadrantes de um esquema de dois eixos, com flexibilidade/controlo no eixo vertical e orientação interna/orientação externa no eixo horizontal. Assim relacionados, complementam-se de forma simples, lógica e dinâmica, num esquema mais amplo, permitindo uma leitura global e conjugando os critérios de eficácia de gestão, que se devem a cada um.

Se, no passado, os papéis orientados para o controlo eram preponderantes, dado o contexto estável das organizações, o actual contexto, marcado pela forte turbulência e pela necessidade da internacionalização, induziria a gestão a centrar-se, de preferência, nos papéis orientados para a flexibilidade.

Cada quadrante imbuído de um conjunto de valores, tem no pólo oposto, um outro conjunto de ênfase contrastante, e faz emergir dois papéis de gestão, cujas características estão associadas ao modelo teórico de performance organizacional em questão:

- o **modelo dos objectivos racionais**, correspondendo à função principal de consecução dos objectivos, faz emergir os papéis de «Director» e «Produtor»;
- ao **modelo dos processos internos**, corresponde uma função integrativa, remete para os papéis de «Monitor» e «Coordenador»;
- o **modelo das relações humanas**, que corresponde a uma função de modelo/manutenção, define os papéis de «Facilitador» e «Mentor»;
- ao **modelo dos sistemas abertos**, corresponde uma função adaptativa, apresenta os papéis de «Inovador» e «Broker».

Os oito papéis do modelo remetem para um leque de competências que lhes estão associadas e que, no seu conjunto, reflectem o núcleo de competências específicas da função de gestão tendo os autores identificado três competências de gestão específicas de cada papel (Figura 1).

Desta forma, o modelo originário de Quinn e Rohrbaugh (1983), constitui um referencial teórico de leitura das competências inerentes à função de gestão, competências essas mobilizadas e mobilizáveis, de forma diferenciada, consoante as situações em que gerem e as situações que gerem.

Figura 1
Os 8 papéis de gestão e as competências-chave

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

Adaptado de Quinn et al. *(1990)*

Se, no passado, os papéis orientados para o controlo eram preponderantes, dado o contexto estável das organizações, o actual contexto, marcado pela forte turbulência e pela necessidade da internacionalização, induziria a gestão

a centrar-se, de preferência, nos papéis orientados para a flexibilidade. Estes correspondem, por sua vez, à dimensão da liderança transformacional, enquanto os papéis associados ao controlo correspondem à liderança transaccional (Reto e Lopes, 1991).

Objectivos do estudo

Com este trabalho pretende-se identificar que competências são consideradas pela alta direcção como as competências-chave na gestão da organização, tendo em conta o processo de diferenciação interna e de internacionalização em se encontra.

Colocar-se-ia então a questão de saber se os gestores teriam essas competências-chave desenvolvidas, o que fez surgir o objectivo seguinte. Com base no leque emergente de competências, criar e validar um instrumento que nos permita diagnosticar as competências dos gestores da empresa em estudo. Se, as organizações evidenciam necessidades de flexibilidade, inovação e competitividade inerentes à sua internacionalização e decorrentes da globalização, então emergirão neste caso competências associadas a esses factores.

Tratando-se de um processo de apreciação, pretende-se seguir o sistema de avaliação a 360°, procurando minimizar a subjectividade e os erros tradicionais, tendo também o propósito de verificar como se apresenta essa apreciação efectuada nos diferentes níveis, i.e., se apresentará diferenças procurando compreender as razões.

Finalmente, questiona-se se as competências de gestão identificadas se enquadrariam no modelo teórico explicativo das competências de gestão, surgindo como objectivo analisar os resultados à luz de um modelo de Quinn e Rohrbaugh (1983), enquanto referência conceptual explicativa das competências de gestão, i.e., como se apresentam e como se configuram, nesse quadro teórico, as competências de gestão deste caso em estudo.

Metodologia

Como referido, o trabalho incide sobre um estudo de caso. Como refere Yin (1994, p. 22), «em geral, os estudos de caso são a estratégia preferida quando as questões colocadas pelo investigador no seu trabalho são do tipo 'como...?' ou 'porquê...?', quando o investigador tem pequeno controlo sobre os acontecimentos, e quando é focalizado um fenómeno contemporâneo com contexto na vida real». Também, «de entre as várias situações em que o estudo de caso é utilizado, encontram-se os estudos organizacionais e de gestão» (Yin, 1994, p. 23), em que se procura obter uma ampla compreensão do fenómeno na sua totalidade, o que parece estar de acordo com a opção em termos de estratégia de investigação prosseguida.

O caso em estudo, a nossa unidade de análise, é uma grande empresa nacional que se encontra perante a concretização do seu processo de internacionalização. A observação centrou-se na população dos gestores dessa empresa, mais especificamente sobre as competências de gestão desses gestores. Definiu-se como finalidade a compreensão do fenómeno das competências de gestão relacionando-o com a presença de um factor importante que é o processo de internacionalização que a empresa atravessa decorrente do contexto de globalização.

Procedimentos

- **Primeira etapa**

O objectivo desta fase consistia em identificar e listar, sem qualquer conceptualização teórica, as competências necessárias aos gestores da segunda linha, tendo como pressuposto a orientação estratégica da empresa para o futuro próximo e face ao seu processo de diferenciação interna e de internacionalização.

Foi constituído para o efeito um grupo de trabalho de 10 elementos da Alta Direcção e da holding, apoiados por três técnicos da Direcção de Recursos Humanos, tendo como princípio a realização de um trabalho constantemente participado e uma discussão permanente.

A primeira tarefa do grupo foi, portanto, a identificação e selecção das competências de gestão consideradas competências-chave para a organização em causa. Foram identificadas 12 como sendo cruciais para a referida segunda linha de gestão da empresa (Figura 2).

- **Segunda etapa**

Posteriormente, com o objectivo da elaboração de um questionário de diagnóstico das competências, foi solicitado

Figura 2
Competências-chave identificadas como necessárias

1	**Abertura face ao exterior e atenção centrada no cliente** Toma decisões avaliando e sentetizando criteriosamente informações sobre mercado, tecnologias, negócios, concorrência e consumidores, com uma atitude pró-activa de satisfação do cliente
2	**Visão estratégica** Transformar a visão em estratégias, objectivos, e resultados definidos de forma clara
3	**Inovação e rapidez** Criar, integrar e implementar ideias novas, demonstrando flexibilidade, e capacidade de adaptação
4	**Fazer com que as coisas aconteçam** Concretizar e definir prioridades nos planos de trabalho, tendo em vista a obtenção de resultados
5	**Perceber a organização** Interpretar todo o meio que o rodeia e estabelecer planos criando as competências necessárias ao alinhamento das pessoas, sistemas, normas e procedimentos com as necessidades dos clientes e os objectivos do negócio
6	**(Re) aprender** Actualizar-se cada vez mais e estar aberto às ideias dos outros, usando os resultados da experiência como uma oportunidade de crescimento
7	**Coragem, determinação, credibilidade** Adaptar-se a situações de risco e de mudança, demonstrando maturidade e auto-conhecimento
8	***Lobbying* e parcerias** Saber escolher, negociar alianças ganhadoras
9	**Liderar a mudança** Capacidade de actuar e mobilizar efectivamente para implementar a mudança, desenvolvendo as competências e os *skills* das pessoas e das organizações
10	**Saber comunicar** Criar um espaço de comunicação aberto que promova a troca de informações e ideias e o alcance de resultados
11	**Ganhar envolvimento / construir equipa** Organizar e gerir indivíduos promovendo a coesão interna e o desenvolvimento individual e do grupo
12	**Desenvolvimento da equipa** Possibilitar aos colaboradores o assumir responsabilidades autonomamente, facilitando os meios necessários para a tomada de decisão

que, por cada competência-chave anteriormente identificada, fosse listado um mínimo de quatro questões representativas, susceptíveis de poder circunscrevê-la e medi-la, tendo, nesta fase, já participado os autores desta pesquisa.

Depois de obtida a primeira versão do questionário, passou-se à etapa de realização de um pré-teste a 36 pessoas. Os resultados obtidos permitiram retirar as questões em que ocorria menor divergência nas respostas (significando que não permitiam fazer a discriminação dos sujeitos avaliados).

As questões foram separadas em 18 com *scores* mais elevados e 18 com *scores* mais baixos. Feita a análise da variância para verificar se havia diferença significativa entre os dois grupos, eliminaram-se ainda as questões que não apresentavam diferenças significativas, i.e., as que não iram descriminar os sujeitos.

Instrumento final

Surgiu, deste modo, o questionário final de diagnóstico de competências de gestão, estruturado em 72 itens (ver Anexo). Estes itens constituem-se em afirmações, correspon-

dentes a comportamentos do gestor, face às quais o respondente assinalaria a frequência com que o gestor utilizava/demonstrava esses mesmos comportamentos. Para o fazer, dispunha de uma escala tipo Likert de quatro pontos.

• Terceira etapa

No nosso estudo procurámos o recurso a múltiplas fontes de informação através do sistema de avaliação a 360°, pois, como refere Boterf (1998), vários pontos de vista sobre a competência devem ser reunidos e confrontados fazendo parte do dispositivo de avaliação.

Neste sistema, o retorno da informação estruturada advém de diversos níveis, usualmente criados pelo próprio, pelos colegas de trabalho, pelas chefias e pelos colaboradores directos. O conjunto da informação é agrupado emergindo numa visão única final.

Desta forma, o questionário foi respondido por inquiridos que se posicionavam a quatro níveis diferentes: Nível 1 - A chefia; Nível 2 - O próprio; Nível 3 - Pares; Nível 4 - Subordinados.

Obteve-se a informação da chefia do sujeito em análise (Nível 1), do próprio indivíduo (Nível 2), dos seus colegas (Nível 3) e de colaboradores directos (Nível 4). Esta informação agrupada permitiu uma visão final sobre este comportamento.

População e amostra

A população-alvo consistiu no conjunto de gestores de segunda linha, imediatamente abaixo dos gestores da *holding*, num total de 65 chefias, das áreas comercial e de gestão de recursos humanos. Admitia-se, efectivamente, que estas duas áreas correspondessem àquelas que maior sensibilidade teriam aos valores da inovação e do apoio (gestão das relações humanas).

A amostra estudada foi de um total de 721 questionários se contarmos o número total de respostas obtidas (número de questionários recolhidos), atendendo a que foram realizadas observações a 360°. Mais concretamente temos 65 avaliações completas (cerca de 90% do total do universo estudado, não podendo ser tratados os casos em que não existiam questionários suficientes para que o critério dos 360° fosse respeitado), i.e., 65 sujeitos com apreciações nos quatro níveis - chefia, próprio, pares e subordinados (Quadro I).

Como se pode observar, 65 questionários correspondem a apreciações efectuadas pelos líderes do vértice estratégico (o

Quadro I
Quadro de frequências da amostra

Categoria	Total	Total Acumulado	%	% Acumulada
C 1	65	65	9.02	9.02
C 2	65	130	9.02	18.04
C 3	209	339	28.98	47.02
C 4	382	721	52.98	100
faltas	0	721	0.0	

1-Chefe, 2-Próprio, 3-Pares, 4-Subordinados

que equivale a 9,02% do total de questionários), assim como igual número de avaliações pelo próprio (também 9,02% do total). No que se refere a avaliações pelos pares, há um total de 209 (28,98% do total) e por subordinados (dirigentes da terceira linha) existe o maior número de avaliações, 382 (52,98% do total). Como seria de esperar, o número de questionários respondidos pelo nível das chefias coincide com o dos próprios indivíduos, o que não se passa para os pares e subordinados que, naturalmente, são em maior número, significando que cada indivíduo, para além da sua auto-avaliação e da avaliação da sua chefia, teve duas ou mais avaliações de pares e subordinados.

Resultados

• Extracção dos componentes principais

No sentido de se poder averiguar a adequação da amostra, utilizou-se o teste Kaiser-Meyer-Olkin (K.M.O.). O KMO compara as correlações simples com as parciais observadas entre as variáveis. Segundo a grelha de análise de Kaiser, um valor KMO entre 1 e .9 é muito bom. O valor obtido foi de .98, significando que pode interpretar-se como um valor óptimo, justificando plenamente a realização da análise dos componentes principais. Realizada essa análise aos resultados do questionário, surgiram oito factores.

Importa analisar os valores obtidos no que se refere às comunalidades. As comunalidades obtidas para cada um

dos itens apresentam valores que oscilam entre .5 e .6 (Quadro II), o que leva a afirmar que existe uma relação razoável com os factores obtidos.

Analisando a percentagem de variância explicada pelos factores, verificou-se que os oito factores explicam, no seu conjunto, 60,18% da variância total dos resultados. Deve ter-se em conta que só o primeiro factor explica 43,16% da variância global (Quadro II) **(ver p. 85)**.

- **Resultados comparativos dos diferentes níveis de análise**

Tratando-se de um processo de apreciação, pretendemos comparar as avaliações que incidiram sobre o mesmo sujeito, realizadas pelos diferentes níveis (chefia, próprio, pares e subordinados). Procurou-se averiguar se, a existirem diferenças entre os resultados das avaliações dos quatro níveis, elas seriam significativas, efectuando-se a respectiva análise da variância (ANOVA ONEWAY). Esta análise evidenciou a existência de diferenças significativas a um nível de significância de 99% ($p = .01$).

Assim, para se obter as diferenças encontradas nas avaliações feitas, foi realizada uma comparação *post-hoc* através do teste *Scheffé*, para as médias dos quatro níveis considerados (Quadro III) **(ver p. 86)**.

Verifica-se que, entre as avaliações das competências de gestão realizadas pelos sujeitos em análise (o próprio), e as avaliações realizadas pelas suas chefias, é significativa a diferença. A avaliação da chefia e a avaliação do próprio indivíduo diferem, sendo a da chefia mais favorável do que esta.

Também entre as avaliações das chefias e as avaliações dos colegas, e entre as avaliações das chefias e as avaliações dos subordinados do gestor em causa, existem diferenças significativas. Em ambos os casos as avaliações das chefias são mais favoráveis.

- **Resultados comparativos dos diferentes níveis, por factor**

Procurou observar-se a existência de diferenças significativas entre os níveis, mas agora em relação a cada factor. Agrupando os itens constitutivos de cada factor, procedeu-se à sua análise. Fomos verificar as diferenças das médias através da respectiva análise da variância (ANOVA ONEWAY). A análise da variância veio evidenciar a existência de diferenças significativas, pelo que se realizaram comparações *post-hoc*, com teste *Scheffé*, entre as médias para os quatro níveis, no sentido de verificar onde se encontravam essas diferenças e de serem analisadas.

- **Resultados relativos aos erros de avaliação**

Tendo como preocupação, não só a fiabilidade do método de avaliação de competências seguido, como também a validade do constructo subjacente ao questionário, procedeu-se aos testes necessários para averiguar os possíveis erros de avaliação por analogia com o que tradicionalmente se faz na avaliação de desempenho.

Foram, assim, controlados os erros de halo, de leniência ou severidade e de auto-enaltecimento. A análise dos resultados obtidos permitiu constatar a presença do erro de halo. No que se refere aos erros de leniência ou severidade, e ao erro de auto-enaltecimento, os resultados permitem concluir pela sua ausência.

Análise e interpretação dos resultados

- **Análise comparativa dos diferentes níveis de análise**

Verifica-se que, em geral, as chefias têm uma percepção mais favorável das competências de gestão dos gestores que a eles reportam do que eles próprios, os seus colegas ou os seus subordinados. Na base dessa diferença poderá estar subjacente a convicção comum de que a actuação dos subordinados é também reflexo da sua própria capacidade e habilidade enquanto gestor. Por outro lado, o facto de os gestores que fazem a sua apreciação (no nível de chefia) terem participado no processo de concepção do diagnóstico, talvez tenha propiciado, por um lado, a observação mais atenta às competências postas em acção pelos seus subordinados e, por outro, um maior zelo nas apreciações que efectuaram.

Entre as avaliações dos pares e as dos subordinados, as diferenças surgidas são também significativas, sendo a análise dos subordinados mais favorável do que a dos colegas do gestor em causa. Um dos aspectos que poderá estar na origem desta diferença poderá ser o nível de informação

Quadro II
Extracção dos componentes principais: rotação Varimax

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8	Comunalidades
Item 17	.567								.544
Item 16	.542								.536
Item 30	.538								.572
Item 39	.529								.617
Item 35	.523								.620
Item 45	.495								.568
Item 41	.458								.503
Item 26	.432								.565
Item 56		.799							.704
Item 14		.780							.702
Item 44		.712							.585
Item 3		.622							.593
Item 10		.641							.573
Item 23		.562							.543
Item 55		.508							.666
Item 33		.491							.632
Item 6		.443							.533
Item 54		.437							.535
Item 70			.736						.664
Item 37			.651						.630
Item 5				.691					.621
Item 28				.639					.651
Item 47				.637					.689
Item 21				.622					.665
Item 20				.617					.615
Item 25				.599					.657
Item 8				.556					.540
Item 11				.548					.671
Item 4				.546					.599
Item 43				.528					.625
Item 9				.478					.500
Item 22				.547					.662
Item 72				.476					.637
Item 29				.474					.574
Item 24				.419					.572
Item 66					.56				.632
Item 68					.493				.650
Item 42					.49				.559
Item 59					.459				.511
Item 69					.413				.612
Item 58					.411				.614
Item 1						.65			.637
Item 18						.612			.622
Item 12						.596			.650
Item 7						.569			.617
Item 15						.569			.541
Item 67						.559			.661
Item 65						.538			.653
Item 61						.533			.678
Item 13						.526			.595
Item 36						.512			.551
Item 27						.494			.479
Item 48						.48			.637
Item 2						.472			.609
Item 34						.442			.632
Item 49						.436			.623
Item 64						.428			.660
Item 19						.413			.576
Item 50							.608		.649
Item 57							.429		.552
Item 62							.71		.637
Item 46								.427	.586
Item 52								.535	.581
Eigenvalue	**31.08**	**3.42**	**2.14**	**1.65**	**1.39**	**1.32**	**1.22**	**1.10**	
% da variância explicada	**43.16**	**4.75**	**2.98**	**2.29**	**1.93**	**1.84**	**1.70**	**1.53**	

Quadro III
Teste Scheffé

Teste Scheffé Diferenças manifestadas significativas para p<.5				
	N1 - Chefe Média = 217.09	N2 - Próprio Média = 194.17	N3 - Pares Média = 184.33	N4 - Subordinados Média = 198.52
N1	—	0.35106*	.000008*	.021904*
N2	.035106*	—	.488957	.911498
N3	.000008*	488957	—	.003426*
N4	.021904*	911498	.003426*	—
N1 - Chefe, N2 - Próprio, N3 - Pares, N4 - Subordinados				

possuído. O nível de exigência dos colegas poderá ser mais elevado pelo facto de, para além de serem detentores de um nível de informação mais elevado do que os subordinados, lhe ser associado algum sentido de competitividade.

Sendo chefias de alto nível na organização, e atendendo à situação de internacionalização da empresa, alguns efeitos da incerteza e mudança poderão estimular alguma competitividade que, induzindo um maior grau de exigência comparativa dos colegas, poderá explicar a apreciação comparativamente menos positiva.

Os resultados que, na apreciação de competências, são mais favoráveis, surgem no sentido vertical da relação profissional (chefias e subordinados) em detrimento da relação horizontal (entre pares) cujas apreciações são mais desfavoráveis. Este aspecto poderá indiciar um melhor funcionamento das relações profissionais nesse sentido vertical do que no sentido horizontal.

Por outro lado, o sentido de pertença e comparação a outras unidades de gestão poderá estar na base de um maior zelo por parte dos subordinados comparativamente à avaliação dos pares.

O facto da avaliação ao nível das chefias e subordinados diferir e ser mais favorável do que as avaliações ao nível dos pares, remete para a questão da sua relação com o nível hierárquico. Os resultados que, na apreciação de competências, são mais favoráveis, surgem no sentido vertical da relação profissional (chefias e subordinados) em detrimento da relação horizontal (entre pares) cujas apreciações são mais desfavoráveis. Este aspecto poderá indiciar um melhor funcionamento das relações profissionais nesse sentido vertical do que no sentido horizontal.

• Análise comparativa dos diferentes níveis, por factor

Incidindo a análise ao nível dos factores, denotam-se diferenças já menos significativas.

Nos quatro factores «informação e decisão para resultados», «relação de abertura e diálogo», «visão estratégica» e «gestão do tempo», em que as diferenças são as mesmas, elas surgem através de apreciações menos favoráveis dos pares, comparativamente às chefias e subordinados. Manifestam-se diferenças significativas entre a avaliação feita por chefes e feita por pares, sendo a avaliação da chefia superior e entre as avaliações feitas pelos pares e dos subordinados, sendo estas mais favoráveis. Estes resultados indiciam para as explicações que poderão estar na origem das diferenças ao nível global, um maior zelo par parte das chefias, uma maior exigência competitiva dos colegas.

Nas dimensões «gestão de equipas e desenvolvimento» e «criatividade, flexibilidade e aprendizagem» surgem também diferenças significativas. Estes resultados estão em perfeita consonância com as diferenças verificadas nas avaliações consideradas globalmente (sem distinguir os factores). A apreciação feita pela chefia difere de todas as outras apreciações sendo sempre mais favorável. A avaliação feita pelos pares é inferior à que fazem os subordinados. Isto sugere uma mesma interpretação.

No factor «lidar com o erro próprio», as apreciações das chefias diferem de todas as outras sendo sempre mais favoráveis. O zelo da chefia poderá estar aqui a manifestar-se de forma mais acutilante, já que é, em primeira instância, e fruto da responsabilidade de chefia, co-responsável pelo erro, bem como pela aprendizagem que lhe deverá estar inerente.

No factor «poder de decisão», difere a avaliação das chefias da dos pares e da dos subordinados, sendo em ambos os casos superior a avaliação da chefia. Uma vez mais se manifesta a avaliação mais favorável das chefias.

- **Os erros de avaliação**

Com excepção do efeito de halo, os dados obtidos evidenciam o valor do método de recolha da informação e uma validade de constructo do questionário resultante da abordagem empírica às competências de gestão.

O sistema de avaliação deixou também as suas vantagens: o enriquecimento na devolução de um *feedback* com fontes de informação múltiplas, permitindo um maior acordo com a identificação de áreas a desenvolver no sentido de melhorar a gestão. Para a empresa, evidenciou uma visão única, rica e mais fiável para uma intervenção ao nível da gestão das competências de gestão destas chefias.

- **Análise dos resultados em aproximação ao Modelo Teórico**

Factor 1 - Informação e decisão para resultados

Este factor é composto por um conjunto de itens que remete para a informação, articulação entre ideias e orientação para o cumprimento dos resultados.

De acordo com o modelo de Quinn *et al.* (1990), este factor situa-se no quadrante relativo ao modelo dos processos internos que enfatiza a gestão da informação, a estabilidade e o controlo. Nesse modelo, o Factor 1 aproxima-se ao papel de monitor, segundo o qual o gestor está actualizado sobre a sua unidade de trabalho, segue os acontecimentos, analisa-os e decide. Alguns itens supõem uma vertente deste papel que tem a ver com controlo e garantia de que a unidade pela qual tem responsabilidade cumpre as normas e a quota que lhe diz respeito.

Por outro lado, a questão da informação, muito importante neste papel, é bem patente no sentido de o gestor a crivar, organizar para planificar, e decidir. Este aspecto remete para as competências «reduzir a sobrecarga de informação», «analisar a informação criticamente» e a apresentação da informação articulando ideias, no sentido de expressão de ideias pressupondo detenção de informação organizada.

Factor 2 - Relação de abertura e diálogo

Os dez itens que constituem este factor remetem imediatamente para a relação do gestor com os subordinados, nomeadamente no que se refere ao interesse e abertura que exprime e ao diálogo que estabelece.

À luz do modelo, este factor situa-se no quadrante relativo ao modelo das relações humanas. Os itens configuram o papel de mentor, referido como sendo de participação no desenvolvimento dos colaboradores mediante empatia e interesse, i.e., um papel humano comprometido.

Os itens remetem para as competências de «comunicação interpessoal» e para a «auto-compreensão e compreensão dos demais». Inerente parece estar a competência de «desenvolvimento dos subordinados» através do diálogo, empatia e interesse.

Pensa-se que o item que se refere à calma manifestada pelo gestor em situações de stresse, foi interpretado no sentido da importância enquanto apoio e suporte que constitui essa calma transmitida em situações stressantes para todos.

Factor 3 - Lidar com o erro próprio

Este factor, constituído por dois itens, sugere a forma como o gestor lida com o próprio erro.

Por um lado, a sua menor tolerância remete para a exigência consigo próprio e, por outro lado, como meio de aprendizagem. Estes aspectos levam a supor uma alta motivação pessoal e força interior. Segundo o modelo de Quinn, este factor situa-se no quadrante relativo ao modelo dos objectivos racionais. Pensa-se que este factor orienta para o papel de produtor indiciando a competência «produtividade e motivação pessoal». O auto-desenvolvimento através da experiência própria e o sentimento para consigo decorrente

do erro, pronunciam um gestor com níveis de interesse e motivação para atingir objectivos fixados.

Factor 4 - Gestão de equipas e desenvolvimento

Os 15 itens que constituem este factor são entendidos como configurando o papel do gestor orientado para a gestão da equipa de trabalho, o desenvolvimento dos colaboradores e para a participação dos colaboradores nas decisões.

Facilmente se localiza este factor, no quadrante relativo ao modelo das relações humanas, identificando o papel de facilitador através do qual o gestor fomenta o esforço colectivo, cria união e aumenta a moral da equipa.

As competências de «criação de equipas e desenvolvimento» e de «tomada de decisões participativa» identificam-se bem nos itens deste factor.

Configura-se aqui, através de alguns itens, uma competência relativa ao papel de mentor, respeitante ao desenvolvimento dos subordinados. Contudo, como Quinn *et al.* (1990) sugerem, as competências nestes dois papéis podem, por vezes, sobrepor-se.

Há ainda alguns itens que indiciam planificação. Pensa-se que surgem no contexto deste factor, pois terão sido interpretados numa óptica da gestão de equipa.

A competência de gestão de conflito vislumbra-se, embora de uma forma indirecta, ao associar-se o item referente ao gestor criar um bom ambiente, tomar em consideração sentimentos e preferências ou, até mesmo, o item que diz que toma em conta a complementaridade dos membros e distribui trabalho de acordo.

Factor 5 - Criatividade, flexibilidade e aprendizagem

Os itens que compõem este factor configuram competências ligadas à criatividade como meio de resposta flexível e adaptada e como forma de desenvolvimento pessoal e de aprendizagem.

Entende-se que se situa no quadrante relativo ao modelo de sistemas abertos e sinaliza globalmente o papel de inovador. Este papel enfatiza o uso da criatividade como forma de adaptabilidade ao meio e como oportunidade de afirmação de valor individual e desenvolvimento da aprendizagem.

Factor 6 - Visão estratégica

Intimamente relacionado com o factor anterior no que se refere à «gestão da mudança», este factor sintetiza em si a astúcia política e estratégica do gestor, a capacidade de persuasão e o poder e influência inerentes.

Este factor remete para competências associadas à «visão estratégica» e à identificação e apresentação de «novas oportunidades de negócio». Estão ainda subjacentes a negociação de acordos e compromissos, bem como o poder que daí advém, remetendo para o papel de *broker*. No modelo de Quinn, situa-se claramente no quadrante relativo ao modelo dos sistemas abertos sinalizando, como referido, o papel de *broker*.

Factor 7 - Poder de decisão

O Factor 7 evidencia essencialmente o poder de decisão, quer no que se refere à decisão perante a incerteza, como no que se refere à influência na decisão em geral. Está ainda inerente o poder na decisão, através do desafio em mudar o que está estabelecido na organização.

Assim, este factor orienta para o modelo dos objectivos racionais de Quinn, levando a supor o papel de director. Neste papel, o gestor é um incitador resoluto que define problemas, estabelece os objectivos, gera normas e políticas e, sem vacilar, actua com decisão.

Factor 8 - Gestão do tempo

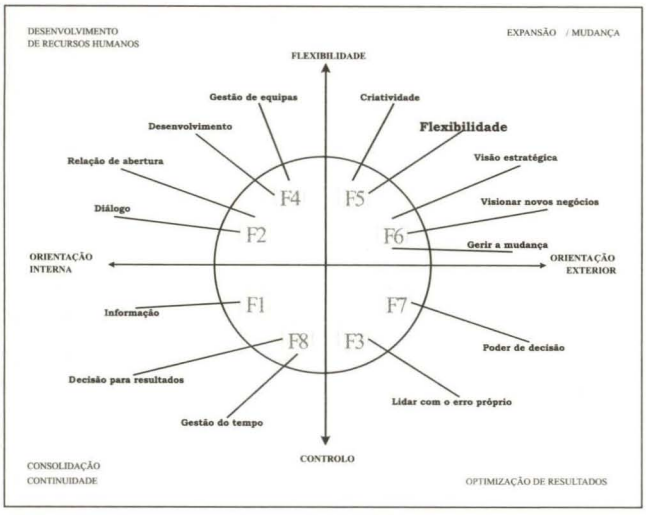
Neste factor, a ênfase é colocada na gestão do tempo, o que remete para a programação, organização e coordenação inerentes ao papel de coordenador, localizável no quadrante dos processos internos.

Poderão sintetizar-se os resultados globais obtidos, à luz do modelo teórico de análise, através da Figura 3 que pretende representar os factores encontrados.

Ao efectuar uma análise mais global aos dados, surgem alguns elementos interessantes.

Os resultados permitem verificar que os modelos que emergem com maior visibilidade são o modelo das relações humanas e o modelo dos sistemas abertos. De facto, quatro factores que reúnem maior número de itens situam-se exactamente nos quadrantes superiores correspondentes a estes modelos.

Figura 3
Representação dos factores obtidos no modelo referenciado



No quadrante relativo ao desenvolvimento de recursos humanos, os Factores 2 e 4, respectivamente, «Relação de abertura e diálogo» e «Gestão de equipas e desenvolvimento», vêm sublinhar a importância dada a competências relativas ao desenvolvimento das pessoas. Congregando grande número de itens, estes factores salientam a importância das competências de gestão de pessoas, quer no que se refere à relação da chefia com os colaboradores, como às competências de liderança de equipas de trabalho, assente na abertura, participação e compromisso.

Os resultados permitem verificar que os modelos que emergem com maior visibilidade são o modelo das relações humanas e o modelo dos sistemas abertos. De facto, quatro factores que reúnem maior número de itens situam-se exactamente nos quadrantes superiores correspondentes a estes modelos.

Com forte representação, está também o quadrante relativo à expansão e mudança, que diz respeito ao modelo dos sistemas abertos. Os Factores 5 e 6 constituem um conjunto bem representativo dos factores, configurando competências referentes, respectivamente, à «criatividade, flexibilidade e aprendizagem» e «visão estratégica».

Facilmente se podem associar as competências que emergiram destes dois factores aos imperativos de mudança em que a empresa se encontra.

Um maior número de competências identificadas, emergindo de um grande número de itens, evidencia valores associados à mudança, flexibilidade e desenvolvimento de recursos humanos.

Salienta-se a importância das competências ligadas à inovação, crescimento, flexibilidade e visão estratégica que estão associadas à mudança.

No que se refere aos outros factores, encontram-se de alguma forma mais dispersos, apresentando-se a um nível mais micro nos quadrantes inferiores da representação espacial do modelo. O Factor 1 «Informação e decisão para resultados» remete não só para competências associadas à estabilidade e controlo da unidade de trabalho, como também para competências ligadas à gestão da informação (crivar, organizar para planificar, e decidir). Será interessante analisarmos este factor à luz do processo de mudança. De facto, hoje, à mudança, está directamente associada a informação, o que, do ponto de vista das competências requeridas, denota complementaridade na percepção global das competências de gestão necessárias à empresa. Ainda neste quadrante, refira-se o factor relativo à «gestão do tempo» percepcionado como importante numa função de muitas solicitações variadas e constantes.

O «poder de decisão» e «lidar com o próprio erro», situando-se no quadrante relativo ao modelo do objectivo racional, surgem, em nosso entender, complementando a mudança, inovação, aprendizagem constante e desenvolvimento.

Em suma, na situação que a organização vive, as competências consideradas cruciais remetem para a expansão e mudança e para o desenvolvimento das pessoas. Segundo o nosso modelo, trata-se de uma organização muito mais orientada para a flexibilidade do que para o controlo.

Conclusões

As competências identificadas no caso estudado são congruentes com necessidades inerentes à mudança em geral e, em específico, ao processo de diferenciação e internacionalização desta organização. Remetem essencialmente para a necessidade de competências de criatividade, flexibilidade, visionar novas oportunidades de negócio e gerir a

mudança, mas também para a necessidade de competências de gestão e desenvolvimento de equipas de trabalho e relação de abertura e diálogo nas equipas. Estas são competências orientadas para a mudança constante, para o trabalho em equipa, desenvolvimento das pessoas e para a flexibilidade das organizações como se previa e à luz do modelo conceptual de referência.

Os resultados vêm dar suporte ao modelo de Quinn e Rohrbaugh (1983), como modelo conceptual das competências inerentes à função de gestão. De facto, os quatro quadrantes do modelo encontram-se representados nos resultados, o que constitui um factor tanto mais importante se atendermos à metodologia, sem suporte empírico de partida, de criação do instrumento de diagnóstico das competências. Por outro lado, as competências-chave encontradas, além de se enquadrarem no modelo, são congruentes com a leitura que ele oferece, situando-se essencialmente nos seus quadrantes superiores e fazendo sobressair uma organização orientada para a flexibilidade, o que é coerente com os imperativos de mudança que enfrenta.

Salientamos ainda o facto de, enquanto processo avaliativo, se confirmar a ideia de que os fenómenos organizacionais (relações hierárquicas) influenciam as avaliações (avaliações diferentes consoante os níveis).

O sistema de avaliação a 360°, evidenciando o seu valor enquanto método de recolha da informação e a validade de constructo do instrumento, consegue isentar completamente a avaliação da subjectividade que lhe é inerente.

Importa referir ainda algumas considerações inerentes à investigação realizada.

Poderá ser apontada como limitação a relatividade na generalização das conclusões obtidas, limitação esta que decorre do facto de se tratar de um estudo de caso com os consequentes limites que encerra.

Outra limitação que poderá ser apontada tem a ver com o facto de que a análise poderia ter sido enriquecida por comparação a outros estudos se dispuséssemos de elementos comparativos com outras organizações.

Finalmente, salientamos que a metodologia adoptada poderia ter sido enriquecida se complementada, por exemplo, por uma entrevista, permitindo a recolha de elementos difíceis de alcançar através de questionário estruturado. ■

ANEXO
Questionário de diagnóstico de competências de gestão

	Comportamentos	1	2	3	4
1	Identifica acções a desenvolver com maior impacto estratégico				
2	Antecipa os problemas e desenvolve planos com vista à sua resolução				
3	Sabe acabar no tempo certo uma discussão				
4	Sabe quando deve apoiar e aconselhar ou dar autonomia				
5	Interessa-se pela carreira profissional dos colaboradores proporcionando oportunidades de desenvolvimento				
6	Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista				
7	Identifica as implicações mais vastas das decisões				
8	Dá os recursos necessários de acordo com as prioridades				
9	Estabelece procedimentos para a realização do trabalho				
10	Em situações de stress mantém a calma				
11	Envolve os colaboradores no estabelecimento de planos e nas descisões que os afectam				
12	Facilita o desenvolvimento da Visão da Empresa				
13	Estabelece desafios e encoraja/apoia o assumir de riscos				
14	Sabe ouvir e facilita o diálogo				

(Continua)

ANEXO
Questionário de diagnóstico de competências de gestão (continuação)

	Comportamentos	1	2	3	4
15	Reconhece, utiliza e integra as contribuições das diversas culturas				
16	Articula ideias, sabe argumentar e expressar a sua discordância				
17	Focaliza-se nas informações importantes sem se perder em detalhes desnecessários				
18	Identifica as questões e tendências que influenciam as formas de funcionamento				
19	Trabalha eficazmente em situações de mudança e ambiguidade				
20	Reconhece os bons desempenhos				
21	Dá directivas claras e define prioridades para a equipa				
22	Cria um bom ambiente de trabalho em que as pessoas se sentem bem				
23	Aceita críticas com espírito de abertura				
24	Facilita e promove o acesso à informação				
25	Forma equipas eficazes tendo em conta a complementaridade dos membros				
26	Procura, integra e avalia a informação necessária antes de tomar decisões				
27	Identifica e antecipa oportunidades de negócio				
28	Define os papéis e responsabilidades dos membros da equipa				
29	Toma em consideração os sentimentos e preferências das pessoas na tomada de decisão				
30	Dá prioridade à obtenção de resultados				
31	Sabe utilizar conselhos de outros e adaptar o seu comportamento aos resultados de novas experiências				
32	Desenvolve trabalho entre grupos desencorajando o espírito de "capelinha"				
33	Inspira confiança				
34	Procura sempre soluções mutuamente ganhadoras				
35	Concebe soluções inovadoras e eficazes				
36	Gere solicitações múltiplas e prioridades antagónicas				
37	Aprende com os próprios erros				
38	Serve de exemplo na sua atitude de colaboração com os outros				
39	Demonstra coerência entre as palavras e as acções				
40	Considera soluções alternativas antes de tomar decisões				
41	Cumpre os compromissos que assume				
42	Aposta na aprendizagem e autodesenvolvimento				
43	Distribui trabalho de acordo com o volume, prioridades e capacidades individuais				
44	Trata as pessoas com respeito				
45	Toma decisões atempadamente				
46	Estabelece prazos realistas e estima os recursos quando planeia				
47	Identifica eficazmente os pontos fortes e necessidades de desenvolvimento dos colaboradores				
48	Sabe gerir um debate, clarificando e questionando para conseguir um entendimento mais profundo das situações				

(Continua)

ANEXO
Questionário de diagnóstico de competências de gestão (continuação)

	Comportamentos	1	2	3	4
49	Estabelece métodos para medir os resultados				
50	Toma decisões em situações de incerteza				
51	Identifica as necessidades a longo prazo				
52	Sabe gerir o tempo				
53	Sabe ligar os objectivos da equipa à visão da empresa				
54	Está disponível e dá apoio sempre que necessário				
55	Sabe dar respostas construtivas				
56	Sabe ouvir atentamente o outro sem o interromper				
57	Sabe influenciar decisões				
58	Fomenta a criatividade e procura novas soluções de valor acrescentado				
59	Procura planear trabalho com os outros departamentos				
60	Confere aos outros a autonomia necessária para cumprir os seus objectivos				
61	Transmite o sentido da visão e objectivos de uma forma envolvente				
62	Desafia o "sempre se fez assim"				
63	Sabe reorientar o desempenho quando os objectivos não estão a ser cumpridos				
64	Identifica necessidades de mudança e desenvolve soluções estratégicas				
65	Identifica contradições entre as grandes opções e as actividades do dia-a-dia				
66	É curioso e procura descobrir as melhores práticas				
67	Antecipa as posições e reacções dos outros e age em conformidade				
68	Responde aos problemas com flexibilidade e dinamismo				
69	Fomenta a postura de aprender a aprender				
70	Quando erra fica aborrecido consigo mesmo				
71	Sabe relacionar-se com as pessoas certas				
72	Partilha os sucessos e dá visibilidade à equipa				

1 - Nunca; 2 - Algumas vezes; 3 - Quase sempre; 4 - Sempre

Referências bibliográficas

BENNET, C. (2002), «Pode a gestão portuguesa competir?». *In* sítio na Web da empresa Ad Capita International Search (Disponível em http://www.adcapita.com/Expat-surveys/PT-survey/PT-survey-main.htm) e Cranfield University School of Management.

BOTERF, Guy Le (1995), **De la compétence: essai sur un attracteur étrange**. Les Éditions D' Organisation, Paris.

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

CAETANO, A. (1996), **Avaliação de desempenho, metáforas, conceitos e práticas**. Editora RH, Lisboa.

CHYALA, G. (1991/92), «Bilan et gestion des compétences: Une problématique commune». Education Permanente, n.° 109/110, pp. 23-31.

DIETRICH, A. (1999), «La dynamique des compétences, point aveugle des techniques managériales». *Formation Emploi*, 99(67), La Documentation Française, Paris, Julho-Setembro, pp. 9-23.

DONNADIEU, G. e DENIMAL, P. (1993), **Classification-qualification: de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences**. Editions Liaisons, Paris.

FAERMAN, S. E.; QUINN, R. E. e THOMPSON, M. P. (1987), «Bridging management practice and theory: New York State's Public Service Training Program». *Public Administration Review*, 47(3), pp. 310-319.

GILBERT, P. e SCHMIDT, G. (sous la direction de) (1999), **Évaluation des compétences et situations de gestion**. Económica, Paris.

JOLIS, N. (1998), **Compétences e compétitivité: la juste alliance**. Les Éditions D' Organisation, Paris.

KATZ, R. I. (1974), «Skills of an effective administrator». *Harvard Business Review*, 51, pp. 90-102.

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

LEGRAND, A. (1992), «Les bilans, étapes décisives pour une formation permanente». *Education Permanente*, n.º 109/110, pp. 15-18.

MEIGNANT, A. e DAPÈRE, R. (1994), **La qualité de la fonction ressources humaines: diagnostic et action**. Editions Liaisons. Reui-Malmaison.

MEIGNANT, A. (1995), **Les compétences de la fonction ressources humaines: diagnostic et action**. Editions Liaisons, Reuil-Malmaison.

MERLE (1998), «Dossier: L'entreprise joue les compétences». *In Entreprises Formation*, n.º 109, AFPA - Association Nationale pour la Formation, Paris, Septembre-Octobre.

MINTZBERG, H. (1989), *Le management: voyage au centre des organisations*. 3ème ed., Les Éditions D' Organisation, Paris.

MINTZBERG, H. (1995), **Estrutura e Dinâmica das Organizações**. Publicações Dom Quixote, Lisboa.

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

PENROSE, E. (1995), **The theory of the growth of the firm**. 3rd ed., Oxford University Press, Oxford.

QUINN, R. e CAMERON, K. (1983), «Organizational life cycle and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence». *Management Science*, 29(1), pp. 33-51.

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

QUINN, R. E. (1996), **Deep change: discovering the leader within**. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

QUINN, R. E. (2000), **Change the world**. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

QUINN, R. E. (1988), **Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance**. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

QUINN, R. E.; FAERMAN, S. R.; THOMPSON, M. P. e McGRARTH, M. R. (1990), **Maestría en la gestión de organizaciones: un modelo operativo de competencias**. Ediciones Díaz de Santos, SA, Madrid.

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

SAMURÇAY, R. e PASTRÉ, P. (1995), «La conceptualisation des situations de travail dans la formation des compétences». *Education Permanente*, n.º 123, pp. 13-31.

SCHWARTZ, Y. (1997), «Les ingrédients de la compétence: un exercice nécessaire pour une question insoluble». *Education Permanente*, n.º 133-4, pp. 9-34.

SUTTER, C. (1991), «Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences». Dossier documentaire, ANACT.

THIONVILLE, R. e ROYER, M. (1998), «Le développement des compétences de leadership en milieu organisationnel». *Educação Permanente*, n.º 135, pp. 123-131.

WALLIN, J. (2000), «Operationalizing Competences». Paper presented at the 5th International Conference on Competence-Based Management in Helsinki, June 10-14.

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

YIN, R. K. (1994), **Case Study research: Design and methods**. 2nd ed., Sage Publications, Thousand Oaks.

ZARIFIAN (1996), **Travail et communication**. Editions Liaisons, Paris.

ZARIFIAN (1999), **Objectif Compétence**. Editions Liaisons, Paris.

EDIÇÃO DA ESCOLA DE GESTÃO DO ISCTE - Nº3 DE 2004

Economia Global e Gestão

Global Economics and Management Review



DISTRIBUIÇÃO BERTRAND

ESPECIAL: O «E-LEARNING» EM DEBATE

- Why quality is a key factor in the speed of adoption of e-Learning
  CLAUDIO DONDI E MICHELA MORETTI
- A segunda ruptura do «e-Learning»
  ÁLVARO CIDRAIS
- Inclusão digital e «e-Learning»
  PAULA MORAIS
- O projecto Escola Virtual do INDEG
  LILIANA SILVA

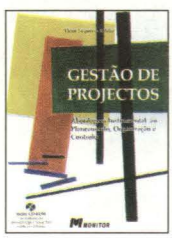
INDEG/ISCTE • Tel: (351) 21 782 61 00, ext. 233 • e-mail: rita.c.jorge@iscte.pt



Análise do investimento em sistemas de tecnologia de informação

Autor: Almiro de Oliveira
Edição: Sílabo
Portugal

O investimento nas tecnologias de informação (TI) é considerado como sendo essencial para o funcionamento eficaz de qualquer organização. Com a penetração maçica destas tecnologias, saber medir o seu impacto na eficácia e na eficiência dos processos é crucial, dado os avultados volumes monetários envolvidos. Esta obra de Almiro de Oliveira, professor na Universidade Autónoma de Lisboa e da Universidade Católica, trata desta temática de uma forma acessível, sistematizada e rigorosa. Destaque para a visão empírica e operacional dada à problemática. Uma óptima ferramenta auxiliar à gestão.



Gestão de projectos

Autores: Victor Sequeira Roldão
Edição: Monitor
Portugal

A Monitor já nos habituou a excelentes manuais de gestão prática. Este não é excepção, o qual aborda o planeamento, organização e controlo de projectos. Com uma organização da informação eficaz e muito intituitiva, a obra fornece ao leitor as capacidades de desenvolvimento de um melhor relacionamento com o cliente, melhor controlo do projecto, uma orientação da tarefa para objectivos com mensuração de resultados e sinergias, com contribuições multidisciplinares e menor tempo de desenvolvimento do produto. Este livro inclui ainda um anexo sobre a utilização do programa Microsof Office Project 2003 com caso prático, acompanhado por um CD-ROM de demonstração.



Responsabilidade social empresarial – Teoria e prática

Autor: Fernando Guilherme Tenório
Edição: FGV
Brasil

Este livro retrata bem a seriedade com que EBAPE vem desenvolvendo mais esse produto, pois apresenta um resultado efetivo da interação dos conteúdos administrados em sala de aula com a prática empresarial vivenciada pelos alunos.

A temática responsabilidade social empresarial é extremamente atual e, ao mesmo tempo, cercada por idéias e ações por vezes equivocadas, o que torna este livro imprescindível para o esclarecimento de conceitos e a identificação de estudos de casos de empresas que, seguramente, realizam uma ação social verdadeira, contribuindo de maneira significativa para o desenvolvimento socioeconômico do Brasil.



Metacompetência

Autor: Eugenio Mussak
Edição: Ariadne Editora
Brasil

Este livro de Eugenio Mussak, um dos maiores especialistas brasileiros em comportamento humano no trabalho, defende a perspectiva da multicompetência, isto é, o comportamento em que as qualificações técnicas são potencializadas pelo capital humano dos profissionais.

Neste plano, a realização pessoal através do desenvolvimento do espírito empreendedor. Embora redigido num estilo de livro «auto-ajuda», que à primeira vista poderá parecer pouco «científico», a obra afirma-se pelo estímulo ao pensamento e reflexão do leitor.

Uma óptima leitura para despoletar o espírito crítico.

Sítio na Web recomendado para encomendas de livros portugueses:
www.byblos.pt



MESTRES DA GERAÇÃO
START-UP

AUTORES: Jorge Nascimento Rodrigues, João Ramos, Géraldine Correia, Cátia Mateus e Manuel Posser de Andrade

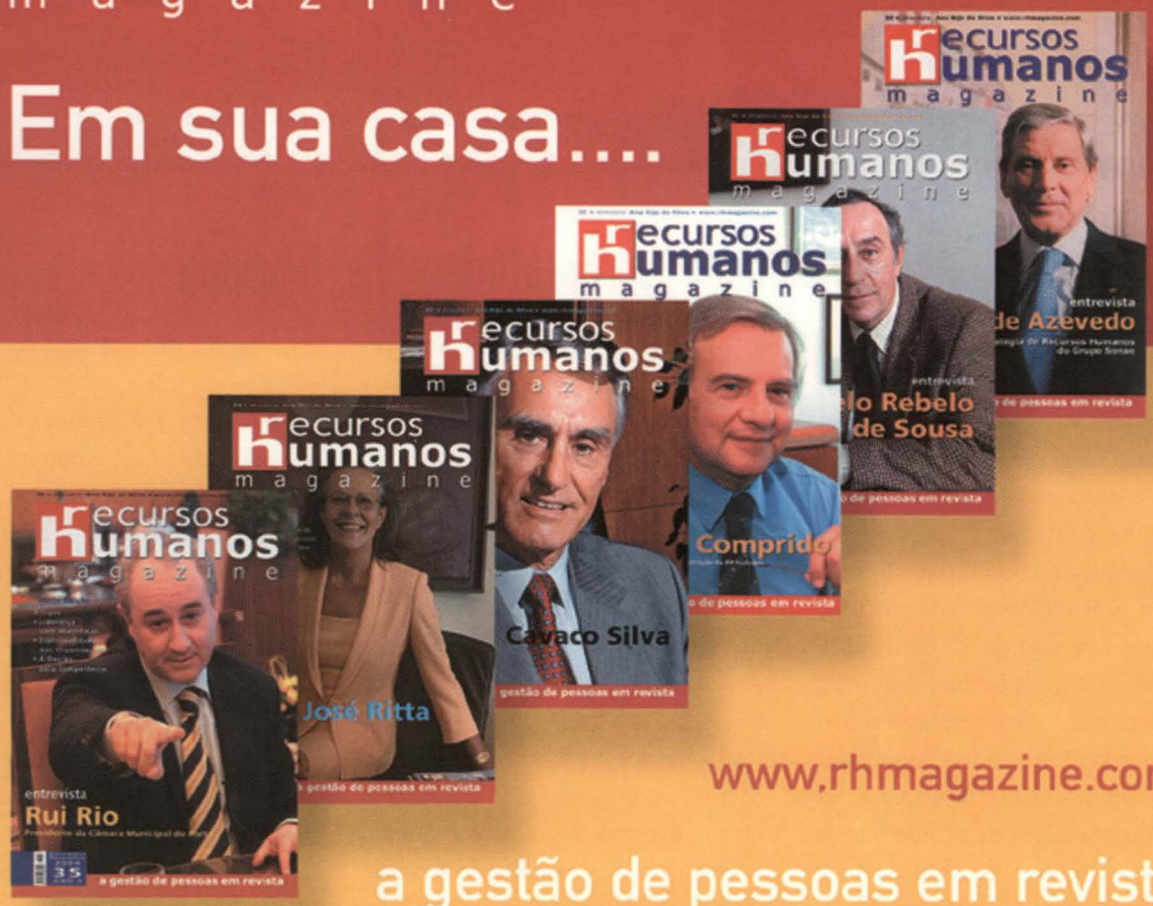
EDIÇÃO: Centro Atlântico Portugal

50 Casos de Start-Ups portuguesas criadas por jovens empreendedores

ENCOMENDAS À EDITORA CENTRO ATLÂNTICO EM WWW.CENTROATL.PT

recursos humanos magazine

Em sua casa....



www.rhmagazine.com

a gestão de pessoas em revista

❑ Desejo assinar por um ano a revista Recursos Humanos Magazine
6 números - 15,00€ (Nº 37 - Mar/Abr 2005 ao Nº 42 - Jan/Fev 2006

Nome/Empresa .....

Morada ..... Código postal ..... Localidade .....

Telefone: ..... Fax: ..... Email: .....

Profissão ..... Nº Contribuinte .....

Números atrasados:

Preço de capa: € 3,00 + portes de envio (€ 1,00 por revista) • ***Edição nº 0 esgotada***

❑ Desejo receber as edições nº(s) ..... da Recursos Humanos Magazine (€ 4,00 cada)

Formas de pagamento:

❑ Vale postal ❑ Cheque ❑ Emissão de factura - só empresas

Junto envio o vale postal nº ..... no valor de ..... favor de Editora RH, Lda

Junto envio o cheque nº ..... do Banco .....

no valor de ..... a favor de Editora RH, Lda

Solicito emissão de factura em nome da empresa

..... nº Contribuinte .....

Esta ficha deverá ser remetida em envelope fechado para:

Recursos Humanos Magazine: R. Quinta da Fonte, 25 • 1800-320 LisboaTelf. 21 855 12 03 • Fax 21 855 12 04 • Email: rheditora@mail.telepac.pt

www.rhmagazine.com

Caso pretenda efectuar encomenda à cobrança (só números atrasados da RHM) ou emissão de factura (empresas), poderá realizar o pedido através de email, fax ou telefone.

A assinatura não contempla números já publicados à data de recepção do pedido

VISTO DO BRASIL

As universidades corporativas e o e-learning

Assim como as pessoas aprendem hoje em dia, em seu trabalho, da maneira mais informal possível, não se pode mais imaginar o aprendizado (mesmo à distância) em estruturas rígidas e pouco adaptáveis.

É um fato do mundo moderno: o e-learning vem crescendo a cada ano, movimentando mais de R$ 80 milhões no Brasil, entre empresas dos mais variados portes e segmentos, ao passo que, no mundo, a previsão de crescimento é de que sejam alcançados R$ 23 bilhões em 2006, de acordo com o IDC, uma empresa que analisa o mercado de tecnologia.

Dentro desse contexto, uma tendência recente adotada pelas organizações brasileiras foi a criação de universidades corporativas, cujo avanço fez chegar via Web, através de sofisticados LMS (Learning Management System), verdadeiras unidades educacionais inteiramente digitais.

Temos, pois, uma grande vantagem, é bem verdade: uma universidade corporativa «online» (UC), pela Internet, é muito mais que um grande projeto de e-learning - é um conceito de treinamento atual que começa a se disseminar em mais de 100 empresas brasileiras, segundo dados do Ministério de Desenvolvimento, do Brasil, relativos a 2004.

Assim, em uma UC pela Web (Internet e intranet), a empresa poderá ter seus cursos personalizados, planejados de acordo com sua área de atuação e com as competências necessárias a seus colaboradores, a fim de desenvolver uma vantagem competitiva em relação aos demais competidores. É uma "entrega de conhecimento" no tempo certo às pessoas certas, distante apenas a alguns «cliques» do rato.

No entanto, precisamos estar atentos às implicações que, embora não sejam ao certo uma desvantagem, precisam de alguma atenção e critérios: boa parte das UC por e-learning implementadas em diversas empresas brasileiras está estruturada em torno dos requisitos e limites dos LMS oferecidos pelas empresas de tecnologia.

Logo, é extremamente recomendável que se pense em educação corporativa baseada em e-learning – e por conseguinte, em Universidade Corporativa - como um caminho de desenvolvimento do conhecimento necessário à organização, em sintonia com as nuanças, mudanças e facilidades da era da informação. ■

Adaptado do sítio
www.administradores.com.br

Cursos para tecnólogos estão em expansão

O Ministério da Educação do Brasil autorizou a abertura de 501 cursos superiores de tecnologia em 2004, ano em que reconheceu outros 133 que estavam funcionando. Isso significa que as autorizações para cursos de formação de tecnólogos quadruplicaram no Brasil, sem falar em outros três mil oferecidos por universidades, centros federais de educação tecnológica e centros universitários que não precisam de autorização do MEC.

Em 2004, o Ministro da Educação, Tarso Genro, homologou parecer do Conselho Nacional de Educação (CNE/MEC) que permite a escolas agrotécnicas federais abrir cursos superiores. Contudo, as autorizações têm caráter experimental. Comissões da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec/MEC) fazem visita preliminar às escolas. Caso as instituições comprovem capacidade, são autorizadas a oferecer o curso.

Os cursos superiores de tecnologia se diferenciam dos bacharelatos por oferecerem educação profissional e terem duração menor – em média, três anos. **"São cursos superiores que conseguem aliar os conhecimentos científicos a um intenso exercício da prática"**, explicou Andréa de Faria Barros Andrade, coordenadora-geral

de educação profissional e tecnológica da Setec.

Andréa aponta como principais motivos da expansão desses cursos o fato de estarem muito próximos do mercado de trabalho e de refletirem as características das regiões onde estão inseridos. Ela cita como exemplos o de viticultura e enologia, em Bento Gonçalves (Rio Grande do Sul), o de alimentos, em Chapecó (Santa Catarina), e o de produção moveleira (fabrico de mobiliário), em Votuporanga (São Paulo).

"Desde a sua denominação, eles tentam mostrar a que demanda estão vinculados. Acompanham a tendência mundial", observou Andréa. Ela lembra que os centros federais de educação tecnológica (Cefets), por exemplo, têm autonomia para abrir cursos de tecnólogos quando identificam a demanda e dispõem de laboratórios e professores. As escolas agrotécnicas federais, no entanto, não podiam ofertar cursos superiores. Depois da autorização, surgiram importantes cursos em regiões produtoras, como Iguatu (Ceará), que agora tem o curso superior de irrigação e drenagem, e Salinas (Minas Gerais), com o de produção de cachaça. ■

NOTÍCIAS DO INDEG

Os cursos do INDEG para 2005-2006

Para o ano lectivo 2005-2006, o INDEG/ISCTE tem prevista a realização dos seguintes cursos:

- Executive MBA;
- Pós-Graduação em Gestão Empresarial;
- Pós-Graduação em Empreendedorismo e Criação de Empresas;
- Pós-Graduação em Gestão Cultural nas cidades;
- Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos;
- Pós-Graduação em Gestão de Unidades de Saúde;
- Pós-Graduação em Retail Management.

Para além destes cursos, criou-se um novo modelo de Pós-Graduação – a Pós-Graduação em Gestão – com vários tipos de Especialização:

- Pós-Graduação em Gestão com Especialização em Empresas Familiares;
- Pós-Graduação em Gestão com Especialização em Entidades Públicas e Autárquicas;
- Pós-Graduação em Gestão com Especialização em Finanças;
- Pós-Graduação em Gestão com Especialização em Marketing;
- Pós-Graduação em Gestão com Especialização em Organizações sem Fins Lucrativos;
- Pós-Graduação em Gestão com Especialização em Pesquisa de Mercados;
- Pós-Graduação em Gestão com Especialização em Qualidade;
- Pós-Graduação em Gestão com Especialização em Recursos Humanos;
- Pós-Graduação em Gestão com Especialização em Relationship Management;
- Pós-Graduação em Gestão com Especialização em Turismo. ■

Executive MBA: uma marca de Portugal na Europa

O Executive MBA (EMBA) do INDEG foi criado com o objectivo de criar em Portugal uma referência europeia no ensino de Executive MBA's.

Para isso, o INDEG apostou nas características-chave para criar um EMBA de excelência, nomeadamente a qualidade e maturidade dos alunos, um método de ensino inovador e orientado para a liderança empresarial, e um corpo docente que combina a experiência académica, empresarial e internacional.

O EMBA pretende distinguir-se através de um rigor na organização e focalização profissional e nos conteúdos de um MBA, mas com uma maior selectividade na admissão, ao nível da duração e qualidade da experiência profissional dos alunos. Ao nível do esforço e do tempo, o formato de 10

meses é o que se ajusta melhor à manutenção em paralelo de uma actividade profissional plena por parte dos alunos, minimizando também o impacto nas suas vidas familiar e social.

O EMBA apresenta um método de ensino distinto, inovador e de impacto elevado nos alunos, pois combina a experiência académica com as experiências empresarial e também internacional. O método consiste na coexistência da leccionação de cadeiras, seminários com gestores, empresários e especialistas de referência, fins-de-semana de imersão e um programa internacional de estadia residencial em Barcelona como culminar do curso.

O corpo docente, criteriosamente seleccionado pelas suas elevadas capacidades pedagógicas, combina três elementos distintivos: um conjunto de gestores de grande prestígio e com experiência docente, professores da Escola de Gestão do ISCTE, e professores vindos de algumas das melhores *Business Schools* mundiais.

O EMBA da Escola de Gestão do ISCTE/INDEG destina-se a todos os profissionais que pretendem deter posições de gestão geral e de liderança a curto/médio prazo, com mais de 5 anos de experiência profissional pós-Licenciatura, com funções e níveis hierárquicos de mais-valia reconhecida, e que pretendem ter uma abordagem séria à Gestão de organizações, baseada numa aprendizagem sólida e na partilha de experiências pessoais e profissionais com os seus colegas. O Executive MBA (EMBA) da Escola de Gestão do ISCTE, cuja realização é assegurada pelo INDEG, a sua associação Universidade-Empresa, é uma aposta estratégica e de longo prazo visando a criação de um Programa que assegure a aquisição das mais importantes competências de Gestão aos participantes, preparando-os para a liderança de projectos e organizações com a visão dos «drivers» e desafios da Gestão no Século XXI, na linha da melhor tradição dos mais prestigiados EMBA de todo o mundo.

Este é um Programa inovador em Portugal ao combinar quatro elementos distintivos:

- não se confina a um Programa escolar tradicional, antes envolvendo activamente cada participante em sessões de imersão residencial em Portugal e em Barcelona, e na preparação e discussão de temas em *workshops* que decorrerão ao longo do Programa;
- privilegia o desenvolvimento de competências ao nível da comunicação, trabalho de equipa, liderança e adaptação à mudança;
- é extraordinariamente exigente na formação do grupo de participantes, exigindo um mínimo de 5 anos de experiência profissional de modo a assegurar uma efectiva partilha e troca de experiências;
- apresenta um corpo docente que combina, como nenhum outro, quatro valências – competência pedagógica longamente comprovada, reputação científica, experiência profissional na direcção de grandes empresas e visão internacional. ■

INDEG/ISCTE aposta no mercado madeirense

Acreditando e dando continuidade à sua aposta no mercado madeirense, o INDEG/ISCTE apresenta e lança agora, na Região Autónoma da Madeira, cinco programas de curta duração para executivos na área da Gestão: Negociação (duas edições), Liderança, Comunicação Interna, Gestão de Projectos e Gestão da Mudança.

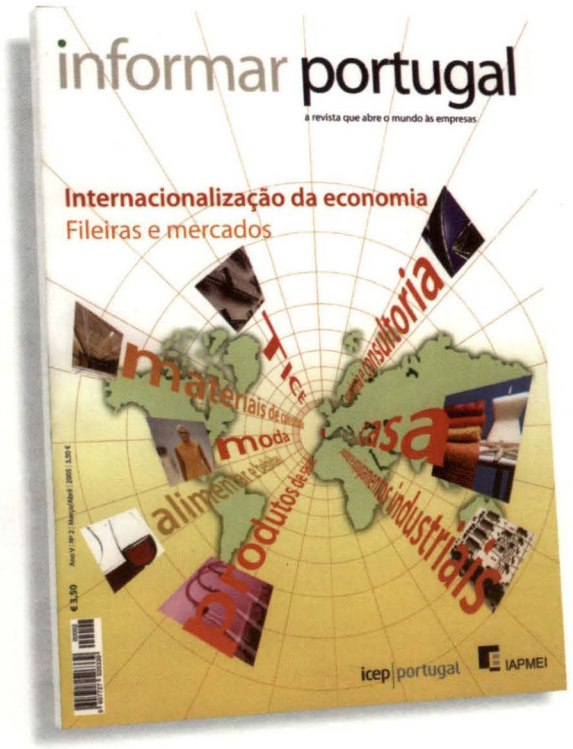
Estes Mini-Programas realizam-se em dois dias intensivos, instrumentais e práticos, em cada uma das áreas propostas e pretendem formar executivos e quadros empresariais com propostas de elevado valor acrescentado. A titularidade de Licenciatura não é um requisito obrigatório para os participantes.

Leccionados por docentes com grande experiência académica e profissional e com elevada capacidade pedagógica, estes programas conferem uma excelente oportunidade, certificada por uma instituição universitária, para compreender, sintetizar e obter um conjunto de ferramentas formativas em áreas cada vez mais críticas para as suas carreiras profissionais e o seu desenvolvimento pessoal.

Os cursos realizam-se no Palacete do Lugar de Baixo na Ponta do Sol, Madeira. A organização destes cursos tem o apoio da Ponta do Oeste - Sociedade de Promoção e Desenvolvimento da Zona Oeste da Madeira, SA. ■

informar portugal

a revista que abre o mundo às empresas



Um parceiro ind spensável,
com nformação útil e rigorosa,
para o desenvolvimento
do seu negócio.

Disponível nas bancas
e por assinatura

Revista bimestral com informação sobre:

Empresas e sectores económicos, programas de apoio e incentivo às empresas, casos de sucesso, mercados externos, internacionalização e relações bilaterais...

Para subscrever uma assinatura ou para obter mais informações visite **www.icep.pt** (Livraria Digital). Pode ainda contactar-nos pelo tel.: + 351 21 350 14 96 ou enviar um e-mail para: **informarass@icep.pt**

icep | portugal IAPMEI



União Europeia e Índia preparam parceria estratégica

A União Europeia (UE) e a Índia preparam-se para estabelecer, provavelmente já no próximo mês de Setembro, numa cimeira que irá decorrer em Nova Deli, uma nova parceria estratégica, semelhante às que a UE já subscreveu com os Estados Unidos, com o Canadá, com a China, com a Rússia e com o Japão.

A União Europeia é o maior parceiro comercial da Índia e a sua principal fonte de investimento estrangeiro. No entanto, nas exportações para a União Europeia, a Índia ocupa uma posição bem mais modesta, sendo apenas o seu 14º parceiro comercial, atrás de países como a China, o Brasil e a África do Sul.

O Governo indiano tem vindo a solicitar junto da UE melhores condições de acesso para os seus produtos agrícolas e têxteis no mercado europeu. Em contrapartida, aceita reduzir as suas tarifas aduaneiras e remover, ainda que parcialmente, as restrições que condicionam o investimento estrangeiro na Índia. ■

Resolução de litígios no Mercado Interno europeu

Perante uma aplicação incorrecta da legislação comunitária, os cidadãos, a título individual, e também as empresas poderão recorrer, de forma gratuita, à rede de centros SOLVIT (www.europa.eu.int/solvit).

Presentes em todos os Estados membros da União Europeia, e, também, na Noruega, na Islândia e no Liechtenstein, os centros SOLVIT poderão ajudar a resolver qualquer problema transfronteiriço entre uma empresa ou um cidadão, por um lado, e uma entidade da Administração Pública, por outro, nomeadamente, em matérias que envolvam o reconhecimento de qualificações profissionais e diplomas, segurança social, direitos laborais, fiscalidade, livre circulação de capitais ou pagamentos, etc.. Contudo, dado que o recurso à rede de centros SOLVIT pretende constituir uma abordagem informal para a resolução de conflitos no âmbito do Mercado Interno europeu, a sua intervenção não deverá ser solicitada em situações em que já esteja a decorrer uma acção judicial. ■

Europass: mais mobilidade na Europa

Procurando incentivar a mobilidade na Europa, a Comissão Europeia quer promover e dinamizar a utilização do Europass, um dispositivo único, comum a todos os Estados membros da União Europeia, onde constam diversas informações relevantes sobre o percurso escolar e profissional do seu titular. O seu *curriculum vitae*, diploma escolar, certificado de formação profissional, comprovativo de conhecimentos linguísticos são alguns documentos que se pretende que venham a estar agora disponíveis de uma forma integrada (http://europass.cedefop.eu.int/htm/index.htm).

A Comissão Europeia espera que a utilização do Europass na Europa possa contribuir para aumentar a transparência e a comparabilidade das qualificações e competências adquiridas pelos cidadãos comunitários, promovendo, simultaneamente, a sua mobilidade, escolar ou profissional, na União Europeia. Até 2010, a expectativa da Comissão é a de que possa ser utilizado por três milhões de pessoas para procurarem emprego ou estudarem noutro Estado membro. ■

Coordenação:

Nuno Gama de Oliveira Pinto
Professor Universitário, Doutor em Gestão,
Consultor e Auditor Externo da Comissão Europeia.
E-mail: nopgest@mail.pt

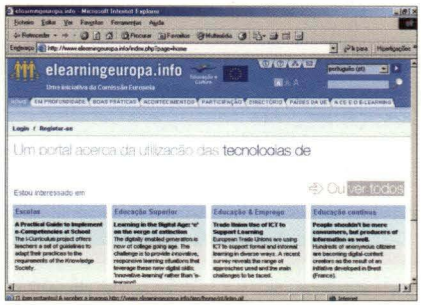
Errata

Por lapso, na Secção Europa do último número desta revista (nº 4/2004), na pág. 75, foi publicada uma notícia com o título errado: «Tribunal Fiscal prejudica internacionalização das empresas europeias» em vez de «Tributação Fiscal prejudica internacionalização das empresas europeias».

Ao autor e leitores pedimos as nossas desculpas.

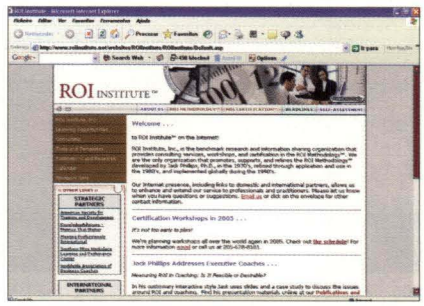
Alguns «sites» para visitar

www.elearningeuropa.info/ndex.php?page=home



Este é o sítio do e-learning da Comissão Europa, recentemente renovado. Com uma navegação mais intuitiva e mais recheado de informação, é possível encontrar neste sítio os desenvolvimentos mais recentes da formação a distância no Velho Continente. Está disponível em várias línguas. Acesso gratuito.

www.roiinstitute.net/websites/ROIInstitute/ROIInstitute/Default.asp



O retorno do investimento em formação e no capital humano é um dos indicadores mais difíceis de medir no capítulo da gestão de recursos humanos. Neste sítio é possível encontrar as últimas metodologias nesta área. Um dos especialistas que criaram este espaço na Web é Jack Philips, um dos maiores gurus nos EUA nesta zona de conhecimento. Acesso gratuito e em inglês.

www.administradores.com.br/



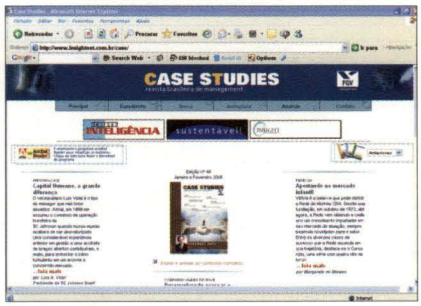
Eis uma óptima fonte de informação e conhecimento sobre a realidade e o pensamento da gestão brasileira. Com uma navegação muito fácil e uma boa organização dos conteúdos, o sítio prima pela pertinência das perspectivas de análise. Acesso gratuito e em português.

www.portalbrasil.net/



Se deseja pesquisar informação sobre diversas temáticas no mundo brasileiro, este portal é um bom ponto de partida. Embora com um grafismo pouco apelativo, está muito funcional e possui algumas ligações interessantes. Acesso gratuito e em português.

www.insightnet.com.br/case



Neste sítio é possível encontrar alguns estudos de caso de sucesso de empresas brasileiras em diversas áreas da gestão. Esta revista é rica na sistematização do que se faz de melhor no mundo organizacional brasileiro. No entanto, o acesso é limitado, sendo necessário pagar uma assinatura para ler os conteúdos.

www3.best-in-class.com/



Se o cibernauta está à procura de uma metodologia de «benchmarking» ou na área do *The Balanced Scorecard*, este é sem dúvida um dos sítios a pesquisar na Web. A maior parte dos conteúdos está parcialmente disponível a nível gratuito, o que é uma vantagem: sempre serve de inspiração para criar a sua própria metodologia.

Reunir ideais artísticos conjugando princípios de qualidade

por João Balthazar

Pela primeira vez na história de vida da gest'ARTE - Art Gallery, apresentamos uma exposição colectiva que reúne onze artistas que fazem parte de um Grupo de Artes Plásticas: a ART PORTUGAL. Este grupo reúne mais de três dezenas de artistas, com as mais diversas formações e ocupações, mas ligados entre si pelo gosto de criar.

A fundadora do grupo, Rute Santos, teve na «qualidade» o elemento essencial a presidir ao espírito do projecto e que funciona como "chavão" da ideia principal e que serve o elo de ligação entre os artistas que integram ou poderão vir a integrar o grupo. A ambição demonstrada pelos "criativos" que compõem o grupo e a honestidade artística da líder do grupo, poderão, a curto prazo, se lhes forem dadas oportunidades, tomar uma posição de destaque na área artística portuguesa.

Os artistas plásticos dentro do grupo desenvolvem as suas técnicas pessoais de acordo com as suas variadas formações, no âmbito da Pintura, da Escultura, da Fotografia, da Ilustração, do Desenho e, futuramente, da Cerâmica.

No campo da sua actividade, o grupo tem previsto algumas exposições específicas e temáticas, nomeadamente no Olivais Shopping, Instituto Português de Fotografia e no espaço galeria do Alcântara Café.

O panorama das artes em Portugal fica mais enriquecido com a existência de grupos com estas directrizes. As difíceis condições que os artistas plásticos portugueses usufruem na área poderão ser reduzidas aquando da fundação de grupos desta natureza.

O apoio a nível institucional aos artistas plásticos não existe no nosso país. As bolsas de estudo na área são escassas, os apoios e incentivos às artes e, nomeadamente, às artes plásticas são inexistentes. É, assim, de louvar a atitude de um conjunto de artistas que se associam fazendo frente e lutando contra as dificuldades institucionais na sociedade portuguesa.

O prazer que nos invade ao proporcionarmos «mostrar» as obras de artistas da ART PORTUGAL no nosso espaço, só pela ideia, pelo espírito e pelos ideais que animam este grupo, poderemos dizer que a exposição será por si só um êxito.



gest'Arte
«Mimo in love»
Exposição de Pintura/Escultura
do Grupo ART PORTUGAL
no INDEG/ISCTE, Lisboa, Março/Abril 2005

A exposição

As trinta e três obras expostas e reunidas para abrilhantar o espaço de exposições temporárias da gest'ARTE, apresentam temas variados e manifestam-se através de óleos, acrílicos, pastéis, técnicas mistas e algumas esculturas.

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

Directores

Luís Antero Reto

Frederico Lustosa da Costa

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, Bianor Scelsa Cavalcanti,
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, Francisco Nunes, 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, 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, Nério Amboni,
Norman Arruda Filho, Nuno Oliveira Pinto, Nuno Guimarães,
Paulo Rita, Paulo Roberto Motta, Ricardo Spinelli de Carvalho,
Siew-Huat Kong, Vítor Franco, Vítor Gonçalves,
Vítor Roldão e Vivaldo Mendes.

INDEG Business School ISCTE

Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial
Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

EBAPE

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas