FGV
Escola de GESTÃO ISCTE
Trimestral • Volume 3 • Nº 4
Outubro/Dezembro 2004
Preço: 10,00 € / R$20,00

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

ISSN nº 1645-4464 ISSN nº 1677-2067

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

O Melhor de

Sloan Management Review
Completar o ciclo da gestão de custos
Robin Cooper e Regine Slagmulder

Capital Intelectual

O capital intelectual no sector público
Maria da Conceição Marques

Estudo

Evolução e determinantes da produtividade do retalho de base alimentar no Brasil, no triénio 2000-2002
Francisco Rocha Gonçalves

Caso

Participações do Estado em «empresas ligadas à Defesa»
José Manuel Rolo

Uma abordagem em rede à avaliação da qualidade dos serviços de saúde

Vasco Eiriz e José António Figueiredo



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: 10,00 € (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
Completar o ciclo da gestão de custos
Robin Cooper e Regine Slagmulder

ARTIGOS Pág. 20
Uma abordagem em rede à avaliação da qualidade dos serviços de saúde
Vasco Eiriz e José António Figueiredo

O capital intelectual no sector público Pág. 30
Maria da Conceição Marques

ESTUDOS Pág. 44
Evolução e determinantes da produtividade do retalho de base alimentar no Brasil, no triénio 2000-2002
Francisco Rocha Gonçalves

O relacionamento da organização com os seus públicos internos Pág. 52
A satisfação e o empenho
Francisco Costa Pereira

CASOS Pág. 64
Participações do Estado em «empresas ligadas à Defesa»
José Manuel Rolo

LIVROS Pág. 71

NOTICIÁRIO Pág. 73

EUROPA Pág. 75

DIRECTÓRIO WEB Pág. 76

ARTE & GESTÃO Pág. 77

«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: Fundação Getulio Vargas; Revista Pessoal; Recursos Humanos Magazine; Informar Portugal; Instituto de Merchandising; PortalExecutivo.com.

369717

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

Editorial

Saúde e Gestão



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

Uma abordagem típica do «management» é aqui ensaiada: o problema em causa é sistémico (abrange toda a cadeia de valor do acto) e não apenas individual (o médico ou a enfermeira, o gestor hospital ou o ministro, como os media tendem a focar).

A Saúde é, hoje, um tema emergente, em simultâneo, tanto na literatura de Gestão, como no interesse crescente dos media pela reacção cívica dos doentes e familiares aos erros ocorridos no sistema.

No campo da literatura académica internacional, aguarda-se com bastante expectativa as conclusões de um grande estudo realizado nos Estados Unidos pela equipa dirigida por Michael Porter, em que um dos traços essenciais é a afirmação de uma conceito estratégico fundamental: a Saúde não é uma *commodity*, pelo que não pode ser encarada do mesmo modo que o *management* aborda a gestão de mercadorias.

O tema ganhou, também, na literatura de língua portuguesa, um novo fôlego com a publicação, neste ano que finda, de uma obra pioneira, marcante na forma de abordagem da Saúde. Referimo-nos a *O Erro em Medicina*, um livro polémico e oportuno lançado por dois docentes do INDEG/ISCTE - José Fragata e Luís Martins. Uma abordagem típica do *management* é aqui ensaiada: o problema em causa é sistémico (abrange toda a cadeia de valor do acto) e não apenas individual (o médico ou a enfermeira, o gestor hospitalar ou o ministro, como os media tendem a focar).

Daí que chamemos à atenção particular dos nossos leitores para um primeiro artigo nesta área que publicamos sobre a qualidade dos serviços de Saúde, abordada numa óptica de rede.

Ao findar mais um ano de publicação, a *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* deseja a todos os seus leitores, nas várias partes do mundo de língua portuguesa, e a todos os autores que nela publicaram, os votos de um óptimo 2005.



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

Daí que chamemos à atenção particular dos nossos leitores para um primeiro artigo nesta área que publicamos sobre a qualidade dos serviços de Saúde, abordada numa óptica de rede.

Revista Portuguesa e Brasileira de
Gestão

Escola de GESTÃO ISCTE

INDEG Business School ISCTE

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

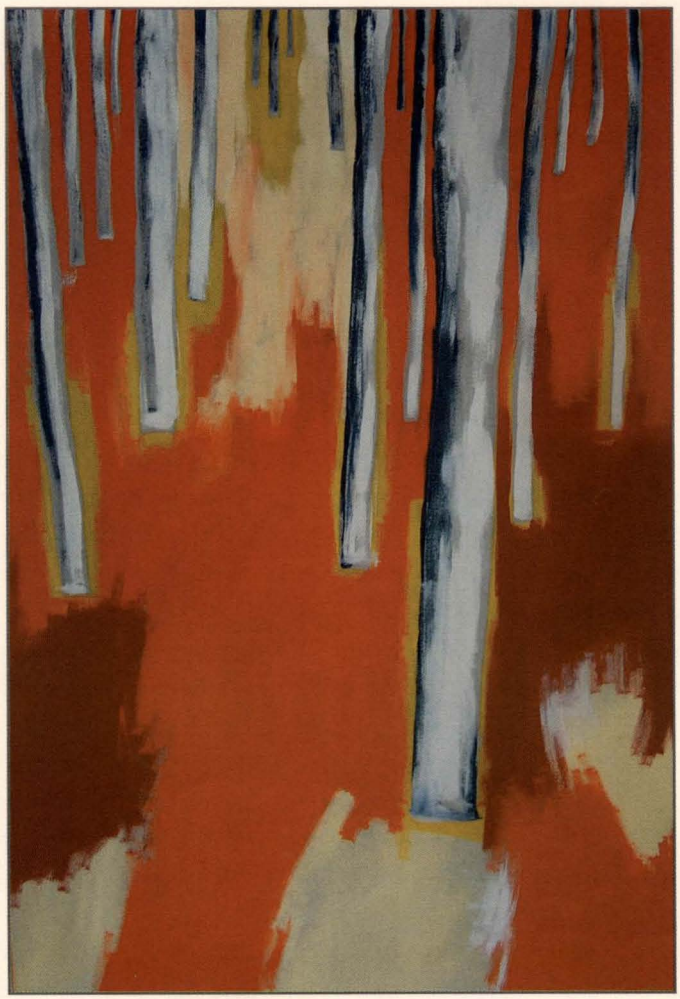
Todas as contribuições são submetidas a *referee* do Conselho Editorial

O melhor de

Sloan Management Review

Completar o ciclo da gestão de custos

por Robin Cooper e Regine Slagmulder



Rodrigo Dias
«O Bosque I»
Acrílico s/ tela
Exposição de Pintura «O Bosque»
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
Outubro/Novembro 2004

Completar o ciclo da gestão de custos

por Robin Cooper e Regine Slagmulder

RESUMO: As empresas tendem a assumir que pouco pode ser feito na redução de custos a partir do momento que a fase de desenho está concluída. Esta crença originou muitos programas de gestão de custos orientados para diversos ciclos de vida dos produtos. Por isso, as empresas tendem a centrar a redução de custos durante a fase de desenho e a sua contenção no processo de fabrico. Mas será que muitos dos custos do produto estão encerrados na fase de desenho? Investigação recente sugere outra abordagem.

Palavras-chave: Gestão de Custos, Redução de Custos, Ciclo de Vida do Produto

TITLE: **Achieving full-cycle cost management**

ABSTRACT: Companies tend to assume that little can be done to reduce product costs once design is set. This belief has shaped many cost-management programs across diverse products' life cycles. Because of it, firms often focus on cost reduction during the design phase and cost containment during manufacturing. But are much of a product's costs truly locked in during design? Recent research suggests otherwise.

Key words: Cost-Management, Cost Reduction, Product's Life Cycle

As empresas tendem a assumir que uma grande percentagem dos custos de um produto está encerrada no seu desenho – e que pouco se pode fazer para reduzir custos quando o desenho está feito. Esta crença inspirou muitos programas de gestão de custos ao longo de vários ciclos de vida de produtos. Devido a ele, as empresas focam-se muitas vezes na *redução* de custos durante a fase do desenho e na *contenção* de custos durante a produção. Mas será que grande parte dos custos de um produto está bloqueada na fase do desenho?

Para responder a essa questão, estudámos a divisão de produtos de consumo da Olympus Optical em Tóquio, no Japão. Observações de campo em profundidade do ciclo de vida da nova câmara Stylus Zoom ajudaram a obter uma compreensão pormenorizada de como a empresa aplica várias técnicas de gestão de custos ao longo do ciclo de vida de um produto (ver a caixa "Sobre a Investigação", na p. 10).

Investigámos em especial o nível de custos desenhados inicialmente, porque isso molda a forma de gerir custos da empresa ao longo do ciclo de vida do produto. Se uma fatia significativa de custos estivesse desenhada à partida, esperávamos observar uma gestão de custos agressiva predominantemente na fase do desenho (e não da produção) do ciclo de vida.

Pelo contrário, descobrimos que no nosso caso se conseguem reduções de custos significativas na produção, contradizendo a crença geral de que uma grande percentagem de custos está bloqueada durante a fase de desenho. De facto, a nossa investigação demonstrou que os custos podem ser geridos de uma forma agressiva *ao longo* de todo o ciclo de vida do produto. Para mais, verificámos que a Olympus Optical aplica várias técnicas de gestão de custos de forma integrada, com o *output* de algumas técnicas a agir como *input* para outras, aumentando, assim, a eficácia global do programa.

Ao contrário do que se pensa, as empresas podem integrar uma variedade de técnicas para reduzirem substancialmente os custos, não apenas na fase do desenho mas ao longo de todo o ciclo de vida do produto.

As nossas observações sugerem que as empresas que competem agressivamente no campo dos custos deverão considerar a adopção de uma das várias formas de programa de gestão de custos abrangendo todo o ciclo de vida do produto.

Cinco técnicas

Uma das estatísticas citada geralmente afirma que 80% a 95% dos custos de um produto é determinado pelo seu desenho e está, por isso, fixado antes do item entrar em produção[1]. Este pressuposto tem sido usado para sugerir que o foco dominante da gestão de custos deveria situar-se durante o desenvolvimento do produto, e não na produção[2]. Na verdade, como indica um manual, "Depois de um produto ter sido desenhado e entrar em produção, pouco se pode fazer para reduzir significativamente o seu custo"[3]. Pressupostos semelhantes surgem também nos livros práticos[4].

Mas a nossa investigação mostra outra realidade. Em particular, descobrimos que a Olympus Optical consegue gerir custos *ao longo* de todo o ciclo de vida de um produto. Para tal, a empresa desenvolveu cinco técnicas principais: (1) custeio do objectivo[5], (2) custos *kaizen* específicos do produto, (3) custos *kaizen* gerais, (4) gestão de grupo funcional e (5) custeio de produto (ver a caixa "Cinco técnicas para gerir custos", na p. 10). Cada uma delas desempenha um papel crucial na abordagem integrada de gestão de custos.

1. *Custeio do objectivo* (acrónimo em inglês na literatura de gestão: «target costing»). Esta técnica é aplicada durante a fase de desenho como mecanismo de avanço e retrocesso através do qual os engenheiros refazem o desenho de um novo produto para reduzir custos, mantendo um nível desejado de funcionalidade e qualidade do produto. Na Olympus Optical, o primeiro passo é identificar o ponto do preço em que um novo modelo de máquina se venderia e a partir daí determinar o preço com margem – a quantia que a empresa receberia com a venda do produto. Objectivos de custo são então estabelecidos subtraindo a margem de lucro desejada no produto e o preço de custo.

Para a maior parte das reduções de custos, a empresa aplica uma engenharia de valor em quatro áreas diferentes. Primeiro, tenta reduzir o número de componentes no produto. Segundo, elimina processos caros, de trabalho intensivo e ajustamento mecânico quando possível. Terceiro, substitui as componentes de metal e vidro por elementos de plástico mais baratos quando apropriado. Finalmente, pressiona os fornecedores (tanto internos como externos) para reduzirem custos mais agressivamente.

A gestão sénior da Olympus Optical atribui uma importância especial ao custeio dos objectivos porque a fase de produção do ciclo de vida das máquinas fotográficas modernas automáticas é curta. (Um produto comum fica no mercado apenas 12 a 18 meses). Uma fase de produção curta torna difíceis correcções, por parte dos engenheiros do produto, de problemas de desenho (incluindo os que resultam em custos de produção elevados) depois de um item entrar em fabrico. Assim, a empresa encoraja as pessoas a resolverem o máximo dos problemas de custo possíveis durante a fase do desenho.

Robin Cooper é professor de gestão de custos na Goizueta Business School da Emory University, em Atlanta, nos Estados Unidos. Regine Slagmulder é professora assistente de contabilidade e controlo no INSEAD, em França. Podem ser contactados em robin_cooper@bus.emory.edu e regine.slagmulder@insead.edu.

Robin Cooper is a professor in the practice of cost Management at the Goizueta Business School, Emory University, Atlanta, USA. Regine Slagmulder is an associate professor of accounting and control at INSEAD, France. They can be reached at robin_cooper@bus.emory.edu and regine.slagmulder@insead.edu.

Traduzido de «Achieving Full-Cycle Cost Management», de Robin Cooper e Regine Slagmulder, *Sloan Management Review* (Fall 2004, vol. 46, no. 1, pp. 45-52), com autorização do editor. Tradução de Géraldine Correia.

Translated from «Achieving Full-Cycle Cost Management», of Robin Cooper and Regine Slagmulder,* Sloan Management Review *(Fall 2004, vol. 46, no. 1, pp. 45-52), authorized by the editor. Translation by Géraldine Correia.

Copyright © 2004 by Massachusetts Institute of Tecnology. All rights reserved. From the MIT *Sloan Management Review*. Distributed by Tribune Media Services International.

Sobre a investigação

Para testar o pressuposto de que uma grande fatia dos custos de um produto está bloqueada durante a fase de desenho, conduzimos observações profundas na divisão de produtos de consumo da Olympus Optical. Decidimo-nos por esse local por quatro razões. Primeiro, a empresa era conhecida por operar num mercado altamente competitivo exigindo uma gestão de custos agressiva. Escolhemos esse ambiente para garantir que os sistemas de gestão de custos registados eram um dos aspectos críticos da sobrevivência da empresa (i). Segundo, a Olympus Optical era conhecida por ter um programa de gestão de custos maduro e sofisticado (ii). Terceiro, a divisão de produtos de consumo era conhecida por funcionar como uma unidade 'magra' (no jargão anglo-saxónico: «lean enterprise»). A adopção de princípios de desenho 'magros' aumenta a eficácia da gestão de custos durante o processo de desenvolvimento do produto, através da aplicação, por exemplo, de objectivos de custo (iii). Finalmente, a divisão da Olympus Optical produziu produtos de alta tecnologia com um ciclo de vida curto, o que favorece um nível elevado de custos já desenhados e implica existirem menos oportunidades de gestão de custos durante a fase de produção.

Para o nosso estudo, seleccionámos um produto específico: a nova Stylus Zoom, uma máquina fotográfica compacta automática com componentes ópticas (as lentes), mecânicas (o corpo e outras partes discretas fabricadas) e electrónicas (os circuitos que controlam o gatilho e outras funções de montagem de lentes). Escolhemos o Stylus Zoom com base em dois critérios: Primeiro, a gestão da Olympus Optical considerava o projecto como fonte de desafios técnicos significativos e de redução de custos para os engenheiros de produto; segundo, a Stylus Zoom foi desenvolvida durante um período de apreciação do iene, o que colocou uma pressão considerável na multinacional japonesa para reduzir custos ainda mais agressivamente do que o normal. Esses dois factores ajudaram a garantir que podíamos observar e documentar toda a panóplia de práticas de redução de custos da Olympus Optical em acção.

A pesquisa de campo baseou-se em 10 dias de entrevista com gestores gerais, engenheiros do design e produção e «fatos-de-macaco», em simultâneo na sede da divisão e na principal fábrica da empresa em Tatsuno, no Japão. (Como a unidade em Tatsuno não é responsável pelo marketing, distribuição e apoio, limitámos a análise às fases de desenho e produção do ciclo de vida do produto). Estas observações decorreram durante um período de seis anos durante seis visitas espaçadas. Os indivíduos entrevistados estavam activamente envolvidos no desenho, implementação e aplicação das várias técnicas de gestão de custos da empresa. Entrevistámos geralmente três a cinco pessoas de cada vez, em inglês, com o apoio de um intérprete quando necessário.

Notas

i. P. N. Khandwalla, "The Effect of Different Types of Competition On The Use of Management Controls", *Journal of Accounting Research* 10, Outono 1972, pp. 275-285.

ii. R. Cooper, **When Lean Enterprises Collide: Competing Through Confrontation**, Harvard Business School Press, Boston, 1995.

iii. J. P. Womack e D. T. Jones, **Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth In Your Corporation**, Simon & Schuster, Nova Iorque, 1996.

Cinco técnicas para gerir custos

A Olympus Optical desenvolveu cinco técnicas diferentes para gerir custos no desenho de produtos e na produção. Cada técnica possui o seu próprio objectivo, foco e aplicação.

Medidas simples de produtividade

Técnica de gestão de custos	Fase no ciclo de vida do produto	Objectivo	Foco	Aplicação
Custeio dos objectivos	Desenho do Produto	Redução de custos	Desenho do produto	Sistemática
Custo *kaizen* específico do produto	Produção	Redução de custos	Desenho do produto	*Ad hoc*
Custo *kaizen* geral	Produção	Redução de custos	Processo produtivo	Sistemática
Gestão funcional de grupo	Produção	Redução de custos	Processo produtivo	Sistemática
Custeio do produto	Produção	Contenção de custos	Custo do produto	Sistemática

2. *Custo* kaizen *específico do produto*

Esta técnica permite o redesenho rápido de um novo produto durante as fases iniciais da produção para corrigir quaisquer excedentes de custo. Durante a fase de teste da produção do Stylus Zoom, por exemplo, a gestão descobriu que os custos estavam cerca de 10% acima do objectivo. Para mais, quando o produto entrou em produção em massa em Tatsuno, no Japão, detectaram-se custos ainda mais elevados. No geral, os custos de produção eram mais 5% do que os custos de teste, elevando o excedente de custos total em 15%. Normalmente, o primeiro excedente de 10% teria levado a um adiamento ou cancelamento do projecto. Mas a Olympus Optical avançou com a Stylus Zoom porque a empresa considerava-a como produto estrela.

Para a nova máquina, a janela de oportunidade para o custo *kaizen* específico do produto era de apenas 11 meses depois do lançamento do produto – mais curto do que se poderia pensar inicialmente para um produto de grande volume com uma vida de produção multi-anual.

Durante esse período, a Olympus Optical reduziu os custos de quatro formas: diminuindo o número de componentes no produto, substituindo alguns materiais por mais baratos, gerindo custos de fornecedores e transferindo a produção para fora, onde os custos gerais eram mais baixos. A principal regra era de que a funcionalidade e a qualidade do produto deviam manter-se inalteradas. Na perspectiva do cliente, a última Stylus Zoom tinha de ser idêntica à primeira.

3. *Custo geral* kaizen

Esta outra técnica focaliza-se na forma de produção do produto; o pressuposto aqui é de que o desenho do produto já foi fixado. (O inverso do custo por objectivo e custo *kaizen* específico do produto, que não tratam o desenho do produto como um dado adquirido). O custo geral *kaizen* pode ser particularmente eficaz quando lida com processos produtivos usados por várias gerações de produto. Nestes casos, as poupanças alcançadas durante o ciclo produtivo de um produto específico poderiam continuar muito tempo depois da sua retirada do mercado.

No custo geral *kaizen*, os gestores fixam objectivos de redução de custos para os processos produtivos e capacitam a força de trabalho para que encontre formas de os alcançar. A abordagem da Olympus Optical foca-se sobretudo na redução no material e no trabalho e em alguns custos gerais. Por exemplo, os custos de vendas, gerais e administrativos associados aos departamentos de controlo e *procurement* são incluídos na análise. Em Tastsuno, a empresa fixou objectivos de redução de custos para cada linha de montagem, logo para cada componente produzida internamente para a Stylus Zoom. Para alcançar esses objectivos, desenhados para serem um desafio mas não impossíveis de alcançar, os empregados fizeram várias coisas, incluindo a descoberta de formas de acelerar processos produtivos ao integrar alguns passos para que a mesma pessoa os pudesse fazer.

4. *Gestão de grupo funcional*

Esta técnica consiste em decompor o processo produtivo em grupos autónomos e tratar cada um deles como um centro de lucro (e não de custo)[6]. Existem duas razões para fazê-lo. Primeiro, a passagem para centros de lucro permite aos grupos aumentarem o fluxo dos seus processos produtivos mesmo que essas mudanças resultem em custos mais elevados. Ou seja, a gestão de grupo funcional apoia medidas que aumentam ao mesmo tempo custos e lucros através de rendimentos mais elevados – algo que o custo geral *kaizen*, focado apenas na redução de custos, não faz. A segunda motivação é a mudança de estado de espírito induzida pela gestão de grupo funcional. Converter as linhas de produção em centros de lucro ajuda os grupos a perceberem melhor o seu contributo para os resultados globais da empresa.

O processo produtivo em Tatsuno foi dividido em 10 grupos autónomos. Procurando formas de aumentar os níveis de produção, esses grupos conseguiram gerar rendimentos adicionais e mais lucros. Em resultado, a capacidade da fábrica aumentou, levando a verdadeiras melhorias do desempenho. Por exemplo, nos três primeiros anos de gestão de grupo funcional, cerca de 80% das melhorias de lucro vieram de mudanças que aumentaram a produção, com os restantes 20% provenientes de iniciativas de redução de custos.

5. *Custeio de produto*

Esta técnica ajuda a coordenar os esforços das quatro outras técnicas ao fornecer informação importante e actualizada. O processo consiste em três funções principais. A primeira é determinar se os novos produtos estão de facto a ser produzidos consoante os objectivos de custo. A segunda é garantir que os processos produtivos estão a funcionar ao

A Olympus Optical aplica técnicas de gestão de custos ao longo de todo o ciclo de vida do produto, com apenas uma técnica aplicada durante a fase de desenho do produto e o resto durante a produção.

nível esperado de eficácia. E a terceira é identificar produtos pouco lucrativos para outras acções, como a substituição ou redução de custos agressiva.

Aplicação das técnicas

Na Olympus Optical, a quantidade total de recursos aplicados à gestão de custos é elevada, tal como se espera para qualquer empresa num ambiente competitivo intenso[7]. O importante, no entanto, é que a organização não assume que a maioria dos custos esteja fixada durante a fase de desenho.

Na verdade, a Olympus Optical aplica técnicas de gestão de custos ao longo de todo o ciclo de vida do produto, com apenas uma técnica (custeio do objectivo) durante a fase de desenho do produto e o resto durante a produção. E existem outros aspectos importantes na forma como a empresa desenvolve as cinco técnicas de gestão de custos (ver, de novo, a caixa "Cinco técnicas para gerir custos", na p. 10).

Redução de custos versus *contenção*

Quatro das técnicas reduzem custos, enquanto a outra (custeio de produto) procura contê-los. Na óptica da redução de custos, as pessoas tentam activamente reduzir custos em função de níveis pré-estabelecidos. A contenção de custos, por seu lado, é um processo mais passivo que tenta sustentar objectivos de custo previamente alcançados. Durante a fase do desenho, o método do custeio do objectivo ajuda a reduzir o custo de produção antecipado de um produto para um nível pré-estabelecido, nomeadamente o objectivo de custo. Das quatro técnicas aplicadas durante a fase de produção, três (custo *kaizen* específico do produto, custo geral *kaizen* e gestão de grupo funcional) são usadas para a redução de custos e a outra (custeio de produto) para a contenção.

A Olympus Optical baseia-se no custo de produto para controlar custos reais durante a fase de produção. Quando esses custos atingem níveis inaceitáveis – devido, por exemplo, a aumentos nos preços de componentes – o custo geral *kaizen* é aplicado para voltar a alinhar os números com os objectivos previamente definidos. Este papel limitado para o custeio do produto poderá parecer surpreendente devido à recente popularidade do custeio com base nas actividades (conhecido por ABC), mas reflecte a forma como a Olympus Optical desenhou o seu programa de gestão de custos[8].

Na abordagem da empresa, o principal papel do custeio do produto é controlar – especificamente, garantindo a manutenção de objectivos de redução de custos previamente alcançados. Assim, a empresa dedica apenas uma técnica a esta actividade passiva. Em compensação, a Olympus Optical desenvolve múltiplas técnicas e aplica maiores recursos à redução de custos, que constitui um objectivo mais aberto e activo para alcançar poupanças significativas.

Desenho do produto versus *melhoria do processo*

A gestão de custo durante a fase do desenho consiste apenas em objectivos de custo, focados necessariamente nas melhorias do desenho do produto. Por oposição, a gestão de custos na fase de produção inclui três técnicas (custo de produto *kaizen* específico, custo *kaizen* geral e gestão de grupo funcional), entre as quais apenas uma (custo de produto *kaizen* específico) está focada no redesenho do produto. As outras duas técnicas concentram-se em tornar os processos produtivos mais eficazes, e desempenham cada uma um papel diferente, reforçando-se mutuamente. O custo geral *kaizen* ajuda a reduzir o custo de desempenho dos processos produtivos, enquanto a gestão de grupo funcional procura aumentar a produção acelerando esses processos ou aumentando o seu rendimento. Finalmente, o custeio do produto foca-se nos custos de produto devido à função de contenção de custos desta técnica.

Aplicação ad hoc versus *sistemática*

Das cinco técnicas, apenas uma (custo de produto *kaizen* específico) é aplicada de uma forma *ad hoc*. É usada apenas para produtos que falham ao alcançar os objectivos de custo, mas que, por razões estratégicas, ainda assim são lançados. O objectivo é detectar as poupanças que se podem fazer e que não foram detectadas na fase do desenho. (A gestão na Olympus Optical considera tanto o custo de produto *kaizen* específico como o objectivo de custo como elementos de um processo contínuo para alcançar o objectivo de custo através de um desenho do produto inovador).

A Olympus Optical tem uma razão para limitar a utilização do custo de produto *kaizen* específico. Para os gestores,

mudar o desenho de um produto (e assim os processos produtivos associados a ele) durante a fase de produção pode ser um factor de distúrbio, e na maior parte dos casos as poupanças esperadas para produtos que já alcançaram os seus objectivos de custo não são suficientes para justificar o esforço. Por conseguinte, a empresa desenvolve um custo de produto *kaizen* específico apenas para produtos de alto volume que foram lançados acima dos objectivos de custo. Além do mais, a técnica é aplicada imediatamente após o lançamento do produto e apenas nas etapas iniciais da produção, para garantir que um número adequado de unidades é vendido depois da intervenção, para justificar o investimento.

Uma interpretação possível destas políticas é de que a gestão acredita que existe um limite para o nível de redução de custos que a Olympus Optical pode alcançar através do desenho do produto, e de que os objectivos de custo da empresa estão próximos desse nível. Muitos gestores descreveram os objectivos de custo como 'esticados' ou 'em bicos de pés' na sua natureza. Os objectivos foram especificamente fixados para que pudessem ser alcançados só em 80% dos casos.

Segundo os gestores, essa táctica resultou numa pressão optimizada: os objectivos eram difíceis de atingir, mas razoáveis o suficiente para que os engenheiros os levassem a sério. Consequentemente, tentar alcançar poupanças adicionais quando um produto é lançado cumprindo o objectivo de custo não merece a pena. Mas quando um produto é lançado acima do seu objectivo de custo, os benefícios podem compensar os custos, como foi o caso na Stylus Zoom.

A Olympus Optical desenvolve ainda as quatro outras técnicas de gestão de custos sistematicamente para todos os produtos da empresa. A sua aplicação, no entanto, pode ser atrasada até certo ponto, quando também se está a usar o custo de produto *kaizen* específico.

A filosofia de gestão de custos da Olympus Optical

Todos os produtos passam pelo mesmo programa de gestão de custos, embora alguns, sob condições previamente especificadas, possam ser sujeitos a esforços adicionais. A máquina Stylus Zoom, por exemplo, passou pelo custo de produto *kaizen* específico porque tinha altos volumes e era um produto estratégico lançado acima do objectivo de custo, e não por ser fundamentalmente diferente nos seus requisitos de gestão de custos. Por outras palavras, a Olympus Optical não tem dois tipos de produto, uns com custos já bem fixados e outros sem.

A filosofia na Olympus é de que os custos podem ser reduzidos ao longo do ciclo de vida do produto, e de que poupanças podem ser alcançadas através de um misto de desenho de produto de baixo custo com melhorias no processo produtivo.

O mais importante é que as nossas observações não confirmaram a expectativa de que um nível elevado de custos de produto estaria bloqueado durante a fase de desenho. Pelo contrário, descobrimos que a redução de custos na fase de produção era uma fonte significativa de poupanças, mesmo quando tinha havido uma gestão de custos agressiva no desenho do produto. A filosofia na Olympus é de que os custos podem ser reduzidos ao longo do ciclo de vida do produto, e de que poupanças podem ser alcançadas através de um misto de desenho de produto de baixo custo com melhorias no processo produtivo.

Esta filosofia estava tão enraizada que os líderes de equipa e chefias na produção se encontravam todos os dias para discutir os progressos nos objectivos de redução de custos dos processos produtivos. Reuniões semanais também eram marcadas para manter linhas claras. Se um grupo não alcançasse os objectivos semanais, o seu líder tinha de explicar as razões do fracasso e apresentar depois um plano de acções correctivas, que poderia incluir um pedido de ajuda por parte da engenharia. Quando um grupo falhava repetidamente no cumprimento dos objectivos, a gestão enviava então o apoio da engenharia - uma medida vista como um golpe sério na reputação daquele grupo.

Se um nível elevado de custos tivesse sido previsto no desenho, esperar-se-ia a aplicação do objectivo de custo e do custo *kaizen* específico do produto (já que ambos são técnicas relacionadas com a fase de desenho), associados ao custeio de produto com vista a uma contenção dos custos. E também se poderia esperar algum nível mínimo de redução de custos na fase de produção, não relacionado com a fase de desenho. Em vez disso, observámos uma utilização agressiva em simultâneo do custo geral *kaizen* e da gestão de grupo funcional na fase de produção. Além disso, os produtos da Olympus Optical não parecem recair na outra dicotomia de ter custos que só podem ser diminuídos através de

melhorias da eficácia operacional e da produtividade (por oposição a um desenho melhor).

As nossas observações sugerem que a empresa gastou um tempo considerável a pensar no desenho do seu programa integrado de gestão de custos. Para os gestores, o programa evoluiu com um objectivo de integração: quando uma nova técnica como a gestão de grupo funcional é adoptada, as outras técnicas são modificadas para tirar partido disso. A integração resultante demonstra um nível significativo de sofisticação. Por exemplo, a forma como o custo *kaizen* de produto específico é aplicada demonstra o cuidado com que a empresa gere o balanço do custo-benefício, com técnicas de gestão de custos desenvolvidas apenas quando os benefícios esperados compensam os custos.

Com a Stylus Zoom, a ultrapassagem elevada do nível de custos exigia uma intervenção radical através do método do custo específico *kaizen* de produto. A montagem de lentes, por exemplo, foi redesenhada para reduzir significativamente o número de circuitos integrados separados (e daí o custo do produto). Da mesma forma, o acrescento recente da técnica de gestão de grupo funcional ao portfólio de técnicas de redução de custos da empresa indica um esforço activo e contínuo para melhorar o programa. Sugere também que os gestores acreditam serem possíveis poupanças significativas através das melhorias no processo produtivo, mesmo com a presença do custo geral *kaizen*.

Como escolhemos cuidadosamente a Olympus Optical como local de pesquisas para privilegiar o pressuposto de que uma fatia importante dos custos está fixada à partida no desenho, as nossas observações põem em dúvida a validade desse pressuposto. Obviamente, não podemos pôr de parte a possibilidade de que outros produtos detenham um nível elevado de custos fixados no desenho, mas as nossas descobertas sugerem que, para bens produzidos como os da Olympus Optical, esse tipo de produtos são a excepção e não a regra. E seria de esperar que muitos bens fabricados partilhem a mesma característica de custos a gerir ao longo de um ciclo de vida completo.

Gestão de custo integrada

Outro aspecto crucial do programa de gestão de custos da empresa japonesa é de que se trata de algo mais do que cinco técnicas independentes. Trata-se de um sistema integrado, com os resultados obtidos com algumas das técnicas a serem usados para alimentar outras. A gestão garante que essa integração é necessária para alcançar os objectivos de lucro da empresa. A crença é de que essa integração permite poupanças adicionais acima e para além das que estão associadas a técnicas individuais.

Segundo os gestores da Olympus, existem três benefícios principais da gestão integrada de custos.

Primeiro, conduz a custos mais reduzidos globalmente ao longo do ciclo de vida do produto. Os produtos custam não só mais barato no lançamento (graças ao custeio do objectivo), como as actividades contínuas garantem também que existem custos decrescentes constantes (ver a caixa "A redução do custo de produção ao longo do tempo" na p. 15). Geralmente, a redução de custos anual durante a fase de produção (incluindo as poupanças de fornecedores) é de cerca de 17%. Por isso, para um produto com uma vida de dois anos, as poupanças durante a produção poderão exceder os 30%, e o custo no desenho seria então abaixo dos 70%. Os produtos com uma vida mais longa teriam potencialmente reduções de custo maiores durante a produção.

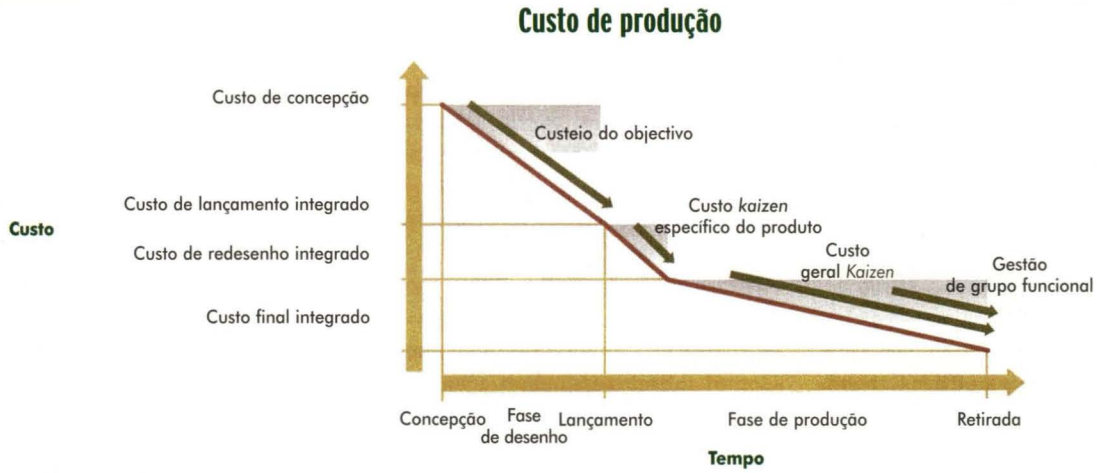
Segundo, a experiência da Olympus mostrou que mais produtos são lançados no prazo. Sem um programa integrado (e em especial sem a disciplina do custeio do objectivo e do custo de produto específico *kaizen*), um número maior de lançamentos de produto teria de ser adiado para alinhar os custos com os preços de venda. Finalmente, menos introduções de produtos são canceladas. A disciplina apertada do custeio do objectivo com a ênfase nos objectivos de preço obriga o processo de desenho a ser sensível desde o início.

Para atingir esses benefícios, as cinco técnicas de gestão na Olympus Optical estão associadas de várias formas. Por exemplo, a integração entre o objectivo de custo e do custo de produto específico *kaizen* permite o redesenho contínuo dos produtos. O objectivo de custo reforça também a eficácia do custo de produto específico *kaizen* identificando os produtos que excedem custos antes de entrarem em produção. Assim, o custeio do objectivo é um aviso atempado para uma necessidade de intervenção.

A principal diferença entre as actividades na fase de desenho consoante as duas técnicas é de que o custeio do objectivo tem a capacidade de alterar a funcionalidade do produto, enquanto o custo de produto específico *kaizen* não, devido à 'lei' da gestão de que a funcionalidade do primeiro produto na linha de produção tem de ser rigorosamente

A redução do custo de produção ao longo do tempo

As cinco técnicas (custeio do objectivo, custo *kaizen* específico do produto, custo geral *kaizen*, gestão de grupo funcional e custeio de produto) ajudam a diminuir o custo de produção de um produto ao longo do seu ciclo de vida, da concepção do desenho à sua retirada do mercado.



idêntica à do último. Quando um produto é lançado, o seu desenho é 'congelado' nos primeiros meses de produção até que os empregados tenham aprendido a produzi-lo mais eficazmente.

O custeio do objectivo reforça também o custo geral *kaizen* identificando as poupanças que a empresa deveria alcançar durante a produção e isolando esse montante nas reduções de custos que podem ser antecipadas razoavelmente durante o desenvolvimento do produto. Ao fixar o objectivo de custo apropriado para novos produtos, a Olympus Optical garante que os objectivos de redução de custos para o custo geral *kaizen* e a gestão de grupo funcional são atingíveis. Isso é importante porque o custo geral *kaizen* (aliás, qualquer técnica de redução de custo) é mais eficaz quando os objectivos são considerados atingíveis, mesmo que exijam um esforço considerável.

O custo *kaizen* específico do produto ajuda também a garantir que o custo geral *kaizen* não está sujeito a pressões indevidas. Isso é alcançado com um decréscimo contínuo dos custos através do redesenho do produto durante a produção. Se os custos de um produto puderem ser reduzidos para o mais próximo possível do objectivo, então a pressão no custo geral *kaizen* não será excessiva.

Geralmente, a Olympus Optical não inclui as poupanças antecipadas do custo geral *kaizen* na análise de objectivos de custos da empresa. No entanto, se a análise de lucros do ciclo de vida indicar que um produto não vai atingir a margem de lucro prevista, as poupanças antecipadas de *kaizen* geral serão incluídas. Se essas poupanças ajudarem o produto a alcançar a margem prevista, o processo de desenvolvimento do produto continuará. Por outro lado, se as poupanças não chegarem e o produto não for considerado estratégico, o projecto será cancelado. A prática geral de exclusão das poupanças antecipadas de *kaizen* geral (a não ser que a sua inclusão seja necessária para apoiar a decisão de lançamento) reflecte a abordagem conservadora da Olympus Optical da gestão de custos.

A utilização isolada de técnicas de gestão de custos poderá limitar a sua eficácia. Integrá-las conduz a níveis ainda mais elevados de reduções de custos e a um desempenho geral superior.

A interacção entre o custeio do objectivo e o custeio do produto é mais subtil. Em empresas que não têm um sistema sofisticado de custeio do objectivo, um dos papéis do custo de produto é determinar se produtos novos (ou existentes) são lucrativos. Mas essa responsabilidade entra muitas vezes em conflito com outros objectivos fundamentais do custeio de produto, como o controlo operacional[9]. A Olympus

Optical liberta o custeio do produto para focar-se apenas na contenção de custos, porque a empresa também desenvolve o custeio do objectivo e o controlo operacional através do custeio *kaizen* e da gestão de grupo funcional[10]. Assim, a Olympus Optical não considera o custeio de produto como uma fonte de poupança nos custos. Pelo contrário, o principal papel do custeio de produto é apoiar as outras técnicas e ajudar a manter as poupanças de custos que se podem conseguir.

A gestão de grupo funcional passa a tarefa de redução de custos para a melhoria dos lucros. Esta mudança alarga o tipo de actividades que podem ser consideradas para a inclusão de formas de aumentar os fluxos (melhorando os rendimentos) sem incorrer em custos indevidos (gerando, assim, lucros adicionais).

O custo geral *kaizen* e a gestão de grupo funcional estão integradas, porque o papel desta é melhorar o primeiro ao fornecer aos trabalhadores novas formas de pensar sobre a redução de custos. Em especial, a gestão de grupo funcional passa a tarefa de redução de custos para a melhoria dos lucros. Esta mudança alarga o tipo de actividades que podem ser consideradas para a inclusão de formas de aumentar os fluxos (melhorando os rendimentos) sem incorrer em custos indevidos (gerando, assim, lucros adicionais). Para mais, a gestão da Olympus Optical acredita que a viragem para a melhoria dos lucros levou a uma maior motivação dos trabalhadores face à redução de custos.

Na verdade, os objectivos de redução de custos fixados por grupos individuais têm sido regularmente mais agressivos do que os estabelecidos pelos departamentos de gestão.

A gestão de grupo funcional baseia-se no custo de produto para obter a informação necessária para gerar declarações de ganhos e perdas para os diferentes grupos. Esses relatórios permitem depois à Olympus Optical tomar melhores decisões sobre o aumento da rentabilidade da empresa, seguindo ideias diferentes para gerar rendimentos adicionais.

Finalmente, o *kaizen* geral e o custeio de produto trabalham juntos para conter custos que subiram acima de níveis previamente alcançados. Quando isso acontece, novos objectivos de redução de custos são estabelecidos para o custo geral *kaizen* com o fim de realinhar esses números. A causa desse aumento é irrelevante; o objectivo é manter os custos em níveis previamente alcançados para que a empresa possa manter os lucros orçamentados.

Implicações

A nossa investigação na Olympus Optical tem três implicações principais. Primeiro, mesmo num ambiente de produtos com ciclos de vida mais curtos, uma empresa pode ainda conseguir poupanças significativas através de esforços visando tornar o processo produtivo mais eficiente. Ou seja, os custos de produtos podem ser geridos agressivamente ao longo do ciclo de vida. Terceiro, a utilização isolada dessas técnicas poderá limitar a sua eficácia. Integrá-las pode conduzir a níveis ainda mais altos de reduções de custos e a um desempenho geral superior avaliado nos lançamentos no prazo de produtos lucrativos.

Um dos aspectos críticos que as empresas devem considerar é a duração da fase de produção no ciclo de vida do produto. À medida que aumenta a sua duração, também aumenta a oportunidade de redução de custos nessa fase. Assim, as empresas que têm produtos com uma fase de produção longa deveriam ser especialmente activas na exploração do valor de integração de múltiplas técnicas de gestão de custos durante a produção. O mesmo sucede para as organizações que se baseiam em processos produtivos estáveis ao longo do tempo apesar do *mix* de produto variar.

Obviamente, a investigação de campo num único local nem sempre se aplica a outros locais. Mas como o nosso estudo investigou o pressuposto generalizado num local onde seria de esperar que fosse aplicado, podemos argumentar com segurança que a preponderância dos custos não está fixada no desenho em muitos outros casos. Por isso recomendamos que as empresas que competem agressivamente no custo deveriam ponderar a adopção de um programa de gestão de custos consistindo em múltiplas técnicas aplicadas de forma integrada em diferentes fases do ciclo de vida do produto. A técnica poderá ter objectivos diferentes (por exemplo a redução de custos *versus* contenção), e um foco diferente (desenho de produto *versus* processo produtivo). Além disso, algumas das técnicas poderão ser aplicadas sistematicamente a todos os produtos, enquanto outras podem ser usadas *ad hoc* apenas nos produtos que requerem uma atenção especial.

As empresas que têm produtos com uma fase de produção longa deveriam ser especialmente activas na exploração do valor de integração de múltipla técnicas de gestão de custos durante a produção. O mesmo sucede para as organizações que se baseiam em processos produtivos estáveis ao longo do tempo apesar do «mix» de produto variar.

Pondo de parte estas recomendações, a natureza exacta do programa, as técnicas desenvolvidas e a forma da sua aplicação e integração deverá variar consoante a empresa. A Olympus Optical, por exemplo, não usa o custeio com base na actividade, possivelmente devido a dois factores relacionados com a gestão de custos. Primeiro, a Olympus poderá não precisar de um sistema de custeio com base na actividade para conseguir custos de produto precisos, porque a empresa faz apenas produção de grandes volumes. Segundo, as perspectivas sobre a redução de custos fornecidas por um custeio com base na actividade poderá ser redundante face à utilização pela Olympus do custo geral *kaizen* e da gestão de grupo funcional. A informação dessas duas técnicas poderá substituir em certa medida uma análise de actividade do processo produtivo da empresa.

Mas muitas empresas, sobretudo as que têm volumes de produção altamente diversificados e uma complexidade de produtos, poderão incluir um sistema com base na actividade no seu programa integrado de gestão de custos. Outras organizações ainda poderão não adoptar um custeio do objectivo porque os seus produtos são demasiado inovadores. (O custeio do objectivo funciona melhor quando a informação sobre gerações prévias de produtos é altamente previsível nos custos de futuras gerações). Finalmente, algumas empresas poderão integrar esforços monstruosos na gestão de custos. Devido a estas diferenças, o programa da Olympus Optical será usado da melhor forma como modelo de conceitos gerais a considerar para outras organizações.

Agradecimentos

Os autores gostariam de agradecer aos participantes na Conferência sobre "Novas direcções na gestão da contabilidade" realizada em Bruxelas no ano 2000, pelo European Institute for Advanced Studies in Management. Gostariam, ainda, de agradecer ao referee e aos participantes da Conferência de 2001 da American Accounting Association, realizada em Savannah, na Geórgia, bem como aos três reviewers anónimos deste paper pelos seus comentários. Agradecimento final ao apoio financeiro recebido da parte do Chartered Institute of Management Accountants. ■

Referências bibliográficas

1. A origem desta estatística é difícil de identificar mas parece derivar de B. S. Blanchard, **Design and manage to life cycle cost**, Portland, Oregon, M/A Press, 1978.

2. R. S. Kaplan e A. A. Atkinson, **Advanced Management Accounting**, terceira edição, Upper Sadle River, NJ; Prentice Hall, 1998, 223; e C. T. Horngren, S. M. Datar e G. Foster, **Cost Accounting: A managerial emphasis**, 11ª edição, Upper Saddle River, NJ; Prentice Hall, 2002, pp. 417-418.

3. R. H. Garrison e E. W. Noreen, **Managerial accounting**, nona edição, Chicago, Irwin McGraw Hill, 2000, p. 814.

4. Veja-se, por exemplo, J. M. Brausch, "Beyond ABC: target costing for profit enhancement", *Management Accounting* 76, Novembro de 1994, pp. 45-49; R. Henkoff, "New management secrets from Japan - Really", *Fortune*, 27, Novembro de 1995, pp. 135-146; G. Boer e J. Ettlie, "Target costing can boost your bottom line", *Strategic Finance* 81, Julho de 1999, pp. 49-52; G. Schmelze, R. Geier e T-E. Buttross, "Target costing at ITT automotive", *Management Accounting* 78, Dezembro de 1996, pp. 26-30; J. H. Hertenstein e M. B. Platt, "Why product development teams need management accountants", *Management Accounting* 79, Abril de 1998, pp. 50-55; e S. Ottosson, "Dynamic product development - DPD", *Technovation* 24, Março de 2004, pp. 207-217.

5. Para uma descrição completa do custeio do objectivo, veja-se R. Cooper e R. Slagmulder, **Target costing and value engineering**, Portland Oregon; Productivity Press, 1995.

6. Outras empresas introduziram sistemas semelhantes pela mesma razão. Por exemplo, a cervejeira Kirin Brewery Company usou a Kyoto Brewery System e a Higashimaru Shoyu, um fabricante de molho de soja no Japão, introduziu o seu sistema de controlo de preço para motivar reduções de custo nos seus processos produtivos; veja R. Cooper, **When lean enterprises collide: competing through confrontation**, Boston, Harvard Business School Press, 1995.

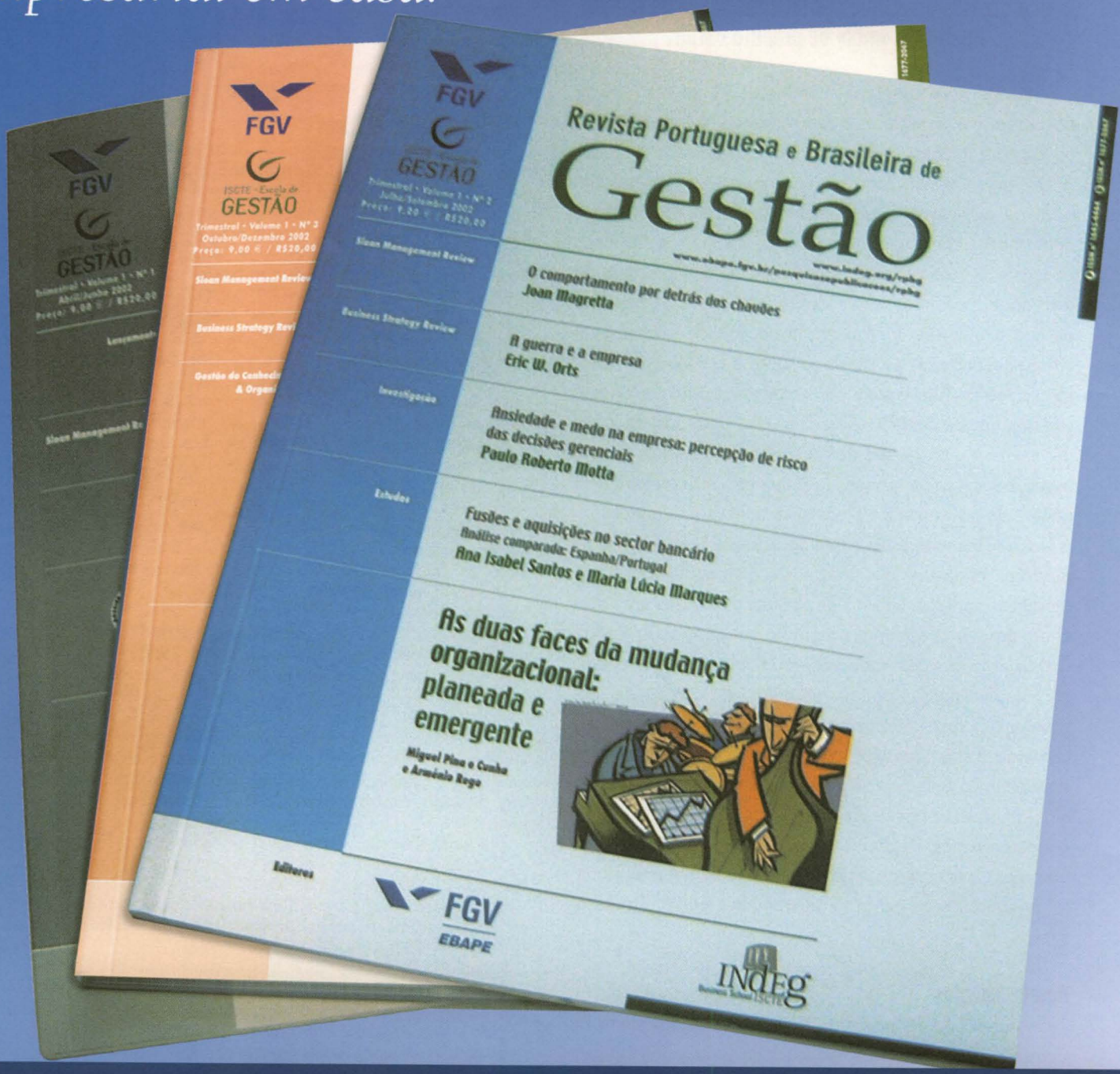
7. P. N. Khandwalla, "The effect of different types of competition on the use of management controls", *Journal of Accounting Research* 10, Outono de 1972, pp. 275-285.

8. R. S. Kaplan e R. Cooper, **Cost and effect: using integrated cost systems to drive profitability and performance**, Boston, Harvard Business School Press, 1997.

9. *Ibid.*

10. Y. Monden, **Cost reduction systems: target costing and kaizen costing**, Portland, Oregon: Productivity Press, 1995; e R. S. Kaplan e A. A. Atkinson, **Advanced management accounting**, terceira edição, Upper Saddle River, NJ; Prentice Hall, 1998.

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

Artigos

Uma abordagem em rede à avaliação da qualidade dos serviços de saúde

por Vasco Eiriz e José António Figueiredo

O capital intelectual no sector público

por Maria da Conceição Marques



Rodrigo Dias
«O Bosque XX»
Vinil s/ PPA
Exposição de Pintura «O Bosque»
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
Outubro/Novembro 2004

Uma abordagem em rede à avaliação da qualidade dos serviços de saúde

por Vasco Eiriz e José António Figueiredo

RESUMO: Este artigo identifica mudanças importantes no sector dos serviços de saúde em Portugal. Uma dessas mudanças ocorre na propriedade dos prestadores desses serviços, assistindo-se à entrada de organizações com fins lucrativos num sector tradicionalmente dominado por operadores públicos. Simultaneamente, os utentes dos serviços de saúde têm alterado as suas atitudes, tendo vindo a preocupar-se com o seu desempenho e a exigir cada vez mais qualidade por parte desses serviços. Estas mudanças têm conduzido os prestadores de cuidados de saúde, tanto privados como públicos, a desenvolver serviços mais orientados para o marketing. Baseado nestas mudanças, o artigo reconhece a importância da avaliação dos serviços de saúde como forma de aumentar os níveis de satisfação dos utentes e de eficiência organizacional, e desenvolve uma abordagem em rede sobre a avaliação da qualidade dos serviços de saúde. Apesar desta avaliação colocar questões diferentes das que se levantam noutros serviços devido à complexidade, ambiguidade e heterogeneidade dos serviços de saúde, o artigo desenvolve uma abordagem à avaliação da qualidade que tem em consideração os quatro principais actores (utentes, pessoal, fornecedores e proprietários) e os quatro grandes indicadores de qualidade (desempenho financeiros, funcionalidade logística, orientação do serviço para o cliente e competência técnica e profissional do pessoal).

Palavras-chave: Serviços de Saúde, Avaliação da Qualidade, Abordagem em Rede, Portugal

TITLE: A network approach to healthcare services quality assessment

ABSTRACT: This paper identifies important changes in the Portuguese healthcare services sector. One of these changes is on the ownership of healthcare providers meaning that profit-oriented organisations are currently entering into an industry that was traditionally dominated by public services. At the same time, customers are changing their attitudes towards healthcare becoming much more concerned and demanding with health services. Both changes are driving Portuguese healthcare private and public organisations to develop more marketing-oriented services. Based on these changes, the paper recognises the importance of quality evaluation of healthcare services as a means to increase levels of customer satisfaction and organisational efficiency and develops a network approach to healthcare quality assessment. Although evaluating healthcare services raises different questions from other services because of their complexity, ambiguity and heterogeneity, the paper develops a broad approach to quality evaluation that has in mind the four main actors in healthcare services (customers, staff, suppliers and owners) and the four quality items (financial performance, logistical functionality, customer service orientation, level of staff training).

Key words: Healthcare Services, Quality Assessment, Network Approach, Portugal

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
BIBLIOTECA MARIO HENRIQUE SIMONSEN



A importância dos serviços de saúde está a aumentar, não só pela maior preocupação que as pessoas colocam perante as questões da sua própria saúde, mas também pela atitude que têm perante tudo o que está relacionado com a saúde. São exemplo disso, entre outros, as expectativas de uma maior esperança de vida, de uma melhor qualidade de vida, ou de melhores condições de atendimento nos hospitais. Estes aspectos ajudam também a explicar que os serviços de saúde sejam objecto de maior atenção e interesse por parte do sector privado. Tal facto coloca os consumidores de serviços de saúde perante uma escolha cada vez mais alargada entre prestadores de saúde.

Como em qualquer outra actividade de carácter público ou privado, os prestadores de saúde, com ou sem fins lucrativos, devem estabelecer níveis e padrões de qualidade para servirem os seus utentes. É provavelmente mais difícil definir níveis de qualidade de serviço na saúde do que noutros serviços. Isto acontece, não só porque está em causa a qualidade de vida do ser humano, mas também pelo grau de complexidade, ambiguidade e heterogeneidade destes serviços.

Este artigo desenvolve uma abordagem em rede à avaliação da qualidade dos serviços de saúde. Esta abordagem poderá permitir às organizações, que actuam neste domínio, monitorizar os serviços que prestam aos seus clientes. Sugere-se uma visão em rede que tem em consideração os diferentes actores envolvidos na prestação de cuidados de saúde. Em particular, considera-se o conceito de qualidade dos serviços de saúde na perspectiva dos seguintes actores: clientes, fornecedores, pessoal prestador dos serviços, e detentores da organização prestadora de serviços.

Na primeira parte, identificam-se algumas das mudanças estruturais que se verificam no sector dos serviços de saúde em Portugal. Nas segunda e terceira partes, discute-se o conceito e a forma de medir a qualidade nos serviços de saúde. A quarta parte destaca a necessidade de se desenvolver uma abordagem à avaliação da qualidade dos serviços de saúde que tenha em conta a perspectiva de vários actores que actuam em rede na sua prestação. O artigo conclui destacando o seu principal contributo e advogando a necessidade de trabalhos empíricos de forma a desenvolver um modelo robusto de avaliação em rede da qualidade dos serviços de saúde.

Mudanças no sector em Portugal

Até ao início da década de 90, a maioria das organizações de serviços de saúde em Portugal pertenciam ao sector público. Presentemente, assiste-se a mudanças na propriedade e gestão de muitas dessas unidades. Empresas ou grupos económicos orientados para o lucro, e mesmo cotados em bolsa, estão a entrar no negócio da saúde, de forma

Vasco Eiriz
veiriz@eeg.uminho.pt
Professor Auxiliar do Departamento de Gestão da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Braga, Portugal. *PhD in Management* pela University of Manchester, Institute of Science and Technology (UMIST), Reino Unido.
Assistant Professor at the Department of Management at School of Economics and Management, University of Minho, Braga, Portugal. PhD in Management from the University of Manchester, Institute of Science and Technology (UMIST), United Kingdom.

José António Figueiredo
jose.figueiredo@esgs.pt
Assistente da Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Santarém, Santarém, Portugal. Doutorando em Ciências Empresariais no Departamento de Gestão da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Braga, Portugal.
Assistant Lecturer at the Instituto Politécnico de Santarém, Santarém, Portugal. PhD student in Management at the University of Minho, Braga, Portugal.

Recebido em Julho de 2004 e aceite em Setembro de 2004.
Received in July 2004 and accepted in September 2004.

É provavelmente mais difícil definir níveis de qualidade de serviço na saúde do que noutros serviços. Isto acontece, não só porque está em causa a qualidade de vida do ser humano, mas também pelo grau de complexidade, ambiguidade e heterogeneidade destes serviços.

directa ou em associação com entidades de carácter cooperativo ou associativo. São exemplos disso o Grupo Mello, o Grupo Banco Português de Negócios e o Grupo Banco Espírito Santo.

Em 2003, o Governo português aprovou uma nova lei de gestão hospitalar visando a mudança na forma como estão organizados os hospitais públicos em termos jurídicos e administrativos. Simultaneamente, lançou as parcerias público-privado como um dos modelos de gestão hospitalar. Um dos principais objectivos que levaram a esta iniciativa governamental é o controlo e racionalização da despesa pública. Esta nova lei – em conjunto com outras alterações na regulamentação do sector – leva a que aumente a oferta de serviços de saúde e, em simultâneo, poderá vir a contribuir para um maior poder de escolha dos utentes.

Neste contexto, pode afirmar-se que existem mudanças regulamentares que elevam a expectativa dos utentes, e estes, por sua vez, estão progressivamente a exigir maior sofisticação, eficácia e eficiência dos serviços de saúde. Tudo isto ocorre também num contexto em que os utentes exibem maior disponibilidade de rendimento para os serviços de saúde, levando-os, inclusive, a procurar fornecedores alternativos.

Num outro sentido, verificou-se que a eficácia dos serviços de saúde em Portugal registou melhorias significativas nos últimos 30 anos. Por exemplo, a taxa de mortalidade infantil decresceu de 58,6%, em 1970, para 5% em 2001. A esperança média de vida dos portugueses aumentou de 64,2 anos, no caso dos homens, e de 70,8 anos, no caso das mulheres, em 1970, para 73,5 anos para os homens e 80,3 anos para as mulheres, em 2001. Estas melhorias foram conseguidas graças a um aumento significativo do investimento e dos gastos públicos em saúde. Por exemplo, de 1970 para 2001, o número de médicos aumentou mais de quatro vezes – de 8 156 para 33 233 –, enquanto que a população teve, no mesmo período de tempo, um aumento de apenas cerca de 20%.

Apesar do elevado nível de gastos do Estado português na saúde, a satisfação dos utentes não é a melhor. Um estudo levado a cabo em 2002 (Observatório Português dos Sistemas de Saúde, 2003) mostra que 21,2% dos inquiridos estão insatisfeitos com os serviços fornecidos nas urgências dos hospitais. Conclui ainda que os serviços públicos de saúde não asseguram uma oferta capaz em algumas especialidades, como seja a assistência dentária e as consultas de clínica geral (embora haja algum esforço para que todas as famílias portuguesas tenham acesso a um 'médico de família'). Tal como noutros países, o tempo de espera para algumas consultas de especialidade é considerado elevado, enquanto as listas de espera para cirurgias continuam a ser um problema. De acordo com o mesmo estudo, 34,8% dos inquiridos recorreram a consultas no sector privado pelo menos uma vez durante o último ano, algo que indicia que os serviços públicos em alguns casos ou não existem, ou mesmo, sendo mais baratos, não compensam face à oferta privada. Em 1995, os gastos de saúde no sector privado, em Portugal, representavam cerca de 39% dos custos totais com a saúde, enquanto que o mesmo rácio na União Europeia era de 21,5%.

A evolução do sector em Portugal tem sido significativa, quer nas organizações com fins lucrativos, quer naquelas que não têm fins lucrativos. É hoje mais comum, mesmo em hospitais públicos, existirem quartos individuais com camas ergonómicas e com fins ortopédicos, casas de banhos privativas e televisão. Em casos especiais, existem espaços para que se acomodem familiares próximos. Adicionalmente, as zonas de espera fora das áreas de assistência hospitalar propriamente dita, têm melhorado significativamente, através da introdução de ar condicionado, aquecimento, áreas especiais de espera para crianças, máquinas automáticas de venda de bebidas e comida, televisão, pontos de informação mais orientados para o cliente (neste caso, familiares ou amigos dos pacientes), segurança preparada para prestar informação e controlar os espaços, venda de produtos e serviços (como sejam jornais ou flores), entre outros. Tudo isto significa que os serviços de saúde em Portugal estão a entrar numa nova era, muito mais orientada para o consumidor e para o marketing.

Neste contexto, as organizações prestadoras de serviços de saúde, com ou sem fins lucrativos, procuram uma orientação acrescida para o mercado. Estas organizações percebem ainda que o seu sucesso depende largamente de vários actores – médicos, enfermeiros, administradores hospitalares e até mesmo familiares e amigos dos pacientes –, com os quais precisam de reforçar relações. Por exemplo, a possibilidade de escolha do prestador de saúde por parte do utente induz rapidamente a orientação do prestador para a fidelização desse utente baseada em serviços de qualidade. Da mesma forma, a capacidade de atracção de bons profissionais de saúde requer relações de proximidade que as organizações procuram cultivar com esses profissionais.

A evolução do sector em Portugal tem sido significativa, quer nas organizações com fins lucrativos, quer naquelas que não têm fins lucrativos. Os serviços de saúde em Portugal estão a entrar numa nova era, muito mais orientada para o consumidor e para o marketing.

De uma forma geral, pode concluir-se que:

- o sistema nacional de saúde português é suficientemente eficaz;
- os custos estão a aumentar bastante acima da inflação média;
- os portugueses e o próprio Governo estão a exigir melhores serviços de saúde;
- a oferta de serviços de saúde privados são predominantemente complementares à oferta pública, estando, contudo, a crescer;
- os níveis de satisfação dos utentes são maiores nas organizações privadas.

Conceito de qualidade nos serviços de saúde

Segundo Grönroos (1994), a qualidade nos serviços deve ser definida pelos clientes. Dito de outra forma, é a percepção de qualidade que o cliente tem do serviço que deve ser estudada. Já Garvin (1988) fez uma abordagem diferente à qualidade, baseada na ideia de que esta depende do contexto, mostrando, assim, a necessidade de coordenar esforços no interior da organização, no sentido de desenvolver uma melhor abordagem à qualidade. No entanto, como foi referido por Lovelock *et al.* (1999), a investigação de Garvin foi orientada para as actividades industriais.

No que concerne aos serviços, Parasuraman *et al.* (1985) identificaram 10 critérios utilizados pelos consumidores para avaliar a qualidade do serviço, os quais foram posteriormente (Parasuraman *et al.*, 1988) agregados em cinco grandes dimensões: aspectos tangíveis (aspecto dos elementos físicos); confiança (desempenho de acordo com as expectativas); conformidade (prontidão e utilidade); garantia (competência, cortesia, credibilidade e segurança); e empatia (acesso, comunicação e compreensão do cliente).

Evans *et al.* (2001) colocaram a questão da qualidade do sistema de saúde como uma questão de resultados nos diferentes níveis do próprio sistema, em detrimento da avaliação dos vários processos a ele inerentes. Esta perspectiva coloca uma dificuldade maior, que é tentar correlacionar resultados com uma variável específica. Ou seja, não é fácil, por exemplo, tentar relacionar o facto de que um maior nível de investimento na formação do pessoal da cirurgia neo-natal num hospital pediátrico contribui para uma diminuição da mortalidade infantil.

Estes autores basearam a sua investigação num modelo da Organização Mundial de Saúde, que é suportado por três grandes objectivos: melhoria da saúde da população; conformidade com expectativas legítimas, mas não relacionadas com a saúde propriamente dita (isto é, respeito pelas pessoas e orientação para os clientes); e equidade no financiamento.

Este modelo fornece uma ideia questionável sobre qualidade do sistema de saúde dado que, em algumas situações, qualidade do sistema e equidade desse mesmo sistema não se podem relacionar. Por outras palavras, ao desenvolver uma visão global de qualidade na saúde é importante separar os aspectos técnicos dos aspectos humanos.

Um outro aspecto a ter em conta é o nível de expectativas dos utentes face ao sistema de saúde em termos de capacidade de resposta. Como é sabido, o resultado global do sistema de saúde está a aumentar a cada momento (por exemplo, a esperança média de vida continua a aumentar), o qual contribui para um constante aumento das expectativas dos utentes. Este facto poderá contribuir para uma relação

irracional: um aumento ou melhoria do resultado do sistema de saúde pode implicar um aumento das expectativas por parte dos utentes, o que pode significar, no limite, algum desapontamento por parte dos utentes quando as expectativas não são alcançadas e, neste caso, os utentes concluírem por uma diminuição do nível de qualidade do serviço.

Outras questões se poderão colocar em todo o sector dos serviços de saúde. De facto, a complexidade, heterogeneidade e ambiguidade dos serviços de saúde são de tal forma grandes, que o utente médio não possui os conhecimentos ou instrumentos necessários para avaliar a qualidade do serviço de saúde. Isto requer o desenvolvimento de uma abordagem à qualidade que tenha em conta, não só os utentes, mas também outros actores do sistema.

Medidas de qualidade na saúde

Para além da definição de qualidade nos serviços de saúde, é importante desenvolver um modelo que conduza à avaliação e definição de medidas operacionais sobre essa qualidade.

Como referido por Herzlinger (1997, p. 94), aludindo ao mercado da saúde nos EUA, «os custos e a qualidade da maior parte das actividades do sistema de saúde não são mensuráveis e podem considerar-se mesmo incontroláveis». Pode pois afirmar-se que existem muitas dificuldades na definição de medidas de desempenho como qualidade.

De acordo com Lawton (1998), estas dificuldades incluem:

- complexidade na recolha e interpretação de muita informação, de uma forma rápida;
- a definição de objectivos, em serviços complexos, e que, em muitos casos, colidem entre si;
- a falta de correlação entre os objectivos globais da organização e alguns objectivos específicos;
- a inexperiência de muitos gestores no desenvolvimento e utilização de medidas de desempenho;
- a falta de objectivos mensuráveis e relevantes que possam ser relacionados com rendimento e resultados específicos;
- a falta de recursos para a construção de mapas de informação;
- a resistência por parte das pessoas para a mensuração regular de dados;
- a falta de formação das pessoas em avaliação financeira;
- o custo de medir o desempenho;
- e, finalmente, a falta de interesse.

A avaliação do desempenho ou da qualidade dos serviços de saúde pode ainda ter outro tipo de barreiras, tais como a dimensão, complexidade e heterogeneidade dos sistemas nacionais de saúde, assim como as grandes diferenças dos graus de especialização nos recursos humanos das organizações prestadoras de serviços de saúde (Carter *et al.*, 1992).

Um instrumento alternativo para medir a qualidade dos serviços de saúde é o valor acrescentado que eles possam aduzir. Este valor acrescentado inclui «serviços, conveniência, acessibilidade, relacionamento com o médico, inovação, preços unitários, e o volume ou intensidade da utilização de certos recursos (por exemplo, número de dias de internamento por mil habitantes)».

A forma tradicional de medir qualidade dos serviços de saúde é focada nas expectativas e percepções dos utentes. Por exemplo, baseado no modelo SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman *et al.* (1988), Lytle e Mokwa (1992) reconheceram, nos serviços de saúde, três tipos de benefícios: benefícios centrais (o núcleo do produto ou do resultado que o paciente espera alcançar), benefícios intangíveis (a interacção entre o médico e o paciente, que é largamente baseada na confiança, empatia, credibilidade e conformidade da relação entre os dois), e benefícios tangíveis (a localização e o aspecto físico das instalações, a sua decoração e o pessoal).

Ware *et al.* (1978), referidos por Sargeant (1999), investigaram a medida e o significado da satisfação dos pacientes e identificaram quatro dimensões que afectam a percepção que eles possuem da qualidade dos serviços de saúde – a conduta do médico; a disponibilidade dos serviços; a confiança; e a eficiência ou resultado obtido pelo tratamento.

Coddington *et al.* (2000, p. 51), sugeriram um outro instrumento alternativo para medir a qualidade dos serviços de saúde, que é o valor acrescentado que eles possam aduzir. Este valor acrescentado inclui «serviços, conveniência,

acessibilidade, relacionamento com o médico, inovação, preços unitários, e o volume ou intensidade da utilização de certos recursos (por exemplo, número de dias de internamento por mil habitantes)».

Outros estudos àcerca da satisfação dos utentes dos serviços de saúde relevam a importância da interacção do médico com o paciente, conveniência, acessibilidade, tempos de espera, possibilidade de escolha, qualidade de informação, quantidade de serviços disponíveis, natureza dos problemas de saúde dos pacientes, e os antecedentes demográficos desses mesmos pacientes (Brown e Swartz, 1989; Singh, 1990; Sage, 1991).

Apesar de todos os factores mencionados poderem vir a influenciar a percepção de qualidade dos serviços de saúde, é preciso referir que essa percepção reflecte sobretudo o ponto de vista do utente. Mas, para além das medidas centradas no utente, outras medidas, centradas na organização, deverão ser desenvolvidas.

As medidas centradas na organização têm merecido a atenção da literatura de estratégia, na qual tem sido destacado o desempenho organizacional. Por exemplo, Chakravarthy (1986) referiu que a medida de desempenho estratégico da organização necessita de ir mais longe do que as tradicionais medidas de rentabilidade. O autor examinou medidas alternativas e propôs a capacidade da empresa satisfazer todos os seus *stakeholders* – e não só os seus accionistas –, de forma a ultrapassar as limitações das medidas de rentabilidade.

Venkatraman e Ramanujam (1986) desenvolveram um modelo de classificação em duas dimensões em que colocam o enfoque em várias medidas de desempenho. Uma das dimensões relaciona critérios financeiros com critérios operacionais, enquanto a outra dimensão se centra em fontes de dados primários *versus* secundários. Recentemente, Harrison e Freeman (1999) editaram um número especial do *The Academy of Management Journal*, em que abordam o relacionamento entre a gestão dos *stakeholders*, responsabilidade social e desempenho nas organizações. No seu artigo, os autores reconheceram a necessidade de «refinamento das ideias acerca de cada grupo de *stakeholders*» (p. 484).

Nestes termos, assumindo a complexidade, heterogeneidade e ambiguidade dos serviços de saúde, e a necessidade de desenvolver medidas centradas não só nos clientes/utentes, mas também na própria organização, a qualidade dos serviços de saúde deve ter em conta, não só o ponto de vista do cliente/utente, mas também o ponto de vista de outros actores, como sejam o pessoal (médicos, enfermeiros e outros), detentores dessas organizações (o Estado e as empresas com ou sem fins lucrativos), e fornecedores.

Através desta abordagem em rede que considera diferentes actores de um mesmo sistema, outras medidas de desempenho, para além da satisfação do cliente, emergem, permitindo o desenvolvimento de um modelo mais completo sobre a qualidade nos serviços de saúde.

De forma a não tornar o modelo demasiado complexo, propomos, numa primeira fase, avaliar o desempenho financeiro da organização de serviços de saúde, a orientação do serviço para o utente/cliente, a sua funcionalidade logística, e a competência técnica e profissional dos recursos humanos da organização. A avaliação da qualidade dos serviços de saúde deverá ser entendida pelos diferentes actores como um instrumento crucial, que deverá ser realizada numa base regular.

Num sector com escassos recursos, elevadas expectativas por parte dos utentes/clientes, e com níveis de despesa cada vez maiores, é importante que todos os actores saibam o que significa qualidade em saúde. Num contexto de aumento de poder de escolha desses mesmos utentes/clientes, é também importante identificar que organizações oferecem mais confiança. Isto implica não só uma avaliação sistemática, mas também um sistema de *benchmarking*, baseado numa linguagem clara e numa metodologia para o qual este artigo pretende contribuir desenvolvendo uma abordagem em rede sobre a qualidade dos serviços de saúde.

A qualidade numa perspectiva de rede

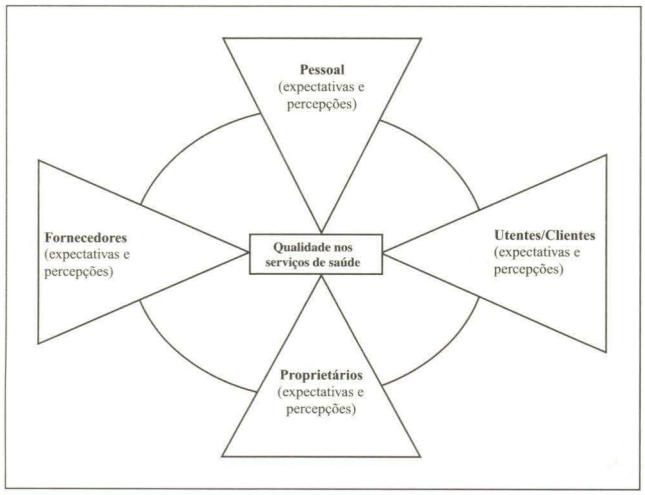
De forma a implementar um inquérito à qualidade dos serviços de saúde credível, necessitamos de desenvolver um modelo e posteriormente conduzir uma investigação empírica para o testar. No nosso ponto de vista, este modelo pressupõe a existência de vários actores individuais e organizacionais no seio do sistema de saúde. Este sistema deve ser

visto como uma rede de relações entre diferentes actores, os quais têm percepções diferentes e muitas vezes expectativas em conflito.

Isto significa que o inquérito tem que ter uma estrutura diferente de acordo com o objecto de avaliação. Por exemplo, se nós analisarmos um serviço de saúde privado, é normal que as percepções e expectativas dos médicos sejam diferentes dos utentes/clientes ou dos accionistas. Num outro caso, é difícil encontrar um hospital com um elevado padrão de satisfação dos utentes/clientes e accionistas insatisfeitos. Noutro exemplo, um hospital com um elevado grau de inovação em termos de procedimentos e equipamento médico, pode ser visto pelos seus utentes como não tendo um grande nível de qualidade se, por exemplo, a sua capacidade de resposta é fraca. Ainda num outro exemplo, pessoal técnico insatisfeito poderá conduzir à prestação de um mau serviço aos utentes.

A Figura 1 identifica os diferentes actores existentes num sistema de saúde.

Figura 1
Principais sectores existentes num sistema de saúde



Deve referir-se que, mesmo dentro de cada um dos quatro grupos de actores identificados, existem diferentes indivíduos e grupos. O pessoal de saúde compreende, por exemplo, médicos, enfermeiros, administradores hospitalares, e outro pessoal técnico e não-técnico. Os proprietários de uma organização de saúde poderão ser: o Estado ou outra entidade pública, uma entidade privada ou proprietários individuais. As organizações poderão ser orientadas para o lucro ou não (e, neste caso, poderão ser do Estado ou organizações de voluntariado, de carácter associativo ou cooperativo). Os principais fornecedores das organizações de serviços de saúde são a indústria farmacêutica e os fornecedores de equipamento. Finalmente, utentes/clientes poderão compreender actuais e potenciais pacientes, incluindo os seus familiares e amigos.

Embora todos os actores referidos possuam alguma influência, expectativas e percepções sobre a qualidade nos serviços de saúde, pode argumentar-se que alguns deles, particularmente os médicos, os enfermeiros e os pacientes – como participantes directos na produção e consumo dos serviços de saúde –, têm um maior interesse na prossecução de uma maior percepção de qualidade dos serviços.

Frequentemente, as necessidades dos diferentes actores no interior de uma mesma organização podem colidir entre si. Por exemplo, proprietários de organizações de serviços de saúde tentarão alcançar um nível superior de eficiência, enquanto o pessoal exigirá, por exemplo, novo equipamento. Num outro exemplo, os pacientes e seus familiares apreciarão positivamente um comportamento delicado por parte do pessoal, enquanto que muitos profissionais de saúde acharão que este tipo de comportamento já não se enquadra necessariamente naquilo que entendem por profissionalismo.

É necessário definir um inquérito para cada tipo de actores, dado que estes possuem expectativas e percepções muito específicas. Por exemplo, se tentarmos avaliar a importância da solidez financeira de uma organização, provavelmente não será um item muito importante para um utente/cliente, mas será de certeza importante para os proprietários. De igual forma, os aspectos logísticos do serviço de saúde são importantes para o pessoal, mas provavelmente não serão tão importantes para os proprietários da organização. Isto implica que os estudos empíricos que se desenvolvam sobre este assunto tenham em consideração as necessidades e objectivos de cada um dos actores.

A Tabela 1 classifica a importância de quatro itens de qualidade nos serviços de saúde por nós identificados como relevantes, para cada um dos actores.

Tabela 1
Itens de qualidade revelantes para o inquérito

Itens de qualidade	Expectativas/Percepções			
	Utentes	Proprietários	Pessoal	Fornecedores
Desempenho financeiro	Irrelevante	Relevante	Relevante	Relevante
Funcionalidade logística	Relevante	Irrelevante	Relevante	Relevante
Orientação do serviço para o cliente	Relevante	Relevante	Irrelevante	Irrelevante
Competência técnica e profissional do staff	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante

Após a definição do inquérito para cada um dos participantes na organização de serviços de saúde, será importante definir o peso que cada um desses mesmos participantes possui no resultado final. Isto significa que, dependendo dos objectivos específicos de cada agenda de investigação, será necessário definir a importância de cada um dos participantes para uma percepção global de qualidade dos serviços de saúde.

Investigação futura

O sector dos serviços de saúde está a tornar-se cada vez mais importante. Ao mesmo tempo, a oferta de serviços de saúde está a alargar-se, com organizações públicas e privadas em concorrência crescente por um orçamento de saúde cada vez maior. Organizações públicas e privadas em Portugal estão a entrar numa nova fase de desenvolvimento, muito mais orientada para o marketing.

É, por isso, importante definir um instrumento de avaliação que ajude os governos, as organizações de serviços de saúde, os utentes/clientes e outros actores do sistema, a escolherem melhor. Esta ferramenta é um barómetro da qualidade dos serviços de saúde que deverá avaliar regularmente todas as organizações.

Os serviços de saúde são uma actividade que lida com pessoas e, por isso, e pela sua natureza, têm uma complexidade superior, uma ambiguidade alargada e são muito heterogéneos, características que os distinguem de muitos outros serviços. Simultaneamente, quer os accionistas privados, quer os governos, exigem maiores níveis de eficiência. É, por isso, importante definir um instrumento de avaliação que ajude os governos, as organizações de serviços de saúde, os utentes/clientes e outros actores do sistema, a escolherem melhor. Esta ferramenta é um barómetro da qualidade dos serviços de saúde que deverá avaliar regularmente todas as organizações.

É sabido que os clientes são cruciais na definição de qualidade nos serviços. Esta é a visão tradicional, particularmente na literatura de marketing. Contudo, numa abordagem mais ampla e completa à avaliação da qualidade dos serviços de saúde, é necessário que se considerem, não só os utentes/clientes, mas também outros actores. Esta abordagem em rede permite observar a qualidade de tal forma que a complexidade, ambiguidade e heterogeneidade dos serviços de saúde possa ser capturada. ■

Referências bibliográficas

APIFARMA (2003), **A Indústria Farmacêutica em Números**. Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica (APIFARMA), Lisboa.

BROWN, S. W. e SWARTZ, T. A. (1989), «A gap analysis of professional service quality». *Journal of Marketing*, 53, April, pp. 92-98.

CARTER, N.; KLEIN, R. e DAY, P. (1992), **How Organisations Measure Success: The Use of Performance Indicators in Government**. Routledge, London.

CHAKRAVARTHY, B. S. (1986), «Measuring Strategic Performance». *Strategic Management Journal*, 7(5), pp. 437-458.

CLARK, G. (1990), **Managing Service Quality - An Ifs Executive Briefing**. IFS Publications, Bedford, UK.

CODDINGTON, D.; FISCHER, E.; MOORE, K. e CLARKE, R. (2000), **Beyond Managed Care - How Consumers and Technology are Changing the Future of Healthcare**. Jossey-Bass, a Willey Company, San Francisco.

COUNTE, M. A. e MEURER, S. (2001), «Issues in the assessment of continuous quality improvement implementation in healthcare organisations». *International Journal for Quality in Healthcare*, 13(3), pp. 197-207.

EVANS, D. B.; EDEJER, T. T.; LAUER, J.; FRENK, J. e MURRAY, C. J. L. (2001), «Measuring quality: from system to the provider». *International Journal for Quality in Healthcare*, 13(6), pp. 439-446.

GANDHI, T. K.; COOK, E. F.; PUOPOLO, A. L.; BURSTIN, H. R.; HAAS, J. S. e BRENNAN, T. A. (2002), «Inconsistent Report Cards - Assessing the comparability of various measures of the quality of ambulatory care». *Medical Care*, 40(2), pp. 155-165.

GARVIN, D. A. (1988), **Managing Quality**. Chapter 3, The Free Press, New York.

GRÖNROOS, C. (1994), «From scientific management to service management». *International Journal of Service Industry Management*, 5(2), pp. 5-20.

HARRISON, J. S. e FREEMAN, R. E. (1999), «Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives». *The Academy of Management Journal*, 42(5), pp. 479-485.

HERZLINGER, R. (1997), **Market Driven Healthcare**. Perseus Books, HarperCollins Publishers, New York.

LAWTON, A. (1998), **Ethical Management for Public Services**. Oxford University Press, Oxford.

LOVELOCK, C.; VANDERMERWE, S. e LEWIS, B. (Eds.) (1999), **Services Marketing - A European Perspective**. Prentice Hall Europe, Harlow.

LYTLE, R. S. e MOKWA, M. P. (1992), «Evaluating health care quality: the moderating role of outcomes». *Journal of Health Care Marketing*, 12(1), pp. 4-14.

MOTA PINTO, M.; RAMOS, F. e PEREIRA, J. (2000), «Health technology assessment in Portugal». *International Journal of Technology Assessment in Healthcare*, n.º 16, 2, pp. 520-531.

Observatório Português dos Sistemas de Saúde (2003), *Relatório de Primavera 2003 - Saúde - Que rupturas?*. Observatório Português dos Sistemas de Saúde, Escola Nacional de Saúde Pública, Lisboa.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. e BERRY, L. (1985), «A conceptual model of service quality and its implications for future research». *Journal of Marketing*, 4, Fall, pp. 41-50.

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

RUBIN, H. R.; PRONOVOST, P. e DIETTE, G. B. (2001), «From a process of care to a measure: the development and testing of a quality indicator». *International Journal for Quality in Healthcare*, 13(6), pp. 489-496.

SAGE, G. C. (1991), «Customers and the NHS». *International Journal of Health Quality Assurance*, 4(3), pp. 23-34.

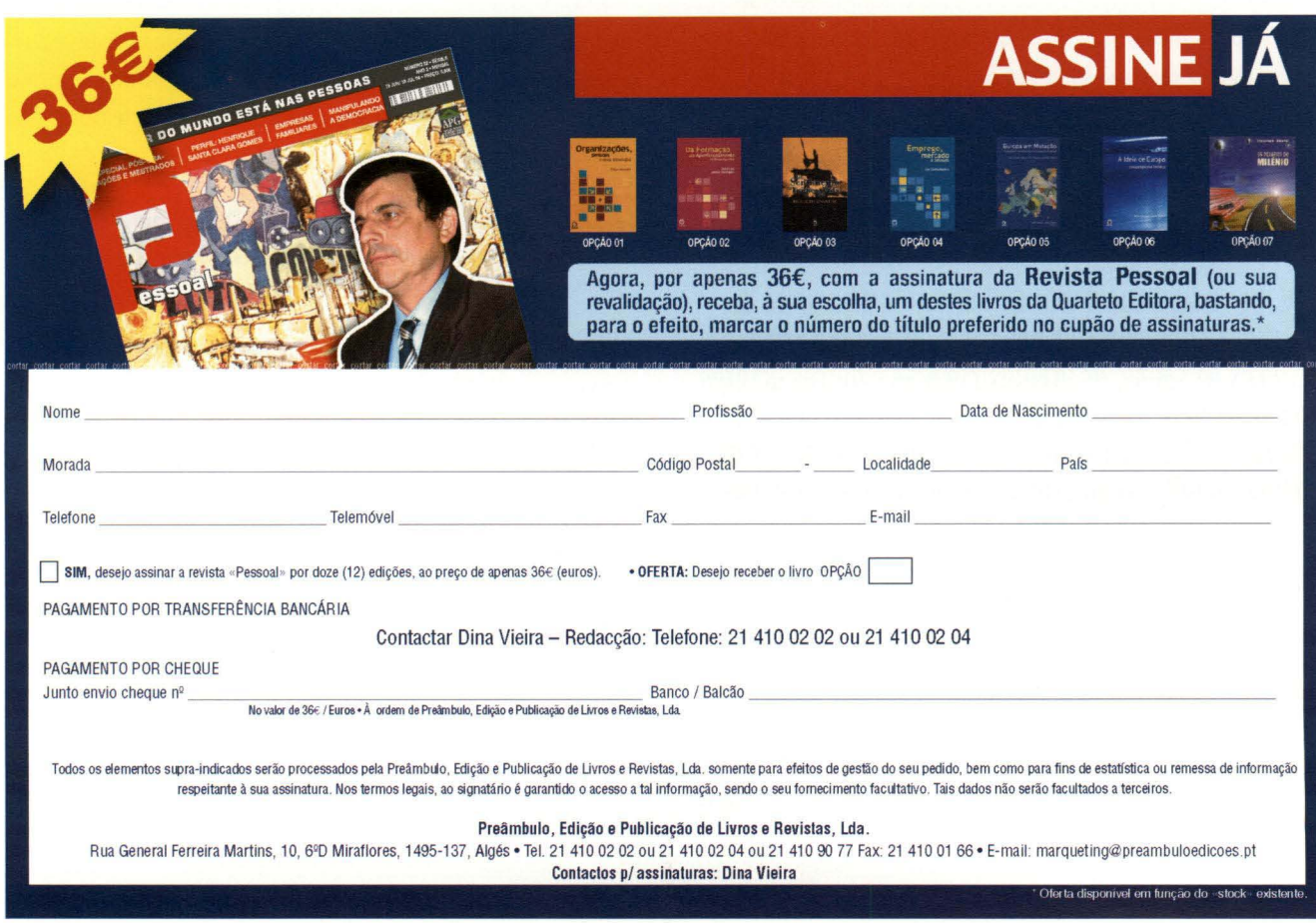
SARGEANT, A. (1999), **Marketing Management for Non-profit Organizations**. Oxford University Press, Oxford.

SINGH, J. (1990), «A multifaceted typology of patient satisfaction with a hospital». *Journal of Health Care Marketing*, 10, December, pp. 8-21.

VENKATRAMAN, N. e RAMANUJAM, V. (1986), «Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches». *Academy of Management Review*, 11(4), pp. 801-814.

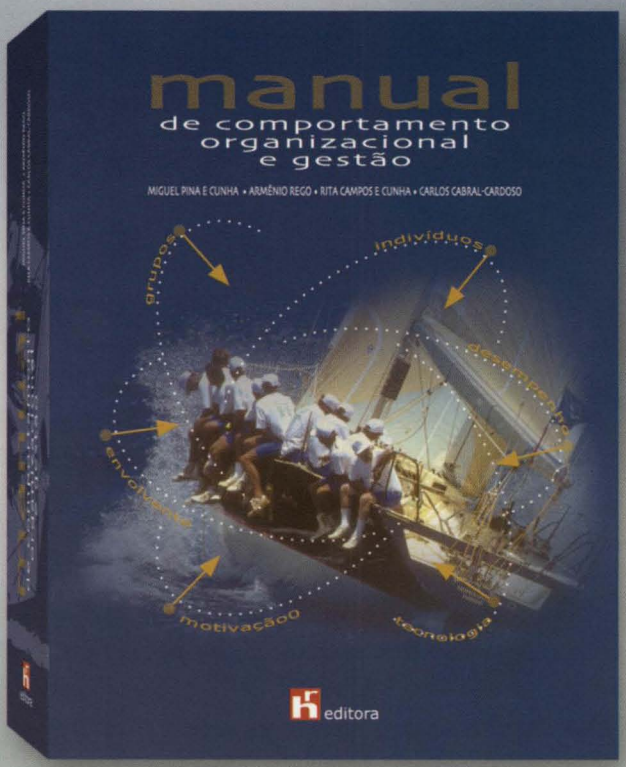
WARE, J. E.; DAVIES-AVERY, A. e STEWART, A. L. (1978), «The measuring and meaning of patient satisfaction». *Health and Medical Care Services Review*, 1, January/February, pp. 14-20.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A. e BERRY, L. L. (1990), **Delivering Quality Service**. The Free Press, New York.



formato: 27 x 21 cm
nº páginas: 869
edição: editora

Manual de Comportamento Organizacional e Gestão é um texto de estudo para todos os interessados pelo comportamento nas e das organizações. A concepção englobante aqui adoptada confronta o leitor com a diversidade de abordagens e pontos de vista, não apenas entre as áreas disciplinares tradicionais, como dentro da mesma área. São diversas, por exemplo, as posições científicas de um psicólogo interessado na análise das diferenças individuais para efeitos de um processo de selecção, e as de um sociólogo interessado na análise das taxas de mortalidade organizacional num determinado sector de actividade e período temporal. São no entanto igualmente distantes as posições científicas de um psicólogo cognitivista ou as de um comportamentalista. Este livro procura conjugar esta diversidade teórica com as suas implicações práticas. A par do texto, são incluídas abundantes ilustrações e exemplos relativos a cada um dos temas. *O Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* é complementado com *Comportamento Organizacional e Gestão: Casos e Exercícios*.



manual
de Comportamento Organizacional e Gestão

Miguel Pina e Cunha • Arménio Rego • Rita Campos e Cunha • Carlos Cabral-Cardoso

•Organizações e comportamento organizacional • Comportamento organizacional e gestão • Uma abordagem histórica • O Homem e a organização: A natureza da natureza humana • Comportamento organizacional • DisposiçõesSituações • Emoções • Motivação • Satisfação com o trabalho • Ligação pessoa-organização • Stress ocupacional • Justiça • Comportamentos de cidadania organizacional • Liderança • Grupos • Comunicação • Condução de reuniões • Conflito • Negociação • Tomada de decisão • Estrutura • Cultura • Tecnologia • Aprendizagem • Inovação • Controlo • Poder, influência e comportamento político • Mudança • Relações organização-envolvente • Produtividade • 21 temas e debates para o Século XXI

Miguel Pina e Cunha • Professor auxiliar na Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa
Arménio Rego • Professor auxiliar na Universidade de Aveiro
Rita Campos e Cunha • Professora auxiliar na Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa
Carlos Cabral-Cardoso • Professor associado na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho

Cupão de encomenda

Manual de Comportamento Organizacional e Gestão

Campanha promocional: 15 % desconto - **€ 36,04**

Nome/Empresa: .....

Morada: .....Código postal: .....Localidade: .....

Telefone: .....Fax: .....E-mail: .....

Nº Contribuinte: .....Profissão: .....

☐ Desejo receber .....exemplares do *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, pelo que junto o cheque nº .....
no valor de..... .....(€ 36,04 - portes incluídos)

☐ Desejo receber .....exemplares do *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, pelo que solicito emissão de factura em nome da empresa
....., contribuinte nº.....(€ 36,04 - portes incluídos)

☐ Desejam que me sejam remetidos à cobrança.....exemplares do *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, pelo que suportarei o acréscimo relativo às taxas de envio à cobrança.

Esta ficha deverá ser remetida em envelope fechado para: Editora RH, Lda . R. Quinta da Fonte, 25 . 1800-320 Lisboa
Caso pretenda o envio à cobrança ou através de factura (empresas), poderá efectuar o pedido para:
telf. 21 855 12 03 ; fax 21 855 12 04 ; email rheditora@mail.telepac.pt
Catálogo RH Editora: **www.rhmagazine.com**

O capital intelectual no sector público

por Maria da Conceição Marques

RESUMO: Com a denominação de Capital Intelectual pretende-se reconhecer o conjunto de activos intangíveis de que dispõe uma organização. Os administradores das entidades públicas gerem activos intangíveis, tanto ou mais que os seus colegas das empresas privadas, o que justifica o seu crescente interesse nos progressos do Capital Intelectual. É de qualquer modo um tanto difícil aplicar ao sector público modelos desenhados para as empresas, tanto mais que os objectivos das administrações públicas diferem das empresas privadas, como a maximização do resultado ou a criação de valor para o accionista. Os recursos humanos, com os seus conhecimentos, habilidades e atitudes, são fundamentais para que a entidade atinja os seus objectivos. A determinação do Capital Intelectual permite o estabelecimento de objectivos realistas assim como a pronta resolução dos problemas. Este trabalho tem um duplo objectivo: analisar os distintos critérios propostos na literatura para diferenciar entre tipos de Capital Intelectual, e propor um modelo de Capital Intelectual adaptado às características especiais do sector público. Apresentam-se também alguns indicadores de gestão do Capital Intelectual destinados ao sector público, agrupados em várias categorias.

Palavras-chave: Capital Intelectual, Sector Público, Activos Intangíveis

TITLE: Intellectual capital in the public sector

ABSTRACT: With the concept of Intellectual Capital it is intended to recognize the set of intangible assets existing in an organization. The administrators of the public entities manage intangible assets, as much or more than its colleagues of the private companies, what justifies their increasing interest in the progress of Intellectual Capital. Anyway it is difficult to apply to the public sector models drawn for the companies, as the objectives of the public administrations differ from the private companies, like the maximization of the results or the creation of value for the shareholder. The human resources, with its knowledge, abilities and attitudes are basic in order the entity reaches its aims. The definition of Intellectual Capital allows the establishment of realistic objectives as well as the resolution of problems. This paper has two objectives: to analyse the distinct criteria considered in literature to differentiate between types of Intellectual Capital and to consider a model of Intellectual Capital adapted to the special characteristics of the public sector. Some pointers of management of Intellectual Capital are also presented regarding the public sector, grouped in various classes.

Key words: Intellectual Capital, Public Sector, Intangible Assets

Os activos intangíveis estão a converter-se cada vez mais na chave do êxito competitivo das empresas, pelo que a sua identificação, medição e avaliação é uma área de estudo cada vez mais relevante sob o ponto de vista da Direcção de Empresas. Com a denominação de Capital Intelectual (CI), procura reconhecer-se o conjunto de activos intangíveis de que a organização dispõe.

Este trabalho tem o duplo objectivo de, em primeiro lugar, analisar os distintos critérios que têm sido propostos na literatura para distinguir os tipos de CI. Em segundo lugar, apresentar um modelo de CI para o sector público, a par de

uma proposta de indicadores para as mesmas entidades. Com base nestas propostas, podem assim estas organizações alcançar um melhor conhecimento dos seus activos intangíveis e identificar os mais valiosos, que podem ser a origem da sua vantagem competitiva.

Fundamentos teóricos e conceptualização

• Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento (GC) é definida como «o processo constituído por todas as actividades que permitem gerar, procurar, difundir, repartir, utilizar e manter o conhecimento de uma organização, com o fim de incrementar o seu Capital Intelectual e aumentar o seu valor dentro da sua envolvente de mercado» (Lozano, 2000).

O conhecimento surge quando uma pessoa interpreta e utiliza informação de modo combinado com a sua própria experiência e capacidade (Medrano Chivite *et al.*, 2003).

De acordo com a classificação de Nonaka (1997), o conhecimento pode ser:

- **conhecimento explícito** – aquele que é quantificável, tem forma e recolhe-se em documentos e fórmulas, sendo, portanto, facilmente transmissível;
- **conhecimento tácito** – é aquele que é composto por ideias, intuições e habilidades. É difícil de articular e, em consequência, de transmitir e compartilhar.

O objectivo primordial da GC é pôr à disposição de qualquer empregado, toda a informação e experiência da organização, sem restrições de lugar ou tempo (Lozano, 2000). Assim, a optimização da utilização do conhecimento, converte-se num objectivo prioritário da gestão organizacional, composto, por sua vez, por outros objectivos mais específicos, como sejam [Medrano Chivite *et al.* (2003)]: estabelecer mecanismos que permitam captar a luz e capturar o conhecimento que possui o seu pessoal; compartilhar e transferir o conhecimento que reside entre o seu pessoal; reconhecer os especialistas internos; e distribuir o conhecimento em função das necessidades e preferências, etc..

Para a consecução destes objectivos, torna-se imprescindível contar com ferramentas básicas que possibilitem (Lozano, 2000): geração de 'armazéns' de conhecimentos (registos de capacidades); acesso a estes armazéns, seja de maneira pública ou através de restrições departamentais; e fomentar a sua difusão e enriquecimento mediante a participação de todos os implicados.

Em suma, a gestão do conhecimento é gerir bem para todos crescerem. Compartilhar para aprender. Aprender e de novo compartilhar, compartilhar para voltar de novo a aprender e alimentar, uma e outra vez, a espiral interminável do conhecimento.

Deste modo, pode compartilhar-se a experiência e não perder o conhecimento, mas sim aprender com ele, constituindo uma fonte de riqueza pessoal e organizacional que influenciará muito positivamente na tomada de decisões, na capitalização do potencial dos recursos humanos existentes e, em consequência, na melhoria da qualidade do trabalho (Medrano Chivite *et al.*, 2003).

Em suma, gerir bem para todos crescerem. Compartilhar para aprender. Aprender e de novo compartilhar, compartilhar para voltar de novo a aprender e alimentar, uma e outra vez, a espiral interminável do conhecimento (Gradillas Reverte, 2000), citado por Medrano Chivite *et al.* (2003).

• O conhecimento como factor de produção

Ao longo dos séculos, a importância do conhecimento como factor de produção é inquestionável. De acordo com a KPMG (1999), referida por Medrano Chivite *et al.* (2003), na Era Agrícola as principais fontes de criação de riqueza eram

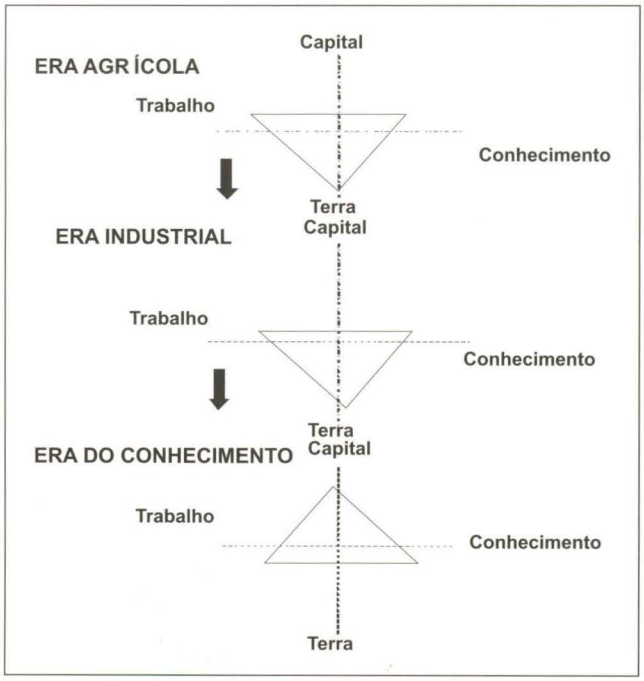
Maria da Conceição da Costa Marques
conceicao.m@netcabo.pt / mcarvalheira@iscac.pt
Doutoranda em Contabilidade (Universidade Aberta, Portugal), Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC) e Assessora Técnica na Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.
PhD Student in Accounting (Universidade Aberta, Portugal), Lecturer at the Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC) and Technical Assistant at Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.

Recebido em Julho de 2004 e aceite em Setembro de 2004.
Received in July 2004 and accepted in September 2004.

a terra e o trabalho. A produção, armazenamento e transporte de produtos agrícolas constituía a actividade principal. Já na Era Industrial, o trabalho continuava a ser importante, mas o capital substituiu a terra como factor de produção, devido à necessidade de fortes investimentos em maquinaria. Todo o conhecimento na gestão se destinava a optimizar a utilização do capital (métodos tayloristas de produção). Na Era do Conhecimento, o saber converteu-se no principal factor de produção, eclipsando o resto. A optimização da utilização do conhecimento tornou-se no objectivo da gestão empresarial.

A Figura 1 pretende ilustrar estas três realidades.

Figura 1
O conhecimento como factor de produção



Fonte: Adaptado de KPMG (1999), referida por Medrano Chivite *et al.* (2003)

A mudança da Era Industrial para a Era do Conhecimento converte-se num objectivo estratégico para a Europa a partir da Cimeira de Lisboa de 2000, na qual os países membros acordaram em converter a Europa na economia do conhecimento mais competitiva e dinâmica do mundo num período de 10 anos. Esse objectivo estratégico foi revisto pelos Conselhos Europeus seguintes, em particular no de Barcelona de 2002 e, recentemente, pela própria Comissão, em 2003, através de comunicações feitas ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social e ao Comité das Regiões [Medrano Chivite *et al.* (2003)], em que se estabelecem novas directrizes.

- **Intangíveis**

Capital Intelectual

Na actualidade, numa sociedade baseada no conhecimento, admite-se que dentro dos activos disponíveis de uma organização, apareça destacado o conjunto de conhecimentos que possuem as pessoas que a compõem – o que se designa por Capital Intelectual –, dando lugar a que a sua avaliação seja uma das actividades prioritárias a realizar. Em concreto, trata-se de determinar que conhecimentos e capacidades existem a nível individual, para depois as ordenar, classificar e recolher de forma a estarem disponíveis para toda a organização.

Além disso, e a complementar as ideias anteriores, uma das conclusões retiradas no I Congresso Internacional sobre Gestão do Conhecimento, realizado em Madrid em Maio de 2000 (Medrano Chivite *et al.*, 2003), foi que o Capital Intelectual representa o conjunto de activos intangíveis que geram valor para a organização, sendo imprescindível a sua determinação e difusão.

Assim, os activos intangíveis têm a sua origem nos conhecimentos, habilidades, valores e atitudes das pessoas que fazem parte da organização. São conhecidos por Capital Intelectual e compreendem aqueles conhecimentos tácitos e explícitos que geram valor económico para a organização.

Os activos intangíveis não têm presença física, não se podem ver, não se podem tocar, mas podem identificar-se e serem adequadamente classificados (Viedma, 2003; Medrano Chivite *et al.*, 2003), como mostra o Quadro I **(ver p. 33)**.

Com efeito, podem classificar-se assim três tipos de activos intangíveis:

- **de competência individual** – referem-se à educação, experiência, *know-how*, conhecimentos, habilidades, valores e atitudes das pessoas que trabalham na organização. Não são propriedade da organização. A este conjunto de activos também se chama Capital Humano;
- **de estrutura interna** – referem-se à estrutura organiza-

Quadro I

	Actos Intangíveis		
Património (Valor da Contabilidade) Actos tangíveis menos as dívidas	**Estrutura externa** (Marcas, clientes e relações com fornecedores)	**Estrutura interna** (Empresa: gestão, estrutura legal, sistemas, manuais, patentes de I&D, software)	**Competência individual** (*Know-how*, conhecimentos, habilidades, educação, experiência)

tiva formal e informal, aos métodos e procedimentos de trabalho, ao software, às bases de dados, à Investigação e Desenvolvimento (I&D), aos sistemas de direcção e gestão e à cultura da organização. Estes activos são propriedade da organização e alguns deles podem proteger-se legalmente, como sejam patentes, propriedade intelectual, etc.;

- **de estrutura externa** – carteira de clientes, relações com fornecedores, acordos de cooperação, alianças tecnológicas, de produção e comerciais. Estes activos são propriedade da organização e podem proteger-se legalmente (marcas comerciais, etc.).

Critérios para a classificação do Capital Intelectual

São diversas as classificações do Capital Intelectual surgidas na literatura especializada, cada uma das quais propõe uma tipologia determinada de intangíveis. O Quadro II recolhe as mais conhecidas.

Conforme sustentam os autores antecedentes, em todas estas classificações faz falta uma análise mais profunda do critério em que se baseiam. Ou seja, estamos perante distintas tipologias, mas nas quais não aparecem claros os fundamentos que diferenciam os intangíveis. Mesmo assim, são múltiplos os critérios que se podem encontrar na literatura

Quadro II
Principais modelos de classificação do Capital Intelectual

Modelo	Tipo de Capital Intelectual	Principais autores
The Balanced Scorecard	Perspectiva financeira Perspectiva do cliente Perspectiva do processo interno Perspectiva de aprendizagem e crescimento	Kaplan e Norton (1992)
The Technology Broker	Activos de mercado Activos de propriedade intelectual Activos centrados no indivíduo Activos de infra-estrutura	Brooking (1996)
«Navigator» da Skandia	Capital Humano Capital Estrutural Capital de Clientes	Edvinsson e Malone (1997)
Intangible Assets Monitor	Competência dos colaboradores Componente interna Componente externa	Sveiby (1997)
Direcção por Competências	Capital Humano Capital Organizativo Capital Tecnológico Capital Relacional	Bueno (1998)
Intelect	Capital Humano Capital Estrutural Capital Relacional	Euroforum (1998)

Fonte: Navas López e Urbina Criado (2002)

especializada para estabelecer classificações, que se sintetizam de seguida (Navas López e Urbina Criado, 2002).

Segundo a natureza do intangível: O primeiro critério a ser tomado em consideração está relacionado com a natureza dos intangíveis, distinguindo em função dos conteúdos básicos que se consideram em cada um dos tipos. Este critério estabelece uma categorização dos elementos do Capital Intelectual em três tipos: humano, estrutural e relacional, segundo a essência de cada um deles.

De acordo com este preceito, destacamos a proposta do Modelo *Intelect* do Euroforum (1998), indicado na Figura 1, que divide o Capital Intelectual em Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional.

O Capital Humano refere-se ao conhecimento útil para a organização que possuem as pessoas, assim como a sua capacidade para o produzir, i.e., a sua capacidade para aprender. É aquele que pertence basicamente às pessoas, dado que reside nelas, em que o indivíduo é o centro do seu desenvolvimento e acumulação, sendo a sua análise eminentemente individual.

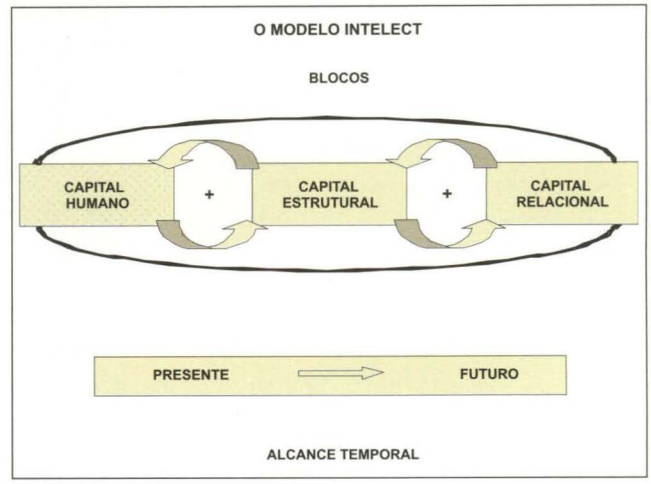
O Capital Estrutural refere-se ao conjunto de conhecimentos que é propriedade da empresa e que fica na organização quando as pessoas a abandonam, já que é independente das mesmas; por exemplo, a cultura da organização, a propriedade intelectual, as tecnologias do processo e produto, etc..

O Capital Relacional refere-se ao conjunto de relações que a empresa mantém com o exterior ou com os agentes internos. Dentro deste grupo podem incluir-se, entre outros, a lealdade dos clientes, a satisfação dos clientes, a notoriedade da marca, a reputação da empresa, assim como as inter-relações com os fornecedores e outros agentes.

Segundo o grau de codificação do conhecimento: Um critério básico considerado em muitas das classificações estabelecidas é o que diferencia o conhecimento em função do seu grau de codificação, segundo o seu carácter tácito ou explícito. Outros autores apelidaram estes conceitos com outras terminologias, tais como: Inserido/Migratório, Tácito/Articulado, Específico/Não Articulável, Implícito/Explícito, Sistemático/Independente, Transferível/Não Transferível ou Privado/Público, que atendem a critérios similares aos iniciais.

A relevância do critério deriva do facto do conhecimento

Figura 2
Modelo «Intelect»



Fonte: Euroforum (1998), referido por Navas López e Urbina Criado (2002)

possuído pela organização ser descrito formalmente, de forma a que possamos dizer que, quanto mais tácito é o conhecimento, mais difícil é de o imitar ou substituir pelos concorrentes, o que facilita a geração de vantagens competitivas sustentáveis (Lubit, 2001, citado por Navas López e Urbina Criado, 2002).

Segundo a possibilidade de defesa legal: Outro critério interessante, ainda que não muito tratado na literatura, salvo propostas como as de Hall (1992, 1993) e Fernández *et al.* (1998), referidos por Navas López e Urbina Criado (2002), é o que distingue segundo a possibilidade de defesa por parte da organização, entre conhecimento defensável legalmente e não defensável.

A relevância deste critério radica na dificuldade de protecção do conhecimento devido à circunstância de os direitos de propriedade sobre muitos dos recursos intangíveis não estarem perfeitamente definidos e, por conseguinte, serem susceptíveis de apropriação por outros agentes ou imitação ilegal. Assim, a possibilidade de protecção jurídica dos recursos é essencial, para assegurar a propriedade dos mesmos no tempo e evitar a sua utilização pelos concorrentes. Por exemplo, as patentes e as marcas são recursos passíveis de protecção, enquanto que os conhecimentos individuais, uma vez que residem nas pessoas, são mais difíceis de proteger.

A relevância do critério de defesa legal radica na dificuldade de protecção do conhecimento devido à circunstância de os direitos de propriedade sobre muitos dos recursos intangíveis não estarem perfeitamente definidos e, por conseguinte, serem susceptíveis de apropriação por outros agentes ou imitação ilegal.

Segundo a associação dos Recursos Humanos: Os recursos intangíveis podem estar dependentes das pessoas ou não (Hall, 1992, 1993), citado por Navas López e Urbina Criado (2002). Com base nesta premissa, este critério diferencia os conhecimentos dos recursos humanos da empresa entre individuais e colectivos. Neste sentido, os intangíveis não associados aos recursos humanos são os que podem ser considerados verdadeiramente propriedade da organização, porquanto são independentes das pessoas que os protagonizam.

Podemos, assim, identificar os que estão associados aos recursos humanos como individuais por natureza, enquanto que os não associados têm uma natureza mais colectiva. Este critério é interessante para distinguir que tipos de intangíveis pertencem às pessoas (e.g., conhecimentos individuais) e quais são os que competem à organização devido ao seu carácter colectivo, passíveis de partilha pelos membros da organização (e.g., a cultura organizacional).

Segundo a dimensão ontológica: Nonaka (1994) e Nonaka e Takeuchi (1995), referidos por Navas López e Urbina Criado (2002), propõem a dimensão ontológica segundo o nível de interacção social que considerem os intangíveis. Este critério permite distinguir quatro níveis de análises: individual, de grupo, organizativo e inter-organizativo. A lógica deste critério fundamenta-se em que, numa primeira etapa, o conhecimento se cria a nível individual. A organização deve possuir pessoas criativas e potenciar um clima que favoreça a criação do conhecimento, já que este surge nos indivíduos.

Contudo, o conhecimento pode ser combinado a nível de grupos, organizativo e inter-organizativo, dando lugar ao surgimento de novas dimensões do mesmo (Nonaka, 1994), citado por Navas López e Urbina Criado (2002).

Os activos intangíveis no sector público

Pelas suas particularidades, o sector público requer uma análise distinta quanto à aplicabilidade do conceito de Capital Intelectual.

As principais diferenças são as seguintes (Bossi Queiroz *et al.*, 2001):

- **menor estímulo à adopção de novas práticas de gestão** – É frequente a gestão no sector público adoptar com alguma lentidão as inovações ocorridas na iniciativa privada, a qual, na luta pela sobrevivência, e ao operar num ambiente de concorrência, precisa de adoptar com rapidez as melhores práticas de gestão. O mesmo sucede com os activos intangíveis. A situação de monopólio e a falta de concorrência no sector público torna-o mais lento na hora de incorporar a medição e registo dos activos intangíveis, não sendo o melhor marco para estimular o seu desenvolvimento. De qualquer modo, a moderna gestão do sector público tem como bandeira a atenção no público e a qualidade dos serviços, o que justifica uma reflexão sobre as possíveis contribuições do Capital Intelectual;
- **objectivos intangíveis** – Os objectivos das entidades públicas são diversos e dependem da área administrada (segurança nacional, justiça, educação, etc.), mas geralmente são mais intangíveis que os do sector privado, que está preocupado com a rentabilidade e a criação de valor para o accionista. A impossibilidade de utilizar a cotação em bolsa e as limitações do uso de rácios financeiros para valorizar a gestão da entidade pública, determina a popularidade do uso dos indicadores de gestão ou de técnicas como a Análise Envolvente de Dados para medir a eficiência das entidades públicas. No que se prende com o Capital Intelectual, podem sugerir-se indicadores alternativos para medir o grau de cumprimento dos objectivos de uma entidade pública;
- **a responsabilidade social e ambiental** – No que toca às empresas privadas, estas vêem estas responsabilidades como uma despesa, mas já não são poucas as que as consideram como activos intangíveis que melhoram a sua imagem. Estas empresas informam com frequência sobre a repercussão das suas acções sobre a sociedade e o meio ambiente em documentos anexos às contas anuais. No

caso das entidades públicas, a exigência deve ser máxima, sendo um compromisso que não deve considerar-se apenas como algo que melhora a imagem da entidade, mas que deve fazer parte dos seus objectivos;

- **os serviços são intangíveis** – A maior parte do produto do sector público é constituída por serviços e, portanto, por intangíveis, embora nalgumas ocasiões estes possam produzir bens tangíveis, tais como estradas por exemplo. É importante assinalar que o controlo de qualidade dos bens ou dos serviços é diferente, o que convida à aplicação de procedimentos específicos de valorização de intangíveis, tais como sondagens sobre o grau de satisfação;
- **os recursos são intangíveis** – Os recursos utilizados pelas administrações públicas são mais intangíveis do que os utilizados nas empresas privadas. Tradicionalmente, os recursos utilizados pelas empresas são quatro: matérias-primas, máquinas, capital e recursos humanos, embora hoje em dia se comece a considerar que o conhecimento é um *input* fundamental que também se deve juntar à lista anterior. Os três primeiros são activos tangíveis. Os recursos humanos e o conhecimento são activos intangíveis. Cada sector económico utiliza os recursos de forma diferente: na empresa industrial sobressai o uso da maquinaria, as empresas financeiras destacam o uso do capital, etc.. No sector público, matérias-primas, máquinas e capital não são tão importantes, mas, ao invés, os recursos humanos e o conhecimento são eixos básicos em qualquer modelo de Capital Intelectual;
- **menor margem de manobra do gerente** – Nas entidades públicas, o rigor no controlo e transparência na gestão são uma realidade. Alguns dos fundamentos do Capital Intelectual - mesmo que à priori sejam atractivos para serem aplicados nas entidades públicas - geram uma dificuldade na sua execução no sector público. Com frequência, os gerentes encontram-se presos a normas e procedimentos que têm de seguir escrupulosamente. O caso dos recursos humanos, em que a rigidez dos sistemas de acesso ou consolidação no sector público podem deixar de fora bons profissionais que não superaram as provas de acesso. No actual contexto, em grande parte do sector público não prosperam as ideias de Capital Intelectual;
- **menor urgência em quantificar** – Sob o ponto de vista interno, a utilidade dos activos intangíveis para a tomada de decisões dos gestores é diferente numa empresa privada e no sector público. Numa empresa privada, os activos intangíveis têm de servir para ganhar dinheiro. Os objectivos económicos do sector privado obrigam a quantificar o valor dos intangíveis, um processo complexo e subjectivo que desincentiva muitas empresas a envolverem-se em programas de Capital Intelectual. O enfoque do gestor público perante o tema dos intangíveis favorece a sua aplicação prática por não existir tanta exigência no nível de quantificação e, assim sendo, mais fácil se torna a sua implementação;
- **apresentação externa** – As entidades públicas têm que satisfazer as procuras de informação dos utilizadores externos. No campo do Capital Intelectual, é preciso apresentar informação sobre os esforços para optimizar a racionalidade da sua organização interna, desenvolver os seus recursos humanos, melhorar a imagem, destacar o que fez pela sociedade e o meio ambiente, entre outros. Dos dirigentes das empresas, espera-se que incluam nas suas contas anuais informação sobre o Capital Intelectual, pelo menos a curto-prazo. Neste caso, é considerado sobretudo como uma ferramenta de gestão interna. Porém, no sector público, seria necessário regular e controlar a apresentação de documentos, evitando, por exemplo, que se justifiquem investimentos ruinosos ou esbanjamentos desnecessários como uma «impagável melhora da imagem da entidade» (Navas López e Urbina Criado, 2002).

O Capital Intelectual no sector público

- **Um modelo para o sector público**

Algumas experiências de aplicação dos modelos de Capital Intelectual ao sector público têm sido feitas. O *The Balanced Scorecard* foi aplicado na área pública de Barcelona, o *Business Navigator* – cuja aplicação inicial se deu na empresa de seguros sueca Skandia - foi adaptado em 1999 por Edvinsson e Stenfelt ao sector público, e o modelo de Sveiby (1997) foi utilizado numa entidade do sector público australiano - a Agência do Departamento de Indústria, Ciência e Turismo (Bossi Queiroz *et al.*, 2001).

Os modelos actuais de Capital Intelectual apresentam um problema comum quanto à sua aplicação imediata no sector público: colocam a ênfase na justificação da diferença entre o valor de mercado da empresa e o seu valor contabilístico. No sector público não faz sentido obter o valor de mercado de uma autarquia ou da Polícia Nacional.

Os modelos actuais de Capital Intelectual apresentam um problema comum quanto à sua aplicação imediata no sector público: colocam a ênfase na justificação da diferença entre o valor de mercado da empresa e o seu valor contabilístico. No sector público não faz sentido obter o valor de mercado de uma autarquia ou da Polícia Nacional. Um modelo de gestão integral para o sector público, que inclua indicadores de activos intangíveis, deve servir para revelar como os activos intangíveis podem utilizar-se na melhoria da qualidade do serviço aos cidadãos e para alcançar a excelência na gestão, assim como reflectir o compromisso social e ambiental da entidade.

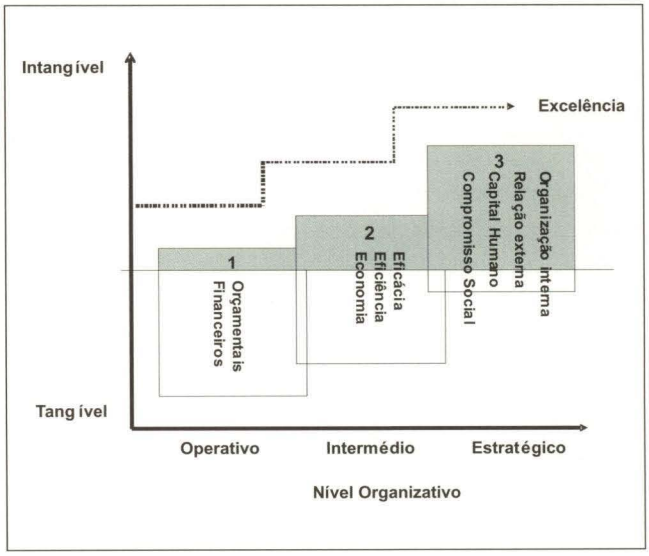
Além do mais, no que diz respeito aos componentes do Capital Intelectual, encontramos diferenças nos objectivos entre o sector público e o sector privado. Como exemplo temos o 'capital clientela' ou de 'estrutura externa', que numa empresa privada é dado basicamente pelo valor da clientela e pela marca. No sector público, os clientes são os cidadãos, e mesmo que possam assemelhar-se a clientes, o contexto torna os indicadores diferentes. Tão pouco no sector público se pode falar em marca, mas sim em imagem.

Os capitais humano e organizativo também apresentam particularidades no sector público. Quase todos os modelos concedem a máxima importância ao capital humano, como o de Sveiby (1997), o *Intelect* de Euroforum (1998), ou o *Navigator* de Edvinsson e Malone (1997). Apesar destas diferenças, as contribuições e boa parte dos indicadores propostos nos modelos de Capital Intelectual podem ser perfeitamente aplicáveis ao sector público (Bossi Queiroz *et al.*, 2001).

Na Figura 3, exibe-se uma proposta de modelo para aplicação no sector público, defendida por Bossi Queiroz *et al.* (2001), representada por uma escada com três patamares num gráfico XY.

No sector público, qualquer que seja o objectivo concreto da administração (segurança social, educação, saúde, etc.), o gestor deve traçar um caminho com vista à excelência e à qualidade do serviço. A escada percorre este caminho e, no seu interior, encontram-se os conceitos ou factores que o gestor pode manejar.

Figura 3
Modelo de Capital Intelectual para o sector público



Fonte: Bossi Queiroz *et al.* (2001)

Segundo Núñez (2003), o Capital Intelectual é um conceito quase contabilístico, de acordo com a ideia de implementação de modelos de medição para os activos intangíveis. O problema destes modelos é que os intangíveis não podem valorar-se mediante unidades de medida uniformes e, portanto, não pode apresentar-se uma contabilidade de intangíveis propriamente dita. De qualquer forma, a medição do Capital Intelectual permite criar uma imagem aproximada do valor dos intangíveis de uma organização. O interessante é determinar se os intangíveis dessa organização melhoram ou não, i.e., se apresentam uma tendência positiva.

Mesmo assim, conscientes destas limitações para se manter a coerência com a contabilidade, no gráfico anterior o eixo do Y representa o grau de intangibilidade dos activos, enquanto no eixo do X se mostra os níveis da gerência que

correspondem aos três níveis clássicos de Simon (1960): operativo, intermédio e estratégico.

O primeiro patamar da escada corresponde ao nível operativo, e o administrador maneja conceitos típicos da contabilidade pública: facturas, pagamentos a fornecedores, etc.. A partir daí, obtém-se indicadores que procuram revelar aspectos sobre o controlo das operações. Saliente-se que a contabilidade tradicional inclui algumas partidas intangíveis, que no segundo patamar se representam por uma linha horizontal que separa os conceitos tangíveis dos intangíveis. Convém assinalar que, sob uma perspectiva temporal, os indicadores obtidos a partir da informação contabilística, reflectem a importância que têm os dados históricos para a gestão.

O segundo patamar corresponde ao nível de gestão intermédia. Os conceitos utilizados referem-se a aspectos como a economia, eficiência e eficácia da gestão, e habitualmente trata-se de activos tangíveis quantificáveis através de indicadores de gestão (de controlo de custos, produtividade, etc.). Mas também neste escalão estão presentes numerosos conceitos intangíveis mais difíceis de quantificar, pelo menos em relação ao ponto anterior. Tanto pela sua natureza como pela sua função, a selecção de indicadores tangíveis e intangíveis que compõem este escalão revelam o dia-a-dia da entidade.

Uma vez superado o segundo escalão, no terceiro patamar o gestor aborda conceitos estratégicos tangíveis como o saneamento das contas, o cumprimento do orçamento, o equilíbrio financeiro, etc., que se quantificam através de indicadores orçamentais e financeiros, tais como o nível de endividamento, o grau de execução das receitas e das despesas, o índice de investimento ou a evolução das despesas correntes, entre outros.

Neste patamar, surgem numerosos conceitos intangíveis, tais como a imagem da organização, a motivação dos funcionários, a responsabilidade social, a imparcialidade na gestão perante os cidadãos, etc., e por isso não é em vão que corresponde ao nível estratégico da organização.

Dado que se trata do nível estratégico e planeamento a longo-prazo, os indicadores que compõem este escalão têm a ver com o futuro da entidade. Conforme se avança no nível de gestão (eixo do X), os conceitos tornam-se mais intangíveis (eixo do Y), pelo que o gráfico adopta uma forma de escada. De notar que a escada é acumulativa, e para se chegar ao último patamar tem de se passar pelos anteriores. Esta observação pretende lembrar que, no sector público, o caminho para a excelência passa necessariamente pelo cumprimento dos requisitos de controlo das contas, ajustamento do orçamento, economia, eficácia e eficiência [Bossi Queiroz *et al.* (2001)].

No sector público, o caminho para a excelência passa necessariamente pelo cumprimento dos requisitos de controlo das contas, ajustamento do orçamento, economia, eficácia e eficiência.

- **Proposta de indicadores**

Anteriormente apresentou-se um modelo de Capital Intelectual para o sector público. Neste ponto, apresentam-se alguns indicadores a utilizar pelas entidades públicas. Como complemento ao modelo, Bossi Queiroz *et al.* (2001) defendem que é preciso elaborar um painel de resultados *(The Balanced Scorecard)* onde se incluam indicadores de conceitos tangíveis e intangíveis para cada um dos três escalões. Dado que os indicadores de conceito tangível são suficientemente conhecidos, apresentam-se apenas alguns indicadores de conceito intangível, especialmente de nível estratégico. Tais indicadores devem cumprir as condições exigidas a toda a informação financeira do sector público (GASB, 1987; Torres, 1991): compreensibilidade, fiabilidade, relevância, oportunidade e consistência.

Tendo por base os argumentos de Bossi Queiroz *et al.* (2001) e de Rodríguez Ruiz (2003), selecciona-se um conjunto de indicadores, que pode ser complementado com outros que a organização entenda como adequados.

Indicadores de organização interna

- **Inovação** – no sector público, algumas entidades têm competência para investigar, podendo mesmo ser essa a sua função principal. Este activo imaterial surge nas demonstrações financeiras tradicionais como despesas com I&D, patentes, etc., pelo que parte dos indicadores retiram-se da contabilidade, havendo, no entanto, a dúvida se reflectem fielmente a capacidade de inovação da

entidade. A contabilidade limita-se a recolher os gastos suportados, pelo que, no âmbito do Capital Intelectual, será apropriado um relatório que reflicta como a inovação contribuiu para o cumprimento dos objectivos e incluirá indicadores como os 'projectos de investigação em que a entidade participa' ou 'prémios ou reconhecimentos à inovação'.

- ***Know-how*** – mesmo que, por vezes, não se possam valorizar com um número, pelo menos podem documentar-se os componentes do *know-how*. Por exemplo, podem apresentar-se num relatório os 'novos desafios que a organização teve de enfrentar e que aumentaram o nosso saber-fazer', como a organização de um congresso internacional ou outras actividades. De igual modo, as 'novas competências que assume a entidade' e que enriquecem o seu *know-how*.
- **Capital estrutural organizativo** – como conceitos intangíveis, podemos incluir o tipo de organização, o grau de descentralização na tomada de decisões, o nível de burocracia interna e a capacidade de trabalho em grupo. São conceitos que não se reflectem nas demonstrações financeiras, com excepção de algumas despesas como as que resultam da actividade do departamento de organização e métodos, caso exista. A maioria dos indicadores obtém-se através da auditoria interna, especialmente a de processos e informática. Exemplos de indicadores para este conceito podem ser o 'grau de automatização das tarefas administrativas', o 'número de documentos que deixaram de ser feitos em formato de papel', o 'número de passos para desenvolver um processo', a 'percentagem de pessoal que trabalha a atender público e em gabinetes', a 'percentagem de administrativos *versus* directivos', a 'percentagem de pessoal insubstituível', a 'percentagem de tele-trabalhadores', as 'actividades realizadas com ferramentas informáticas de trabalho em grupo' ou a 'percentagem de pessoal com acesso à Intranet e grau de utilização'.
- **Cultura organizacional** – os indicadores para quantificar este conceito podem obter-se com estudos sociológicos, questionários internos, teste de personalidade, verificação de atitudes, etc.. Se quisermos saber se a entidade tem uma cultura individualista ou de grupo, pode perguntar-se aos responsáveis de pessoal se, ao pretenderem contratar um empregado, preferem que o seu perfil seja compatível com o grupo ou que seja brilhante. Podem surgir outros indicadores de fontes externas, como por exemplo a 'frequência de contacto com os cidadãos'.

Logo que a informação se encontre recolhida, podem ser aplicadas técnicas exploratórias de análises de dados multivariante, tais como a análise factorial, as escalas multidimensionais ou a análise de *cluster* que permite detalhar o tipo de cultura da organização.

Indicadores de relações externas

- **Imagem** – a imagem pode ser um activo intangível importante para as entidades públicas, na medida em que contribui para atingir os seus objectivos ou aumentar as suas oportunidades de desenvolvimento. Os indicadores podem obter-se mediante barómetros de opinião. Assim, pode obter-se o 'grau de conhecimento do serviço', 'índices de valorização do serviço', 'referências da entidade surgidas nos meios de comunicação', 'eventos de impacto internacional organizados que arrastam outros', etc..
- **Qualidade do serviço** – de acordo com a AECA (1997), existe a necessidade de construir indicadores de qualidade para as administrações públicas e é, sem dúvida, um dos conceitos intangíveis que recebe maiores atenções por parte dos gestores. Podem ser obtidos indicadores, tais como 'prémios de qualidade', 'certificações de qualidade obtidas', 'pontuação procedente de auditorias de qualidade', 'número de serviços que não tiveram êxito' ou 'nível de utilização dos serviços que se oferecem via Internet'.
- **Relações da organização com outros agentes externos** – para medir a rede de alianças de uma empresa, podem verificar-se dados objectivos, tais como a percentagem de participações accionistas de que dispõe, mas no âmbito público é necessário utilizar outros indicadores. A força ou capacidade para influenciar pode ser medida com a 'capacidade para atrair utilizadores de âmbitos geográficos diferentes que acedam ao serviço', o 'impacto internacional dos eventos que organiza', a 'capacidade para obter ajuda internacional recíproca em caso de necessidade', etc..

Indicadores de capital humano

- **Aptidões dos recursos humanos** – os recursos humanos, com os seus conhecimentos, habilidades e atitudes, são fundamentais para que a entidade atinja os seus objectivos (Klase, 1996). Dispor de empregados competentes, capazes, com um nível de formação adequado ao posto de trabalho, pessoas activas com capacidade para inovar e, inclusive, influenciar, é um activo intangível fundamental para a consecução dos objectivos da organização. Além da classificação obtida nas provas de acesso à Função Pública, e do número de anos de experiência no serviço, para medir a aptidão devem utilizar-se indicadores que revelem a adequação do empregado ao posto de trabalho. A organização deve considerar indicadores que meçam eventuais desvios ao equilíbrio óptimo, e.g., entre os veteranos e os jovens ou o número de pessoas disponíveis para trabalhar em distintos ambientes geográficos ou funcionais.
- **Aprendizagem permanente** – o organismo deve cuidar da actualização permanente e formação contínua dos seus empregados, como forma de manter e aumentar a sua capacidade. Um indicador imediato que pode ser obtido a partir da contabilidade são as 'despesas de formação', mas este não revela se o dinheiro aplicado foi bem gasto. Outros indicadores que podem ser obtidos, mas com as mesmas limitações, são o 'número de horas de formação por pessoa por ano' ou a 'percentagem de pessoas que receberam formação no ano'. Outros indicadores mais audazes, mas a exigir da entidade uma recolha de dados adicional, com controlo e entrevistas, são os 'cursos a que assistiram no último ano e que foram frutíferos' e o 'índice de satisfação com a formação', o 'pessoal que participou em projectos realizados pela organização e que contribuíram para melhorar a sua competência profissional' ou a 'percentagem de formação aplicada no posto de trabalho'.
- **Condições laborais** – conceitos intangíveis, tais como o ambiente, as possibilidades de promoção, os incentivos de segurança no trabalho, têm impacto no rendimento dos empregados. O ambiente laboral e o clima social podem ser medidos com as 'horas de absentismo' ou 'baixas voluntárias por número de empregados', 'despedimentos', etc.. A segurança no trabalho pode medir-se com indicadores como o 'número de acidentes do pessoal' ou as 'horas perdidas por acidentes'. Um sistema retributivo para os funcionários públicos baseado no nível de estudos, função, categoria laboral e antiguidade, não se afigura como o mais estimulante, mas a transparência exigida no sector público deixa pouca margem para fórmulas retributivas alternativas. Os indicadores para medir este sistema podem ser a 'percentagem do vencimento que provém da produtividade', a 'percentagem de empregados com retribuição variável', ou a 'perda ou ganho do poder aquisitivo', etc..

Indicadores de compromisso social e ambiental

- **Compromisso social** – como indicadores que se podem obter a partir da contabilidade destacam-se os gastos com as bolsas concedidas, donativos, obra social, etc..
- **Compromisso ambiental** – diversas associações profissionais propuseram indicadores integrados em painéis de resultados ambientais como a AAA-American Accounting Association (1973) e a AECA no seu documento 13 (1996), referidos por Bossi Queiroz *et al.* (2001). Os indicadores para este item são 'percentagem de reciclagem', 'poupança de água', 'emissão de ruídos', 'níveis de contaminação', 'danos causados', etc..

Conclusões

No sector público, quer os recursos utilizados, quer os objectivos das administrações e o próprio *output* (serviços, na sua maior parte), são mais intangíveis que na maioria das empresas privadas, daí que seja um campo ideal para aplicação prática das teorias do Capital Intelectual. Outro factor em defesa da sua aplicação frente às empresas privadas é que não existe tanta urgência em quantificar os intangíveis face a uma possível venda, tanto da empresa no seu todo como de uma marca ou activos.

Os indicadores de Capital Intelectual podem converter-se num instrumento-chave para explicar os processos de obtenção de vantagem competitiva e obter a inserção dos activos intangíveis na estratégia geral da organização.

A valorização dos activos intangíveis é uma tarefa de que se tem ocupado tradicionalmente a contabilidade financeira.

No entanto, os diferentes sistemas contabilísticos não permitem identificar os factores geradores de valor para além da esfera financeira, pelo que têm proliferado sistemas de indicadores não financeiros com o fim de reflectir os intangíveis adquiridos ou produzidos pela organização.

O desenho destes indicadores tem-se efectuado sem uma base teórica fundamentada em critérios de medição e reconhecimento geralmente aceites, o que torna necessário identificar as melhores práticas de gestão de intangíveis e fomentar a sua generalização.

Os indicadores de Capital Intelectual devem proporcionar informação de quantificação dos intangíveis em diferentes unidades de medida, informação dirigida aos gestores e informação dirigida a terceiros. ■

Referências bibliográficas

American Accounting Association, AAA (1973), «Report of Committee on Environmental Effects of Organizational Performance». *The Accounting Review*, vol. 51.

American Accounting Association, AAA (1977), «Report of the Committee on Accounting for Human Resources». *The Accounting Review*, Supplement, pp. 169-185.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA (1996), Documento n.º 13, Contabilidad de Gestión Medioambiental, Madrid.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA (1997), Documento n.º 16, Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas, Madrid.

BOSSI QUEIROZ, A. *et al.* (2001), «El Capital Intelectual no Sector Público». *II Congreso de la Asociación Española de Contabilidad Directiva*. León (España), 4-6 Julio.

BROOKING, A. (1996), **Intellectual Capital, International Thomson Business Press**. Thomson Learning Europe.

CAÑIBANO, L.; GARCIA-AYUSO, M. e SANCHEZ, P. (1999), «La relevancia de los intangibles para la valoración y la gestión de las empresas: revisión de la literatura». *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, n.º 100, pp.17-88.

DRAGONETTI, N. C. e ROOS, G. (1998), «Efficiency and Effectiveness in Government Programmes: an Intellectual Capital Perspective». *2nd World Congress on Intellectual Capital*, McMasters University, Hamilton, Canada, January.

EDVINSSON, L. e MALONE, M. (1997), Intellectual Capital. **Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower**. Harperbusiness, New York.

EDVINSSON, L. e STENFELT, C. (1999), «Intellectual capital of nations - For future wealth». *Journal of Human Costing and Accounting*, vol. 4, n.º 1, pp. 21-33.

EUROFORM (1998), «Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect». IUEE, San Lorenzo del Escorial, Madrid.

Governmental Accounting Standards Board, GASB (1987), Concepts Statement No. 1, «Objectives of Financial Reporting». *Journal of Accountancy*, September, pp. 196-205.

HENDRIKSEN, E. e VAN BREDA, M. (1992), **Accounting Theory**. 5th ed., Burr Ridge, Irwin.

International Accounting Standards Committee, IASC (1998), International Accounting Standard, IAS 38, «Intangible Assets», September.

International Federation of Accountants, IFAC (1998), «The Measurement and Management of Intellectual Capital». Financial and Management Accounting Committee.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (1992), «The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance». *Harvard Business Review*, vol. 70, n.º 1, pp. 71-79.

KLASE, K. A. (1996), «Accounting for human resource: development in the public sector». *International Journal of Public Administration*, vol. 19, n.º 5, May, pp. 661-688.

LOZANO, M. Mercedes (2000), «Aproximación a la Gestión del Conocimiento. Una visión práctica». Web: www.gestiondelconocimiento.com.

MEDRANO CHIVITE, J. *et al.* (2003), «Identificación del Capital Intelectual en un Organismo Publico (OPI): el papel de las oficinas de transferencia de resultados de investigación (OTRIS)». *I Congreso Internacional y Virtual de Intangibles*.

NAVAS LÓPEZ, J. E. e URBINA CRIADO, M. O. (2002), «El Capital Intelectual en la Empresa». *Economia Industrial*, n.º 346.

NONAKA, Ikujiro (1997), **The Knowledge-Creating Company**. Guerini e Associati.

NÚÑEZ, Maritza O. (2003), «El capital intelectual en la gestión del conocimiento». *Revista Cubana de los Profesionales de la Información y la Comunicación en Salud*, n.º 6, Nov/Dez.

RODRÍGUEZ RUIZ, O. (2003), «Indicadores de Capital Intelectual: Concepto y Elaboración». *I Congreso Internacional y Virtual de Intangibles*.

ROOS, J. (1996), «Intellectual Capital - What You Can Measure you can manage». *IMD Perspectives for Managers*, vol. 26, n.º 10, November.

SEIFORD, L. M. (1996), «Data Envelopment Analysis: The Evolution of the State of the Art (1978-1995)». *Journal of Productivity Analysis*, 7, pp. 99-137.

SVEIBY, K. (1997), «The Invisible Balance Sheet: Key Indicators For Accounting, Control And Evaluation Of Know-How Companies». The Konrad Group, Suécia.

TEJADA, A. (1999), «La gestión y el control socio-económico de las interacciones empresa-medio ambiente. Contribuciones de la Contabilidad a la gestión sostenible de la empresa». ICAC, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.

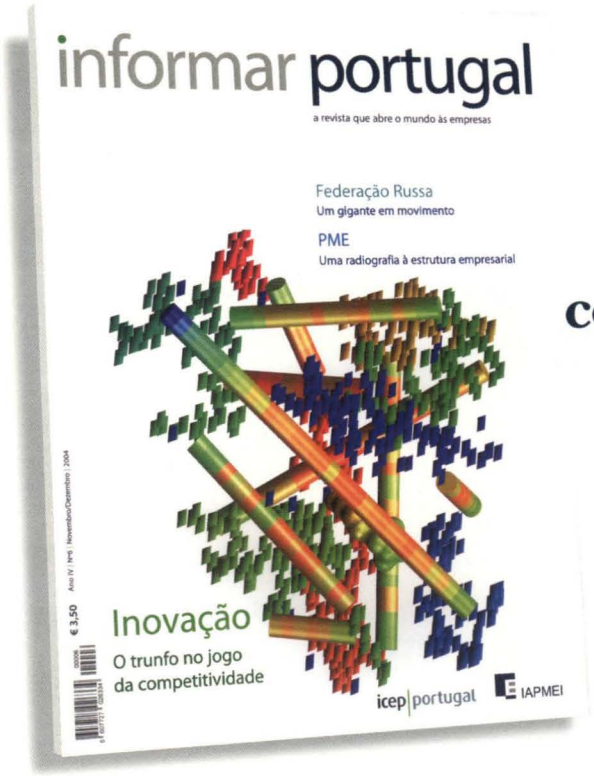
TORRES, L. (1991), «Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas». *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XX, n.º 67, Abril-Junio, pp. 535-558.

VIDEMA, Martí (2003), «Los Pasivos Intangibles e el Capital Intelectual en la Universidad Pública Española». *I Congreso Internacional y Virtual de Intangibles*.

VIVAS, C. (1998), «La práctica del cuadro de mando integral». *Finanzas & Contabilidad Harvard Deusto*, vol. 22, Marzo-Abril, pp. 42-52.

informar portugal

a revista que abre o mundo às empresas



Um parceiro indispensável, com informação 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

Estudos

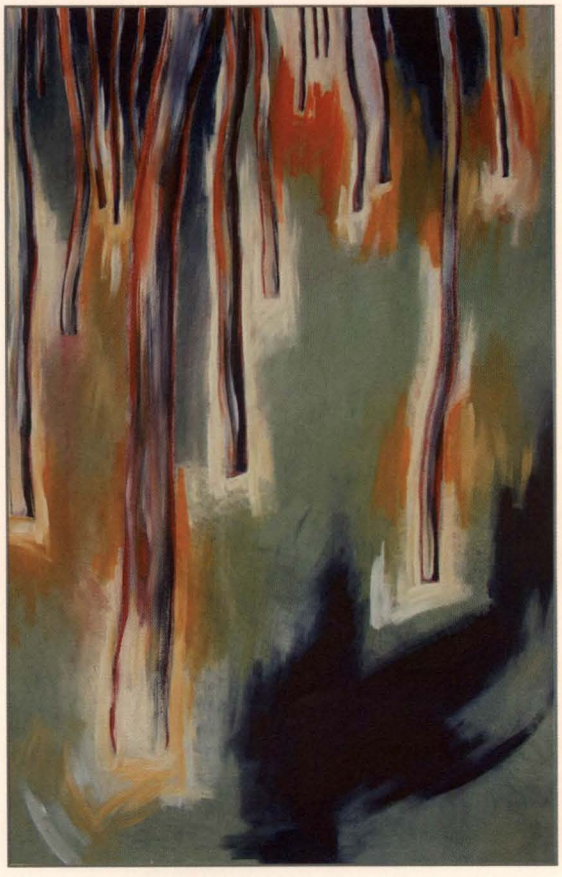
Evolução e determinantes da produtividade do retalho de base alimentar no Brasil, no triénio 2000-2002

por Francisco Rocha Gonçalves

O relacionamento da organização com os seus públicos internos

A satisfação e o empenho

por Francisco Costa Pereira



Rodrigo Dias
«O Bosque XIII»
Acrílico s/ tela
Exposição de Pintura «O Bosque»
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
Outubro/Novembro 2004

Evolução e determinantes da produtividade do retalho de base alimentar no Brasil, no triénio 2000-2002

por Francisco Rocha Gonçalves

RESUMO: Dada a modernização da indústria do retalho (ou varejo) de base alimentar no Brasil, o objectivo deste trabalho é avaliar a evolução da fronteira tecnológica e da produtividade total dos factores desta indústria. Decorrendo da utilização de um índice de Malmquist, verifica-se que as principais cadeias desta indústria tornaram-se mais produtivas no triénio de 2000 a 2002. Mais ainda, mostra-se que estes ganhos em produtividade se deveram, por um lado, à eficiência e, por outro, ao progresso técnico significativo.

Palavras-chave: Retalho Alimentar, Malmquist, Produtividade

TITLE: The evolution and determinants of productivity at the Brazilian food retailing, in the period of 2000-2002

ABSTRACT: Given the current opportunity and demand for the development of competitive capabilities at the Brazilian supermarket industry, this essay aims at verifying whether such challenge is being met. Specifically, this is aimed at examining the evolution of the technological frontier and total factor productivity. By using a Malmquist index, it could be shown that the main competitors, in average, became more productive in the period of 2000-2002. These gains were then attributed to the combination of efficiency and technical progress.

Key words: Food Retailing, Malmquist, Productivity

A produtividade pode ser definida, de forma simples, como uma relação entre produtos *(outputs)* e factores *(inputs)*. Os aumentos de produtividade estão relacionados com dois factores: o progresso tecnológico (por exemplo, uma técnica inovadora que encurta o ciclo de produção) e a diminuição da distância de uma unidade em relação à fronteira tecnológica, ou mudança no indicador de eficiência ao longo do tempo (por exemplo, implementando medidas para uma utilização mais zelosa dos recursos).

Em geral, considera-se que o aumento da riqueza e do bem-estar de uma sociedade, de forma consistente e duradoura, depende do índice de produtividade associado à produção dos bens desejados nessa sociedade: produzir o mesmo (em qualidade e quantidade), mas consumindo menos; e/ou produzir coisas novas (com mais valor acrescentado); e/ou produzir através de processos inovadores, verificando ganho/poupanças nessa produção.

O processo de globalização em curso e a concorrência decorrente têm acentuado a importância do conceito de produtividade. Muitas empresas e produtos, que anteriormente tinham apenas concorrentes locais ou nacionais protegidos por barreiras comerciais, passaram-no a ter no âmbito global ou mais regionalizado (e.g., União Europeia, MERCOSUL).

Então, um conhecimento mais profundo das condições de produtividade das unidades que realizam a produção de um país, pode ajudar na análise da sua competitividade em relação ao mercado internacional. Assim, observa-se a

importância de desenvolver estudos relacionados com o tema da produtividade, tanto em microeconomia como em macroeconomia.



O conceito de produtividade

Tendo em vista a importância da produtividade, questiona-se sobre como medir a produtividade. Há diversos problemas neste processo. Em primeiro lugar, o conceito de produtividade é relativo - no tempo, no contexto e quanto às unidades observadas. A produtividade de uma máquina, de uma organização ou dos indivíduos pode ser estudada por duas vias: através de um processo comparativo com os seus similares ou pela análise da sua própria evolução. Em segundo lugar, verifica-se que existem vários níveis de complexidade, quanto à mensuração. Efectivamente, analisar a produtividade da globalidade de uma unidade produtiva é muito mais complexo do que analisar a produtividade de uma única máquina. Em terceiro lugar, na análise da produtividade, importa relacionar *outputs* com *inputs*. Esta relação pode ser parcial, ou seja, considerando apenas o resultado e um factor de produção (e.g., vendas/vendedor). Pode ainda referir-se aos indicadores de produtividade total dos factores (PTF), que envolvem, na análise, vários factores de produção. Os mais destacados indicadores de PTF são baseados em índices como o de Tornqvist e o de Malmquist.

Apesar do interesse que neles é colocado, os indicadores do tipo do Tornqvist podem apresentar problemas. O principal problema deste método está na necessidade de utilização de valores monetários, isto é, dos custos dos factores e preços dos produtos. Para além das dificuldades de obtenção de dados, o problema de estabelecimento de preços também aparece no caso dos intangíveis, que são de difícil quantificação monetária. Outra limitação do índice de Tornqvist é o facto de o índice só trabalhar com vários produtos e vários *inputs* quando estes são agregados através de preços.

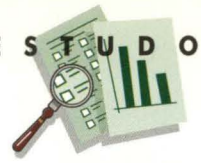
O índice de Malmquist de PTF supera muitas das limitações apresentadas pelo índice de Tornqvist, como a utilização de preços. Aquele índice é calculado através de funções de distâncias, obtidas através de programação matemática. Os métodos não-paramétricos da *Data Envelopement Analisys* (DEA) são usados para o cálculo do índice de produtividade de Malmquist. Estas técnicas são baseadas em Farrell (1957), Charnes, Cooper e Rhodes (1978) e Banker, Charnes e Cooper (1984).

Uma grande vantagem das técnicas de DEA e do índice de Malmquist está na possibilidade de utilização de quantidades físicas de múltiplos *inputs* e múltiplos *outputs*. Este facto facilita o desenvolvimento de trabalhos em áreas de difícil estabelecimento de preços para *inputs* e *outputs* e ainda pode melhorar a qualidade dos resultados das análises temporais, pois evita a necessidade de correcção de preços. A análise de produtividade, através do índice de Malmquist, ainda pode ser desdobrada nas mudanças da distância da unidade em relação à fronteira tecnológica ou mudança de eficiência e nas mudanças da fronteira tecnológica ao longo do tempo (Färe, Grosskopf, Norris e Zhang, 1994). Este índice possibilita observar se os ganhos de produtividade provêem da deslocação das unidades no sentido da fronteira tecnológica ou do progresso da fronteira tecnológica.

O principal foco deste trabalho é descrever um processo

Francisco Nuno Rocha Gonçalves
francisco.goncalves@isca.ua.pt
Doutorando em Gestão (ISEG-UTL); Mestre e Licenciado em Economia (FEP). Docente, na área de Gestão, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.
PhD Student in Management (ISEG-UTL); previous background in Economics. Affiliated to the management group of the ISCA-UA (Aveiro University), Aveiro, Portugal.

Recebido em Julho de 2004 e aceite em Setembro de 2004.
Received in July 2004 and accepted in September 2004.



A produtividade total dos factores é uma generalização das medidas de produtividade parcial dos factores, com a vantagem de expressar resultados mais completos, pois considera todas, ou as principais, variáveis de um processo produtivo.

de mudança da produtividade, no tempo. Um aumento na relação *output-input* no tempo corresponde a um aumento na produtividade total dos factores e uma queda corresponde à deterioração. A produtividade total dos factores é uma generalização das medidas de produtividade parcial dos factores (Färe *et al.*, 1994), com a vantagem de expressar resultados mais completos, pois considera todas, ou as principais, variáveis de um processo produtivo.

Índice de Malmquist

O índice de Malmquist parte da construção de um índice de quantidade para a análise de consumos, como quociente de funções de distância (Färe *et al.*, 1994). O índice de Malmquist tem muitas características interessantes, decorrentes da sua base no DEA. Dentre elas pode destacar-se a não necessidade de parametrização da função – seja de minimização de custos ou de maximização de receitas –, o que é muito útil quando os objectivos dos produtores são diferentes ou ainda quando estes são desconhecidos. Uma outra vantagem é a referida possibilidade do desdobramento das mudanças de produtividade em mudança no indicador de eficiência e mudança tecnológica. Desta forma, é possível identificar a natureza da mudança de produtividade. Por fim, o índice é importante para estudos onde os dados relativos a preços são muito distorcidos ou inexistentes.

Os índices de produtividade total de Malmquist são ainda especialmente adequados para estudos em presença de dados em painel. Dado que a essência deste método é o DEA, as medidas podem ser orientadas quer para os *inputs* quer para os *outputs*. Färe *et al.* (1994) especificam o seguinte índice de mudança de produtividade:

$$m_0(y_{t+1};x_{t+1};y_t;x_t)=\left[\frac{d_0^t(y_{t+1};x_{t+1})}{d_0^t(y_t;x_t)}\times\frac{d_0^{t+1}(y_{t+1};x_{t+1})}{d_0^{t+1}(y_t;x_t)}\right]^{1/2}$$

Esta relação quantitativa representa a produtividade – a variação da produção – ocorrida deste o momento t e o momento $t+1$. A letra x representa *inputs* e a letra y o vector de *outputs*. Um valor superior a um, neste índice, significa que essa unidade produtiva teve um aumento da produtividade. Este índice é o produto de dois índices de Malmquist orientados para os *outputs*, calculados por recurso à medida de distâncias entre os respectivos componentes.

A indústria retalhista no Brasil

Não é fácil encontrar, no sector de comércio e serviços, tipologias adequadas para a definição das respectivas indústrias. A análise de Soares e Costa (1997) define o retalho (varejo) de base alimentar – que é o alvo deste estudo – como contendo essencialmente produtos alimentares dispostos em formato *self-service* e com *check-outs* na saída.

As unidades brasileiras com esta natureza caracterizam-se por (*id.*, *ib.*):

- um elevado número de referências (em média, 20 mil);
- serem formadas por cadeias de grande porte (hiper e supermercado) e de pequeno porte (mercados de bairro e regionais e lojas de conveniência);
- concentração – as 20 maiores empresas dominam aproximadamente 58% do mercado (o Estado de São Paulo participava com 48% do mercado e 37% do emprego);
- ênfase na diferenciação via atendimento ao cliente e marcas próprias com preços mais competitivos;
- a concentração de lojas concorrentes na mesma região;
- as principais empresas incluem-se em grupos internacionais.

Salientam-se, no topo de vendas, as empresas (por ordem alfabética): Bom Preço, Carrefour, Pão de Açúcar, Sendas, Sonae, e Wal-Mart. Pode concluir-se esta breve descrição apontando as principais tendências do sector (*id.*, *ib*): aumento do grau de exigência do consumidor; convergência de formatos e aumento da concorrência; valorização da *supply chain* (cadeia de fornecedores); padronização de procedimentos de operação entre fornecedores e clientes; avanço da tecnologia da informação e da automação comercial; reposicionamentos estratégicos e foco em negócios centrais; crescimento de canais alternativos de vendas; diferenciação baseada em qualidade e criatividade nos serviços e

atendimento ao consumidor, passando a ser mais valorizados o conforto, a facilidade de acesso, a higiene e a limpeza; ênfase em melhor gestão e treino de recursos humanos.

Em suma, há diversas oportunidades para o crescimento dos factores tecnológico e inovadores desta indústria. A presente investigação tentará apurar se já se manifestaram no triénio de 2000-2002. Parte da reestruturação assim anunciada para o mercado brasileiro foi motivada pelas investidas de grandes multinacionais, atraídas pelo potencial de crescimento das economias emergentes. Genericamente verifica-se para as empresas locais a sua capacidade de reacção com o aproveitamento dos modelos das empresas líderes para elevar a sua eficiência e, para as empresas entrantes, uma necessidade de adaptação e aprendizagem e, por vezes, dificuldade em transpor e implementar modelos de negócio que dominam para culturas diferentes.

Amostra

A presente análise vai utilizar dados relativos às sete maiores cadeias de retalho de base alimentar no Brasil. Os dados foram recolhidos junto da ABRAS, a associação de empresas deste ramo com mais notoriedade no País. A reduzida disponibilidade de dados levará a que se analisem apenas as relações entre *inputs* e *outputs* publicados por esta associação. No futuro, seria desejável obter das empresas um grau de colaboração superior de modo a aumentar o detalhe, e, com isso, a pertinência dos estudos.

Foram escolhidas as sete cadeias de acordo com os seus valores no ranking de 2002, onde tinham simultaneamente mais de 1 000 milhões de Reais de facturação e mais de 100 000 metros quadrados de área de vendas. Este procedimento justifica-se porque, tendo em conta o DEA e os índices de determinação de *benchmarks*, importa proceder a uma apreciação prévia dos dados para expurgar unidades que não pertençam ao mesmo segmento da indústria, ou grupo estratégico, da amostra desejada (Thanassoulis e Portela, 1999). Assim, as unidades a partir da oitava posição já tinham uma dimensão muito diferente deste grupo, o que colocaria reticências à transposição algébrica dos mesmos índices operacionais.

Adicionalmente, consideraram-se os anos de 2001 e 2000, para o período de análise de dados. Assim, o painel agora utilizado vai referir-se a sete unidades observadas, ao longo de três anos. Para cada uma delas seleccionou-se um *output* – facturação – e três *inputs* - número de lojas, número de empregados e metros quadrados globais. São medidas habitualmente usadas para comparar empresas nesta indústria. Opta-se por identificar as cadeias por letras, não as distinguindo, apesar de os dados constarem de uma base de dados pública. Mas pode mencionar-se quais são – e é, de resto, importante para compreender o relato que se segue –, por ordem alfabética: Bom Preço, Carrefour, CBD, Casas Sendas, Sonae, Wal-Mart e Zaffari.

Resultados

Antes de apresentar os resultados sobre crescimento de produtividade, analisam-se os valores parciais de produtividade, de acordo com a Tabela 1.

Tabela 1
Indicadores simples de produtividade

Cadeia	Vendas por M^2			Vendas por Loja			Vendas por Empregado		
	2002	2001	2000	2002	2001	2000	2002	2001	2000
A	12	11	12	23.337	22.252	22.958	201	189	191
B	11	9	10	37.299	40.690	47.365	219	203	214
C	8	8	7	20.938	20.306	17.696	168	162	147
D	10	10	10	28.151	29.296	28.706	191	167	155
E	11	13	13	29.762	31.216	28.825	205	182	182
F	9	8	6	77.318	67.404	60.566	274	217	169
G	10	9	10	47.727	38.119	39.714	150	122	122

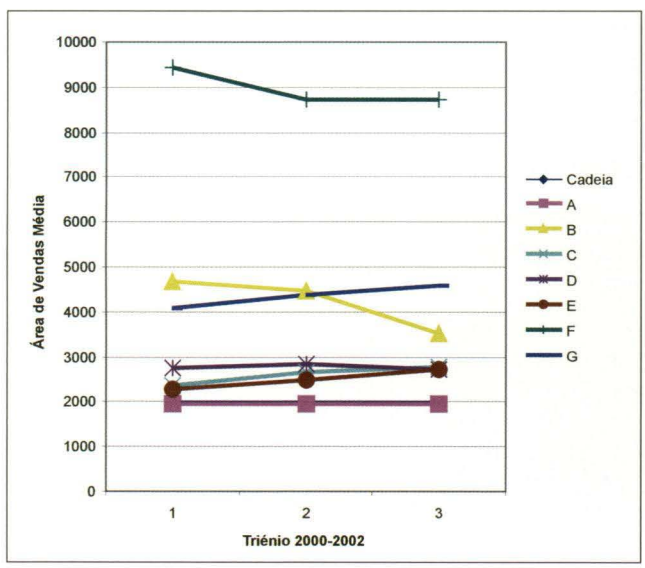
Nota: vendas em milhões de reais

Os rácios acima apresentados relacionam o *output* com cada *input* e não oferecem uma medida global de produtividade. Mais ainda: não permitem discernir se as evoluções medidas se devem a acréscimos de eficiência (acréscimos de capacidade de extracção de valor dos *inputs* relativamente aos concorrentes) ou a alterações tecnológicas na indústria, que possibilitaram alterações nos referenciais das empresas.

Algumas cadeias estão a aumentar a dimensão média das suas lojas. O maior dimensionamento pode estar associado à procura de economias de escala, a apostas em centros urbanos maiores, ou ainda a alterações de conceito.

Por exemplo, no caso da empresa B, ao analisar o indicador de vendas por metro quadrado verifica-se que evoluiu positivamente no triénio. Contudo, ao considerar-se o indicador de vendas por loja, verifica-se uma perda. A explicação pode estar em alterações na estratégia competitiva, designadamente na aposta em lojas mais pequenas. Por isso, de seguida, analisa-se a dimensão média das lojas. O gráfico da Figura 1 refere-se aos metros quadrados médios por loja e permite averiguar se as empresas estão a apostar em lojas de maior ou menor dimensão ao longo do período.

Figura 1
M^2 por loja



Do gráfico acima retira-se que algumas cadeias estão a aumentar a dimensão média das suas lojas (G, C e E). O maior dimensionamento pode estar associado à procura de economias de escala, a apostas em centros urbanos maiores, ou ainda a alterações de conceito. Por isso, e apenas com os dados fornecidos pela ABRAS, não é possível aprofundar as razões deste movimento que, muito possivelmente, tem suporte estratégico. Ao contrário, a cadeia F abriu duas novas lojas de menor dimensão (1 500 m^2 cada), podendo indiciar o início de um novo ciclo no modo como aborda o mercado.

Deste modo, a análise da produtividade pode beneficiar da perspectiva de um índice integrador dos vários rácios que, de modo compósito, hierarquize as cadeias observadas. Para isso, aplicou-se a metodologia dos índices de Malmquist para avaliar as mudanças havidas na tecnologia destas cadeias, designadamente os respectivos ganhos em produtividade. Os resultados são os constantes da Tabela 2.

Tabela 2
Medidas de produtividade total (PTF)

Cadeia	Mudança em Eficiência	Mudança tecnológica	Produtividade total dos factores
A	1,00	1,02	1,02
B	1,00	1,02	1,02
C	1,01	1,03	1,04
D	1,03	1,00	1,03
E	0,99	1,00	0,99
F	1,00	1,18	1,18
G	1,04	1,01	1,05

Do quadro acima resulta uma imagem heterogénea do desempenho das sete cadeias, quanto às medidas de mudança tecnológica e de produtividade. A medida de eficiência refere-se à deslocação da empresa em direcção à fronteira de eficiência ou *best-practices*, i.e., o progresso da empresa em direcção aos respectivos *benchmarks*. Deste ponto de vista, há resultados de várias ordens: as empresas C, D e G evoluíram no sentido da respectiva meta de eficiência (i.e., tornaram-se mais capazes na extracção de valor a partir da sua dotação de *inputs*); as empresas A, B e F não alteraram, ao longo do triénio, a sua situação; e a E tornou-se menos eficiente. Neste caso, a empresa afastou-se

(1%) da fronteira de eficiência para níveis que o progresso técnico – a existir – poderia compensar.

Em relação ao progresso técnico, verifica-se uma discriminação mais clara que no tópico anterior. Ainda assim, talvez o período coberto (três anos) não seja suficientemente longo para relevar todos os efeitos do progresso técnico nesta indústria. A evolução deste indicador pode significar que a concorrência entre as empresas se esteja a fazer por vias alternativas aos preços, i.e., incorporando inovações significativas que resultem em alterações estruturais na indústria. Com efeito, esta segunda coluna de dados da tabela anterior refere-se à alteração da própria fronteira de eficiência. Como as variações são em geral maiores que no caso anterior, pode afirmar-se que os ganhos em produtividade nesta indústria se fizeram à custa de evolução tecnológica e, relativamente menos, de ganhos em eficiência – porventura já estariam plenamente explorados.

Em geral, no triénio considerado, houve ganhos em produtividade total. A Tabela 3 evidencia este facto. A média geral é de 4,6% de ganho e resulta da terceira coluna da Tabela 2.

Tabela 3
Ganhos em produtividade

Cadeia	Ganhos em Produtividade (2000-2002)
F	18,00%
G	5,15%
C	4,24%
D	3,21%
A	1,90%
B	1,70%
E	-1,00%

Verifica-se que a cadeia F teve ganhos de produtividade muito significativos (18%) no período em análise. Este ganho deveu-se, quer ao facto de a empresa se ter tornado mais eficiente, quer a alterações na própria tecnologia produtiva. As cadeias C e G registaram ganhos em torno da média. Quanto às razões específicas para os ganhos de F, não é possível, com os dados disponíveis, avançar com melhores explicações. Note-se que as empresas que compõem esta amostra tiveram géneses muito diferentes. Houve grupos que investiram na construção de lojas de raiz; houve os que preferiram aquisições ou esquemas mistos; a cobertura geográfica é igualmente distinta; etc.. Ou seja, há explicações para os desempenhos diferenciados que agora se reportam, que escapam às possibilidades da técnica agora ilustrada. Mas sem dados concretos não é possível ir mais além. De seguida, apresenta-se uma síntese deste trabalho e propõem-se pistas de evolução futura.

O principal indutor da produtividade medida reside nos ganhos técnicos – associados à mudança tecnológica, de conceitos e de paradigmas nas indústrias – que complementaram a eficiência observada.

Conclusões

O retalho de base alimentar no Brasil, a avaliar por esta amostra representativa de mais de 40% das vendas do sector, e contendo as grandes empresas participadas/geridas por grupos multinacionais, verificou ganhos em produtividade no triénio em apreço. Apenas uma empresa não conseguiu ganhos, devido ao decréscimo de eficiência.

O principal indutor da produtividade medida reside nos ganhos técnicos – associados à mudança tecnológica, de conceitos e de paradigmas nas indústrias – que complementaram a eficiência observada. Isto significa que as empresas vendem mais mas, sobretudo, que conseguem explorar melhor a sua dotação de recursos. A análise das razões para esta evidência está fora do âmbito e das possibilidades da presente análise, mas uma pista para o desenvolvimento desta investigação poderá estar na natureza da estratégia competitiva destes grupos.

Este tipo de análise é especialmente dirigido a empresas e a sectores onde a competição pelo custo é a melhor estratégia de negócio. O sector do retalho, pesem embora os esforços de alguma diferenciação por parte dos grupos, é um mercado onde a concorrência se faz essencialmente por via de preços. Assim, a tónica na produtividade – i.e., a capacidade para extrair valor dos recursos e das actividades das empresas – é especialmente pertinente na construção das vantagens competitivas (Porter, 1985). Apesar das boas notícias para a cadeia F, resta analisar a sua capacidade

para transformar aquelas vendas em resultados líquidos, o que pode ser feito através de uma análise com múltiplos *outputs*.

Desta vez, apenas se consideraram vendas, por indisponibilidade de outros dados. Ainda assim, os factores considerados na presente análise (lojas, dimensão e pessoal) são adequados para o sector do retalho, no Brasil, em Portugal ou em qualquer país. Podiam ganhar-se mais evidências e mais detalhe nas análises se houvesse bases de dados disponíveis com um nível de profundidade e abrangência superiores. Por isso, advoga-se a necessidade de um trabalho mais próximo, numa relação de simbiose - i.e., de reconhecimento dos benefícios mútuos - entre a investigação e a indústria. Este estudo tem, por isso, um carácter de desafio, ao mostrar como é possível extrair conclusões pertinentes de bases de dados e utilizando metodologias mais robustas que as comummente usadas pelas empresas. ■

Referências bibliográficas

BANKER, R.; CHARNES, A. e COOPER, W. (1984), «Some models for estimating technical and scale inefficiencies in DEA». *Management Science*, vol. 30(9), pp. 1078-1092.

CHARNES, A.; COOPER, W. e RHODES, E. (1978), «Measuring the efficiency of decision making units». *European Journal of Operational Research*, vol. 2(6), pp. 429-444.

FÄRE , R.; GROSSKOPF, S.; NORRIS, M. e ZHANG, Z. (1994), «Productivity growth, technical progress, and efficiency changes in industrialized Countries». *American Economic Review*, vol. 84(1), pp. 66-83.

FARRELL, M. (1957), «The measurement of productive efficiency». *Journal of the Royal Statistical Society*, Series A, vol. 120(III), pp. 253-290.

PORTER, M. (1985), **Competitive Advantage**. Free Press, New York.

SOARES, A. e COSTA, C. (1997), «Características gerais do varejo no Brasil». *Estudos Sectoriais do Banco Nacional de Desenvolvimento* (BNDES), Março.

THANASSOULIS, E. e PORTELA, M. (1999), «Decomposing Pupil under Attainment into Pupil and School Components». *Aston Business School Research Paper*, 99/18.



A todos os nossos associados, parceiros e clientes desejamos Feliz Natal e Bom Ano de 2005

formação 2005

em 2005 temos novos cursos, abordagens e casos práticos!!! contacte-nos!!!

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

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



O relacionamento da organização com os seus públicos internos

A satisfação e o empenho

por Francisco Costa Pereira

RESUMO: O relacionamento da organização com os seus públicos internos é uma dimensão organizacional que contribui, tanto para aumentar a eficácia da organização, como para uma maior satisfação das pessoas com a organização. Os resultados obtidos mostram-nos que existe uma relação directa entre este relacionamento e a satisfação das pessoas com a organização, bem como o seu envolvimento com ela. Comparadas duas organizações, uma com uma gestão tradicional dos seus recursos humanos, e outra com uma mais adaptada aos tempos actuais, é possível verificar que esta última se apresenta melhor posicionada neste relacionamento com as pessoas, logo, com maiores níveis de empenho das pessoas com a organização.

Palavras-chave: Relacionamento, Públicos, Comunicação Interna, Empenho, Satisfação

TITLE: The relationship between organization and their internal publics: satisfaction and commitment

ABSTRACT: The relationship between organization and their internal publics is an organizational dimension, which contributes to efficacy and the human satisfaction in the organization. The results show us that exists a direct relation between this relationship and the people satisfaction with the organization and with the commitment that people develop. Two organizations were compared, one with traditional management of human resources and the other one with an approach more innovative. It was suggested that the organization with a more innovative management developed a high degree of relationship between the organization and their publics where the human resources were more satisfied and more committed.

Key words: Relationship, Publics, Internal Communication, Commitment, Satisfaction

Nos estudos sobre as organizações não pode ser negligenciada a sua perspectiva comunicacional, uma vez que ela é o suporte de toda a organização. As organizações são grupos sociais complexos cuja materialidade se baseia na rede de interacções que se estabelece entre os seus membros e que dão forma à sua estrutura organizacional. O processo como estas interacções se desenvolvem marcam os sistemas comunicacionais nas organizações, os quais contribuem de forma significativa para que as pessoas se sintam satisfeitas e se empenhem em relação a elas. Um dos aspectos a estudar neste campo é o relativo à comunicação interna, para perceber como ela pode funcionar e agir sobre as pessoas, contribuindo para a construção de uma identidade em relação à organização, ajudando à emergência de uma nova gestão do trabalho e participando na modernização da organização (Détrie, Broyez, 2001).

É nosso objectivo neste trabalho perceber como uma das dimensões da comunicação interna – o relacionamento da organização com os seus públicos internos – pode contribuir para a satisfação e o empenho das pessoas. Para esse efeito,

vamos fazer um percurso que nos mostre como as organizações evoluíram e como foi sendo dada importância à comunicação, que deixou de ser apenas operatória, para ser integradora de ambiente, permitindo que seja organizada e conduza a que as pessoas desenvolvam iniciativas em prol das finalidades das organizações. Em seguida, procuramos descrever os parâmetros que balizaram esta investigação, numa perspectiva exploratória para encontrar relações entre conceitos que possam identificar relações de causa-efeito entre uma variável independente relativa ao relacionamento da organização com os seus públicos internos e duas dependentes, a satisfação e o empenho das pessoas.

As organizações e o conceito de públicos

Nesta primeira parte, não pretendemos efectuar uma análise aprofundada das organizações, mas apenas os aspectos que se relacionam mais directamente com as dimensões comunicacionais, dando relevo aos públicos, numa perspectiva global.

A comunicação nas organizações desenvolve-se a dois níveis – nível formal e nível informal –, que coexistem em todas elas e que, ao longo da sua história, foram objecto de importância diferente. O primeiro nível, com uma maior expressão, baseia-se em grande medida na informação operatória, que determina as funções que as pessoas têm de desempenhar e os processos comunicacionais que devem operacionalizar. O segundo, teoricamente com uma menor dimensão, corresponde à componente informal e é baseado nas incorporações que as pessoas acrescentam às suas funções para atingirem os objectivos que lhes são determinados, i.e., para melhorarem a eficiência e a eficácia. A coexistência destas duas dimensões sofreu uma evolução significativa ao longo da história das organizações.

No início, as organizações, na sua conceptualização mecanicista, começaram com uma estrutura completamente formalizada, onde cada pessoa sabia de forma muito clara o que tinha de fazer e com quem tinha de comunicar. Os públicos internos eram praticamente inexistentes, a organização não tinha que se preocupar com eles, na medida em que a sua actividade estava completamente regulada. As pessoas limitavam-se a executar as suas funções de acordo com o que estava determinado.

Com a nova concepção, os públicos assumem uma expressão incontornável, deixam de estar controlados e torna-se necessário saber comunicar com eles para os focalizar nos objectivos organizacionais, resolver os seus problemas e mantê-los satisfeitos e empenhados. Deste modo, as organizações complexificaram-se e os seus públicos internos começaram a desenvolver uma dinâmica social fora do controlo do seu vértice estratégico.

O colapso desta concepção, que conduziu a problemas sociais complexos e a grandes perdas de eficácia das organizações, levou a que um novo modelo surgisse, baseado na flexibilidade e dando maior ênfase às pessoas, na sequência dos trabalhos de Elton Mayo na década de 30 do Séc. XX. Este modelo perdeu a rigidez anterior e introduziu a informalidade nas organizações, permitindo às pessoas escolher algumas das interacções que tinham de desenvolver para executarem as suas funções. Com este modelo de características orgânicas, as organizações começaram a ser confrontadas com uma nova realidade: os seus públicos internos. Com ela, os públicos assumem uma expressão incontornável, deixam de estar controlados e torna-se necessário saber comunicar com eles para os focalizar nos objectivos organizacionais, resolver os seus problemas e mantê-los satisfeitos e empenhados. Deste modo, as organizações complexificaram-se e os seus públicos internos começaram a

Francisco José Costa Pereira
fpereira@escs.ipl.pt
Doutor em Psicologia Social; Mestre em Comportamento Organizacional; Professor Coordenador no Instituto Politécnico de Lisboa; Director do Departamento de Comunicação Organizacional na Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa, Portugal. Coordenador do Observatório da Publicidade.
PhD in Social Psychology; Masters in Organizational Behavior; Professor Coordinator at the Instituto Politécnico de Lisboa; Head of the Department of Organizational Communication at Escola Superior de Comunicação Social, Lisbon, Portugal. Coordinator of the Advertising Observatory.

Recebido em Dezembro de 2003 e aceite em Julho de 2004.
Received in December 2003 and accepted in July 2004.

desenvolver uma dinâmica social fora do controlo do seu vértice estratégico.

Esta evolução conduziu à emergência de dois novos fenómenos organizacionais: os grupos e a cultura organizacional. Saber lidar e comunicar com os públicos internos tornou-se uma necessidade a incluir nos procedimentos de gestão, para que eles se alinhem com a estratégia da empresa e esta possa atingir os seus objectivos. Os processos de comunicação deixaram de ser intemporais, para serem contingenciais às situações, e para que, em cada momento, possam contribuir para resolver os problemas e alinhar os seus públicos para os objectivos supra ordenados. É neste contexto que se dá relevo à teoria situacional dos públicos de Grunig e Repper (1992), em que eles conceptualizam os públicos numa relação directa com os *stakeholders*. Assim, todos os que manifestam um interesse na organização tornam-se um público dela.

A evolução das organizações até ao presente mostrou que a ênfase na flexibilidade foi cada vez maior, dando mais liberdade às pessoas para poderem gerir em cada momento as suas interacções. A resposta das organizações foi a de tentarem perceber então como se devem relacionar com os seus públicos, de que modo este relacionamento influencia a sua eficácia organizacional (Grunig e Huang, 2000; Brunning e Ledingham, 1999), e como contribui para que as pessoas se envolvam com a organização e se sintam satisfeitas e empenhadas.

Esta preocupação com o relacionamento, determinado pela forma como a macro estrutura age e reage com os seus públicos, tornou-se vital para a eficácia e eficiência organizacionais, o que levou investigadores como Bruning e Ledingham (1999) a efectuarem a sua definição nos seguintes termos: o relacionamento é «o estado que existe entre uma organização e os seus públicos-chave, cujas acções de cada uma das partes tem impactos económicos, sociais, políticos e ou de bem-estar cultural na outra parte» (p. 160).

Este relacionamento tornou-se uma dimensão-chave para o sucesso das organizações, o que levou a que se possa afirmar que, quando o relacionamento se desenvolve positivamente, ele é uma das maiores contribuições para a eficácia organizacional, em especial quando é de longo-prazo e baseado na confiança e compreensão (Dozier, L. A. Grunig e J. E. Grunig, 1995; Huang, 2000).

O relacionamento da organização com os seus públicos tornou-se, deste modo, uma das grandes preocupações da gestão estratégica das empresas. Ele tem de ser analisado e objecto de políticas que o enquadrem. Compete, deste modo, aos gabinetes de comunicação das empresas assessorar as posições-chave das estruturas organizacionais, para que elas possam intervir neste domínio comunicacional e, portanto, no relacional.

As investigações têm demonstrado que existe um conjunto de dimensões que determina a forma como a organização se relaciona com os seus públicos e que pode condicionar a sua actividade afectando a sua eficiência e eficácia. Estas dimensões foram desenvolvidas inicialmente por Grunig e Hon (1999) envolvendo seis componentes: reciprocidade no controlo *(control mutuality)*, confiança *(trust)*, satisfação *(satisfaction)*, empenho *(commitment)*, trocas relacionais *(exchange relationship)* e relacionamento comunitário *(communal relationship)*. Huang (2001) procedeu à sua reformulação para cinco componentes.

Para esta investigação fomos utilizar três constructos que a seguir se descrevem: o relacionamento da organização com os seus públicos, o empenho organizacional e a satisfação das pessoas com a organização.

Relacionamento da organização com os seus públicos

Para este constructo utilizamos a reformulação de Huang (2001), a qual mantém a concepção geral de que o relacionamento entre a macro estrutura e os públicos internos está baseado no poder de influência das partes, da confiança entre elas, da satisfação e do empenho que sentem com o respectivo relacionamento, mas reduzindo as dimensões a cinco.

Cada uma das cinco dimensões é conceptualizada tendo por base os seguintes conceitos teóricos:

- **Reciprocidade no controlo** – esta dimensão foi conceptualizada a partir dos trabalhos de Stafford e Canary (1991) que defendem que, num relacionamento entre duas partes, cada uma deve saber de forma explícita ou implícita qual delas deve decidir os objectivos relacionais e as rotinas comportamentais da outra parte. Esta

assumpção leva a afirmar que esta dimensão se baseia no acordo das partes sobre quem tem poder para influenciar a outra parte, o que está relacionado com o desenvolvimento de comunicações simétricas de duas vias na perspectiva de Grunig (1984);

- **Confiança** – é um conceito antigo e que se apoia nas crenças que as pessoas desenvolvem sobre a credibilidade que atribuem aos outros. Ter confiança é acreditar nas outras pessoas, desenvolvendo um relacionamento aberto com elas. Esta abertura coloca as pessoas numa posição vulnerável, o que, à falta de dimensões éticas por parte de quem recebeu a atribuição da credibilidade, pode levar à exploração destas vulnerabilidades. A perda de confiança está associada, em geral, à exploração destas vulnerabilidades. Este conceito, quando aplicado às organizações, está também associado às três componentes da credibilidade: a integridade da organização, que nos remete para a sua clareza e justiça; a dependência, que conduz à passividade, na medida em que se acredita que a organização fará o que diz fazer; e a competência, crença sobre a qual se acredita que ela tem capacidades para fazer o que diz (Grunig, Hon, 1999);
- **Satisfação no relacionamento** – é uma dimensão afectiva, associada aos aspectos emocionais das duas partes. Este conceito foi baseado nos trabalhos de Grunig e Hon (1999), em que se define esta satisfação como «a extensão em que uma das partes se sente bem em relação à outra, na medida em que as expectativas positivas sobre o relacionamento são reforçadas»;
- **Empenho relacional** – é considerado como o desejo de manter e valorizar o relacionamento entre as partes. Aqui estão envolvidas as duas dimensões do empenho organizacional definidas por Meyer e Allen (1984): a afectiva e a de continuidade devidamente adaptadas ao relacionamento;
- **Face e favores** – é uma dimensão que Huang (2001) construiu a partir das duas últimas dimensões de Grunig e Hon: as trocas relacionais e o relacionamento comunitário. Esta dimensão é considerada muito importante para o relacionamento na sociedade chinesa, onde "perder a face" é um factor relacional muito crítico para as pessoas. Huang conceptualiza este conceito como uma dimensão que está sempre presente nas situações de relacionamento que implicam trocas - o dar e receber algo de volta. Estas trocas quando implicam favores entre as partes podem conduzir a situações de vulnerabilidade. Não se aproveitar desta vulnerabilidade, levando a outra parte a não "perder a face", é uma condição para a manutenção de um relacionamento saudável. Este conceito, apesar de ter uma acuidade muito grande na sociedade chinesa, também é extensível às sociedades ocidentais.

Empenho organizacional

O constructo do empenho organizacional tem sido utilizado para medir a ligação do sujeito à organização onde ele está inserido de modo a perceber a sua vinculação a ela. Nesta investigação, fomos utilizar o conceito de empenho organizacional desenvolvido por Mowday, Steers e Porter (1979, p. 126), que o definem como a força relativa com que o sujeito se identifica e se envolve com a sua organização.

Para eles, o conceito é caracterizado em relação a três factores:

- um baseado na crença de que o empenho será tanto maior quanto o sujeito aceitar os objectivos e valores da organização;
- outro baseado na crença de que o empenho será tanto maior quanto maior for a propensão do sujeito para desenvolver elevados esforços no interesse da organização;
- um último baseado na crença de que níveis elevados de empenho geram no sujeito o desejo de se manter membro da organização.

Este constructo tem tido uma larga utilização nas organizações, uma vez que, em níveis elevados, contribui para diminuir o absentismo e a rotatividade, que possuem uma relação directa com a eficácia e a eficiência organizacionais (Hunt e Morgan, 1994). O empenho, apesar das três dimensões referidas, tem sido utilizado por estes investigadores como um conceito único e conceptualizado como uma atitude que o sujeito desenvolve sobre a sua situação de trabalho que o liga à organização. Assim, é nossa intenção perceber em que medida, o relacionamen-

to da organização com os seus públicos afecta este empenho.

Satisfação das pessoas com a organização

A satisfação das pessoas com a organização é um constructo com uma grande diversidade de definições e consequentemente de abordagens. Ela pode ser conceptualizada como uma atitude generalizada em relação ao trabalho e à organização (Beer, 1964) e, por outro lado, como um estado emocional materializado numa resposta afectiva (Crites, 1969 e Locke, 1976). Para esta investigação, utilizámos a satisfação como uma atitude, baseada num método directo para a sua avaliação fazendo recurso ao *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Weiss, Dawis, England, Lofquist, 1967). Esta perspectiva baseia-se na teoria da adaptação ao trabalho, que tem por base a interacção entre o sujeito e o seu ambiente de trabalho, para que consiga ajustar-se a ele de forma dinâmica, numa correspondência constante. Os autores, para a construção do instrumento de avaliação, basearam-se numa série de pressupostos de que esta satisfação estava associada aos resultados obtidos, às competências, às recompensas, entre outros.

A relação da satisfação com a produtividade não tem mostrado relações consistentes, nas investigações que se têm realizado, pelo que se pode afirmar que não é um bom preditor dela. As suas relações mais estáveis são em termos da saúde física e psicológica, uma vez que, quem está satisfeito, tem tendência a possuir melhores índices nestes pontos e a estar bem com a vida.

A investigação

A presente investigação, de carácter essencialmente exploratório, procurou identificar relações de causa e efeito entre variáveis - numa tentativa de construir um modelo conceptual que nos permita desenvolver trabalhos futuros no campo do relacionamento da organização com os seus públicos - e o seu impacto na satisfação e no empenho das pessoas com a organização.

• Método

Assim, a nossa questão de partida, como descrita anteriormente, procura verificar em que medida o relacionamento com a organização determina níveis de empenho e de satisfação com ela. Será que um relacionamento positivo da organização com os seus públicos contribui para melhorar os níveis de empenho e satisfação? Contribuirá, de forma indirecta, se tal se verificar no aumento da eficácia da organização e no bem-estar das pessoas.

A investigação foi desenvolvida em duas empresas públicas de prestação de serviços à comunidade, na área da Grande Lisboa, a que chamamos empresa A e B.

A empresa A tem funcionado de forma estável nos últimos quinze anos, não tendo sido objecto de redefinições na política global de gestão de recursos humanos. A empresa apenas se fragmentou em várias empresas, mantendo o seu núcleo central quase inalterado em termos estratégicos. A investigação foi realizada neste núcleo central, onde as pessoas funcionam de forma rotineira nas suas actividades e possuem uma faixa etária mais elevada. Cerca de 74,5% das pessoas encontram-se entre os 31 e os 50 anos.

A empresa B sofreu profundas reestruturações na gestão dos seus recursos humanos entre 1997 e 2000. A reorganização da empresa B alterou a sua gestão de recursos humanos significativamente. No ano 2000, a empresa assinou com os sindicatos um acordo de princípio sobre o 'Novo Sistema de Carreiras Profissionais' que tinha como objectivos: tentar ultrapassar a tendência para o envelhecimento das pessoas; tentar ter pessoas preparadas para as transformações tecnológicas; diminuir a rigidez da contratação colectiva; minimizar a cultura de funcionário público; e melhorar os processos de gestão de recursos humanos. Esta mudança da empresa B traduziu-se na melhoria do nível habilitacional das novas admissões, acabando com as de pessoas indiferenciadas. As pessoas passaram a ser integradas na empresa de acordo com um programa de integração. Passou a desenvolver-se uma política social para os trabalhadores da empresa, com melhorias ao nível da higiene, saúde e segurança. A política salarial passou a estar mais associada aos desempenhos e os resultados mostraram também melhores índices de produtividade e qualidade dos serviços prestados aos clientes. Estas mudanças conduziram a uma nova realidade comunicacional, aumentaram a polivalência das pessoas e orientaram a empresa para o cliente. O seu gabinete de comunicação também foi objecto de

remodelação, tendo sido assumido como prioridade um maior empenho em comunicar de forma mais eficaz com os seus públicos. Cerca de 56,3% das pessoas encontram-se entre a faixa etária dos 31 aos 50 anos.

• Sujeitos

A amostra foi de conveniência nestas duas empresas públicas da área da Grande Lisboa e materializou-se em 244 sujeitos, na forma que se indica no Quadro I.

Quadro I
Caracterização da amostra utilizada

Variável	Dimensões	Número	Percentagem válida
Empresa	A	141	57,8%
	B	103	42,2%
Sexo	Feminino	65	27,2%
	Masculino	174	72,8%
Escolaridade	Básico	47	19,7%
	Secundário	139	58,2%
	Superior	53	22,2%
Idade	<=30	45	19,1%
	31 a 40	54	22,9%
	41 a 50	104	44,1%
	>=51	33	14,0%

• Instrumento

O instrumento foi operacionalizado a partir dos três constructos anteriormente explicitados:

- No relacionamento da organização com os seus públicos com as dimensões de Huang (2001), confiança (i.e., "a organização procura ser sincera e honesta connosco"), reciprocidade no controlo (i.e., "tanto a organização como nós estamos de acordo com o que cada um espera do outro"), satisfação no relacionamento (i.e., "o nosso relacionamento com a organização é bom"), empenho no relacionamento (i.e., "desejava nunca ter aprofundado tanto o relacionamento com a organização"), e face/favores (i.e., "numa situação de desacordo, a organização não nos deixará ficar mal");
- No conceito de empenho através de uma atitude global utilizando os materiais de Mowday, Steers e Porter (1979);
- Na satisfação a partir do *Minnesota Satisfaction Questionnaire* de Weiss, Dawis, England, Lofquist (1967), na versão reduzida que permite medir a satisfação geral em relação ao trabalho, nas suas dimensões intrínsecas e extrínsecas.

Foram utilizadas escalas de Likert variando entre 1 e 7 pontos, sendo 1 a menor valorização da escala e 7 a maior. O valor médio da escala fica, assim, situado no ponto 4.

• Procedimentos

A recolha dos dados decorreu entre Fevereiro e Maio de 2002, por auto-administração, tendo as empresas efectuado a sua distribuição interna e feito a respectiva recolha.

Resultados

A análise dos resultados permitiu-nos conhecer esta realidade comunicacional em Portugal e, especificamente, nestas duas grandes empresas públicas. Os resultados foram analisados, primeiro numa perspectiva descritiva e, em seguida, numa perspectiva multi-variada.

• Análise descritiva

Para esta análise, foram criadas variáveis latentes para cada uma das dimensões, de acordo com as construções teóricas descritas anteriormente. A construção destas variáveis revelou-se adequada, na medida em que a sua consistência interna medida pelo Alfa de Cronbach assim o mostrou com resultados acima de 0,69. Os resultados são os que se encontram no Quadro II **(ver p. 58)**, onde se encontram as medidas da consistência interna e a análise descritiva de cada uma das variáveis.

Estes resultados revelam-nos que os níveis de relacionamento da organização com os seus públicos se apresentam globalmente nos valores médios, com excepção para o empenho no relacionamento que é considerado baixo. Quanto ao empenho com a organização verifica-se que ele é baixo e que os níveis de satisfação global com as empresas é igualmente baixo.

Perante estes resultados, podemos inferir que as pessoas sentem que as organizações lhes conferem alguma capacidade para influenciar o relacionamento em termos dos objectivos a atingir. Isto é, a organização apoia o desenvolvimento de uma comunicação simétrica de duas vidas no sentido de atribuir alguma autonomia às pessoas para

Quadro II
Caracterização da amostra utilizada

Variáveis Latentes	Média	Desvio-Padrão	Alfa de Cronbach
Confiança com a organização	3,95	1,25	0,74
Reciprocidade no controlo	4,29	1,20	0,77
Satisfação com o relacionamento	3,80	1,16	0,71
Empenhamento no relacionamento	3,03	1,10	0,69
Face e favores	4,01	1,07	0,70
Empenhamento com a organização	3,44	0,81	0,78
Satisfação global	3,14	0,94	0,77

poderem decidir sobre os processos de trabalho para atingirem os seus objectivos. Os resultados apresentam igualmente algum apoio da organização, a nível médio, em termos de assumir a responsabilidade pelos erros que as pessoas cometam. No entanto, as pessoas começam a colocar em causa a confiança na organização, uma vez que sentem que ela não se empenha no relacionamento, o que leva a sentirem alguma insatisfação com este relacionamento.

Em relação ao empenho com a organização, as pessoas sentem-se pouco envolvidas com ela e apresentam níveis de satisfação global baixos.

Para tentar perceber as realidades em cada uma das empresas, foi realizada uma análise de variância em cada uma das variáveis. Os resultados encontram-se no Quadro III.

Estes resultados revelam-nos que a empresa B apresenta sistematicamente valores mais elevados nas dimensões avaliadas. Assim, apesar da satisfação global com a empresa se manter ao mesmo nível nas duas empresas, a mudança operada na empresa B pode ser uma explicação para os melhores níveis de relacionamento das pessoas com a organização. As profundas mudanças efectuadas na gestão de recursos humanos da empresa B poderão ser a causa desta diferença entre as duas empresas, o que confirma dados anteriores de que a sua produtividade poderá ser mais elevada por ter um maior empenho das pessoas com a

Quadro III
Análise descritiva em cada uma das empresas

Variáveis Latentes	Empresa	Média	F e Significância
Confiança com a organização	A	3,71	12,38
	B	4,29	0,001
Reciprocidade no controlo	A	4,05	14,08
	B	4,63	0,000
Satisfação com o relacionamento	A	3,67	04,32
	B	3,99	0,039
Empenho no relacionamento	A	2,84	10,36
	B	3,31	0,001
Face e favores	A	3,90	03,43
	B	4,17	0,065
Empenho com a organização	A	3,29	11,92
	B	3,66	0,001
Satisfação global	A	3,07	01,73
	B	3,24	0,189

organização, mas que, por seu lado, não contribui para aumentar a satisfação global com a empresa. Na empresa B, as pessoas sentem maior confiança na organização, sentem que podem controlar melhor os objectivos relacionais e as rotinas comportamentais na sua interacção com a empresa. Por outro lado, sentem de forma mais acentuada do que na empresa A que ela assume mais os erros que, eventualmente, possam cometer no desempenho das suas funções. Verifica-se, assim, que, onde existe maior capacidade de influência mútua nos relacionamentos dando oportunidade de melhor desenvolvimento do trabalho de cada um, se revela uma tendência para uma maior assumpção pela organização das responsabilidades dos erros que as pessoas cometem.

Ao analisar as diferenças por género, verifica-se que as mulheres se diferenciam dos homens em algumas dimensões de relacionamento com a organização. Assim, as mulheres sentem mais confiança na organização do que os homens (F: 5,79; p: 0,017), sentem que a organização se empenha no relacionamento mais com elas (F: 9,45; p: 0,002) e sentem que a organização as apoia mais nos riscos e erros que cometem (F: 4,58; p: 0,033). Estes resultados aparentemente não interferem com o empenho com a organização e com o nível de satisfação global em relação a ela. A explicação poderá estar eventualmente nos maiores níveis de afectividade que as mulheres desenvolvem em comparação com os homens, uma vez que nas dimensões racionais do relacionamento não se diferenciam. Outra explicação poderá estar suportada no estereotipo que existe na sociedade portuguesa, em que a maioria das chefias nestas duas empresas são homens, o que pode conduzir a um tratamento das mulheres de forma diferente.

Por faixas etárias, não existem diferenças entre as pessoas. Por níveis de escolaridade, também não existem diferenças significativas, mas existem tendências que podem suportar algumas hipóteses em termos futuros. As pessoas com formação ao nível secundário apresentam sistematicamente avaliações mais elevadas em todos os parâmetros e, as de nível superior, as mais baixas.

- **Análises multivariadas**

Numa tentativa de encontrar um modelo que explicasse a influência do relacionamento da organização com os seus públicos sobre os níveis de satisfação e empenho das pessoas, foram efectuadas análises de regressão múltipla, utilizando para o efeito a selecção das variáveis pelo método de *stepwise*.

Assim, procurou verificar-se quais as variáveis independentes relativas à comunicação com os públicos que melhor explicavam, quer a satisfação, quer o empenho colocados como variáveis dependentes.

As influências sobre o empenho com a organização

Efectuada a análise de regressão múltipla, verificou-se a existência de um modelo estabilizado onde se identificam, de forma clara, as influências do relacionamento sobre o empenho. Os resultados encontram-se no Quadro IV.

Quadro IV
Modelo de empenho em função do relacionamento

	Model		
	1	2	3
R	,622[a]	,691[b]	,723[c]
R Square	,387	,478	,523
Adjusted R Square	,384	,473	,517
Std. Error of the Estimate	,6395	,5917	,5666
Durbin-Watson			1,844

a. Predictors: (Constant), Satisfação no Relacionamento
b. Predictors: (Constant), Satisfação no Relacionamento, Empenho no Relacionamento
c. Predictors: (Constant), Satisfação no Relacionamento, Empenho no Relacionamento, Face e Favores

Estes resultados revelam que estamos perante um modelo claro que possui uma variância explicada bastante elevada (51,7%), onde se verifica que o relacionamento da organização com os seus públicos possui um impacto muito forte no nível de empenho das pessoas com a organização.

Neste modelo, verificamos que os Betas são todos positivos (B1=.290, B2=.390 e B3=.247). Portanto, sempre que a organização se empenhar no relacionamento e assumir responsabilidades pelos riscos e erros que as pessoas possam cometer (face e favores), sempre que a satisfação com o relacionamento aumentar, a probabilidade de as pessoas se empenharem com a organização é muito elevada uma vez que o modelo é muito consistente.

Esta relação directa entre a gestão do relacionamento da

organização com os seus públicos, mostra, de uma forma muito clara, a importância que a comunicação interna possui para a eficácia, uma vez que a literatura tem mostrado que o empenho das pessoas com a organização tende a aumentar a sua produtividade. Assim, sempre que a organização tiver uma gestão do relacionamento positiva para os trabalhadores, estes terão tendência a ficar mais empenhados, o que pode conduzir a desenvolverem maiores níveis de produtividade.

As influências sobre a satisfação global das pessoas

Efectuada uma segunda análise de regressão múltipla sobre as influências que o relacionamento da organização com os seus públicos tem na satisfação, verifica-se que estamos também em presença de um modelo consistente que nos mostra essas influências. Os resultados encontram-se no Quadro V.

Quadro V
Modelo da satisfação em função do relacionamento

	Model		
	1	2	3
R	,528[a]	,576[b]	,593[c]
R Square	,279	,332	,351
Adjusted R Square	,276	,326	,342
Std. Error of the Estimate	,8148	,7861	,7763
Durbin-Watson			1,839

a. Predictors: (Constant), Confiança
b. Predictors: (Constant), Confiança, Empenho no Relacionamento
c. Predictors: (Constant), Confiança, Empenho no Relacionamento, Face e Favores

Os resultados sugerem que a satisfação global com a organização também é afectada pela forma como a organização se relaciona com os seus públicos internos, embora com um modelo menos consistente que o do empenho. Possui uma variância explicada de 34,2%. Neste modelo, verificamos que os Betas são todos positivos (B1=.312, B2=.265 e B3=.161). Portanto, sempre que a confiança na organização for elevada e sempre que esta se empenhe no relacionamento e assuma responsabilidades pelas pessoas, a satisfação tende a aumentar.

Verifica-se, deste modo, que a satisfação global com a organização é influenciada positivamente pela confiança que as pessoas sentem no relacionamento com a organização, logo, na credibilidade que lhe atribuem, pelo empenho que a organização tem nesse relacionamento, como o valoriza e como as pessoas sentem que a organização não os deixa perder a face nos relacionamentos que tem com ela, assumindo responsabilidades por eventuais erros cometidos em situações onde as pessoas correm riscos (face e favores). Embora a literatura não revele uma relação directa da satisfação organizacional com a produtividade, a influência da comunicação da organização com os seus públicos tem impacto, de forma clara, no bem-estar das pessoas, contribuindo para melhorar a sua qualidade de vida na organização, para menos stresse, logo, para uma melhor saúde física e psicológica.

Conclusões

Em face destes resultados, verificamos que existe uma relação clara entre o relacionamento da organização com os seus públicos e a satisfação e empenho que se desenvolve nas pessoas em relação à organização. Assim, o empenho organizacional e a satisfação mostram modelos consistentes com o relacionamento da organização com os seus públicos. Tanto o empenho como a satisfação melhoram significativamente se a comunicação melhorar, pelo que estamos em presença de um eventual preditor da eficácia organizacional. Este estudo exploratório permite-nos, deste modo, desenvolver um modelo em que a satisfação e o empenho possam ser variáveis mediadoras entre o relacionamento da organização com os seus públicos e a eficácia organizacional, o que investigações futuras poderão confirmar.

A partir dos nossos resultados, é possível retirar algumas ilações, quer em relação ao tipo de impactos do relacionamento na satisfação geral e no empenho em relação à organização, quer na forma como as empresas podem trabalhar esta dimensão. Assim, a empresa B, ao mudar a sua gestão de recursos humanos desenvolvendo uma dimensão mais relacional, mostrando-se mais clara e aparentemente mais justa, permite identificar nos seus trabalhadores um sentimento mais positivo do relacionamento que ela possui com eles e conduz a um maior empenho

das pessoas com a organização, embora não contribua para melhorar a sua satisfação global e, portanto, a sua qualidade de vida.

Na aplicação à realidade organizacional, verifica-se que podemos efectuar aqui algumas inferências que poderão ser utilizadas para os diagnósticos comunicacionais nas organizações. Podemos assumir que, face a estes resultados, a gestão nas organizações deve procurar investir na melhoria do relacionamento com os seus públicos internos, na medida em que isso pode contribuir para melhorar, quer a qualidade de vida das pessoas nas organizações, quer a sua eficácia.

Os resultados são claros – o relacionamento da organização com os seus públicos exige que as organizações efectuem a gestão deste processo. Este relacionamento materializa-se através dos processos que as chefias utilizam para comunicar com as pessoas e são a face visível da organização. Esta comunicação sugere que as pessoas devem ter possibilidade de controlar os processos interaccionais e as rotinas comportamentais de cada uma das partes, i.e., a comunicação ter características simétricas de duas vias (Grunig, 1984), para que a confiança das pessoas na organização aumente. A organização, por seu lado, se procurar mostrar credibilidade, ser clara e justa, se mostrar que cumpre os compromissos com as pessoas e que tem possibilidades para fazer o que diz, pode melhorar a confiança que as pessoas têm nela. Por outro lado, quando as pessoas têm possibilidade de expressar as suas opiniões sobre a vida organizacional, é mais fácil à organização atraí-las para os seus objectivos e valores levando-as a envolverem-se com a organização.

Esta actividade comunicacional, que se materializa na forma como a organização se relaciona com os seus públicos, é complexa e exige uma forte preparação das chefias a todos os níveis enquadradas por uma estratégia comunicacional da administração. A administração, ao mostrar-se interessada nesta dimensão, e os gabinetes de comunicação ao desenvolverem também a sua actividade assessorando as chefias para o desenvolvimento deste processo comunicacional, podem contribuir para melhorias na organização. Trabalhar a relação é uma actividade complexa, mas não existe alternativa para ela uma vez que se deseja que todas as pessoas se envolvam e participem activamente dando as suas contribuições para melhorar os seus desempenhos e a sua qualidade de vida. Este despertar das pessoas para a interacção numa perspectiva proactiva, levando-as a produzir informação, exige da organização que as chefias estejam atentas a este processo e lhe possam dar resposta em cada momento. ■

Referências bibliográficas

BEER, M. (1964), «Organisational size and job satisfaction». *Academy of Management Journal*, 7, pp. 34-44.

BRUNNING, S. D. e LEDINGHAM, J. A. (1999), «Relationship between organisations and publics: Development of a multi-dimensional organisation-public relationship scale». *Public Relations Review*, 25, pp. 157-170.

CRITES, J. O. (1969), **Vocational Psychology. The Study of Vocational Behaviour and Development**. McGraw-Hill, NY.

DÉTRIE, P. e BROYEZ, C. (2001), **La Communication Interne au Service du Management**. 2ème ed., Rueil - Malmaison, Editions Liaisons.

DOZIER, D. M.; GRUNIG, L. A. e GRUNIG, J. E. (1995), **Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management**. Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., NJ.

GRUNIG, J. E. e HON, L. (1999), **Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations**. The Institute for Public Relations.

GRUNIG, J. E. e HUANG, Y. (2000), «From organisation effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes». In J. A. Ledingham e S. D. Bruning (Eds.), *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*. Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., NJ, pp. 23-53.

GRUNIG, J. E. e HUNT, T. (1984), **Managing Public Relations**, Holt Rinehart Whiston, NY.

HUANG, Y. (2000), «The personal influence model and *gao guanxi* in Taiwan Chinese public relations». *Public Relations Review*, 26, pp. 216-239.

HUANG, Y. (2001), «OPRA: A Cross-Cultural, Multiple-Item Scale for Measuring Organisation-Public Relationships». *Journal of Public Relations Research*, 13(1), pp. 61-90.

HUNT, S. D. e MORGAN, R. M. (1994), «Organizational commitment: One of many commitments or key-mediating construct?». *Academic of Management Journal*, 37, pp. 1568-1587.

LOCKE, E. A. (1976), «The nature and causes of job satisfaction». *Handbook of Industrial and Organisational Psychology*, M. D. Dunnette (Ed.), John Wiley & Sons, NY.

MEYER, J. P. e ALLEN, N. (1984), «Testing the side-best theory of organisational commitment: Some methodological considerations». *Journal of Applied Psychology*, 69, pp. 372-378.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M. e PORTER, L. W. (1979), «The measurement of organizational commitment». *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224-247.

WEISS, D. J.; DAWIS, R. V.; ENGLAND, G. W. e LOFQUIST, L. H. (1967), **Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire.** University of Minnesota Industrial Relations Center, Minneapolis.

Escola de GESTÃO ISCTE

INDEG Business School ISCTE

Cursos a decorrer no ano lectivo 2004/2005

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

Mestrados da Escola de Gestão do ISCTE
Em Portugal
Contabilidade
Finanças
Gestão de Empresas
Gestão dos Serviços de Saúde
International Management (em inglês)
Marketing **(Novo)**
Pesquisa de Mercados **(Novo)**
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)
MBA – Guangzhou, Wuyi (em associação com a Universidade de Wuyi)
MBA – Brasil (em associação com a Fundação Getulio Vargas)

Pós-Graduações do INDEG/ISCTE
Pós-Graduação em Gestão de Unidades de Saúde (exclusivo para Médicos)
Pós-Graduação em Empreendedorismo e Criação de Empresas
Pós-Graduação em Gestão de Entidades Públicas e Autárquicas
Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos (em associação com a APG)
Pós-Graduação em Gestão Empresarial
Pós-Graduação em Marketing e Negócios Internacionais
Pós-Graduação em *Relationship Management*
Pós-Graduação em *Retail Management*

Outros Cursos do INDEG/ISCTE
Curso Intensivo de Gestão – *The 6 Days' Mini-MBA* **(Novo)**
Executive MBA **(Novo)**
Programa Avançado de Gestão para Executivos Seniores

Mais informações em www.indeg.org

Casos

Participações do Estado em «empresas ligadas à Defesa»

por José Manuel Rolo



Rodrigo Dias
«O Bosque XV»
Vinil s/ PPA
Exposição de Pintura «O Bosque»
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
Outubro/Novembro 2004

Participações do Estado em «empresas ligadas à Defesa»

por José Manuel Rolo

RESUMO: Em 1996, foi criada a EMPORDEF, uma empresa «holding» totalmente controlada pelo Estado, onde foram agrupadas as participações do Estado no sector da Defesa. Até 2002, ano em que foi adoptado um Plano de Reestruturação das empresas, o grupo deu prejuízos consideráveis. Em 2003, graças, sobretudo, à assunção pelo Estado de uma dívida da OGMA à banca no valor de 132,6 milhões de Euros, os resultados do grupo melhoraram substancialmente. Em 2004, foi desencadeado o processo de privatização de cerca de dois terços do capital da OGMA, que deve coincidir com a entrada de um parceiro de referência na empresa. Previa-se, ainda, proceder à alienação das acções detidas pela EMPORDEF na SPEL e na NAVALROCHA; à conclusão dos processos de liquidação da INDEP e da SUBLOC; à continuação da reestruturação das restantes empresas do grupo; e à aquisição de uma participação de cerca de 30% no capital social dos ESTALEIROS NAVAIS DE VIANA DO CASTELO. Se tudo decorrer como previsto, a partir de 2005, o grupo EMPORDEF, apesar de conservar alguns problemas de estrutura e dimensão, poderá contar com pelo menos quatro empresas que estão preparadas para enfrentar a competição internacional.

Palavras-chave: Indústrias da Defesa, Participações do Estado, EMPORDEF, Reestruturação Empresarial, Privatização, Internacionalização

TITLE: State shareholding in the Portuguese Defense sector

ABSTRACT: Created in 1996, EMPORDEF is a Portuguese holding society fully controlled by the State. It holds the State shareholding in the Portuguese Defense sector. Up to 2002, the group accumulated considerable losses. In 2003, following the adoption of a Restructuring Plan, and the assumption by the State of a 132,6 million Euros, OMGA debt to the banking system, the group produced better results. In 2004, the privatization process of about two thirds of the OGMA capital was launched with the aim of attracting reference partners. It was also scheduled to sell the shares held in SPEL and NAVALROCHA; to proceed with the liquidation processes of INDEP and SUBLOC; to continue the restructuring efforts in the other companies of the group; and to buy a position of about one third of the equity capital of ESTALEIROS NAVAIS DE VIANA DO CASTELO. Starting in 2005, EMPORDEF, although maintaining some structural and dimensional shortcomings, could account on at least four companies to face international competition.

Key words: Defense Industries, State Shareholding, EMPORDEF, Enterprise Restructuring, Privatization, Internationalization

A exemplo do que se passa na generalidade dos sectores industriais tecnologicamente intensivos e fortemente internacionalizados, no sector das indústrias da defesa, a nível internacional, coexistem dois grandes tipos de empresas: as chamadas *main contractors* – empresas que lideram mercados e detêm, directa ou indirectamente, o domínio absoluto das cadeias de valor dos respectivos produtos, desde a investigação, concepção e desenho, ao desenvolvimento, produção e comercialização; e as designadas *sub contractors* – empresas que, sendo ou não associadas das *main contractors*, apenas participam em fases intermédias, por vezes isoladas, das cadeias de valor origi-



nais, ou em actividades de assistência técnica, *upgrading* e manutenção de equipamentos e produtos finais.

Em Portugal, no sector das indústrias da Defesa, não há *main contractors*. Existem apenas *sub contractors*, públicas e privadas, mais ou menos internacionalizadas, algumas das quais já alcançaram reconhecimento internacional e, outras, que dispõem de potencialidades consideráveis para entrar ou expandir actividades no sector. É a estas empresas que, à falta de melhor designação, se convencionou chamar 'empresas ligadas à Defesa'. Algumas dessas empresas nasceram no seio das indústrias da Defesa e, posteriormente, alargaram as suas actividades aos sectores civis. Outras, sendo empresas civis por natureza, descobriram que dispunham de competências em domínios que são integráveis nas cadeias de valor da produção, aperfeiçoamento e manutenção de plataformas/sistemas de armas. Em ambos os casos, diz-se que estas empresas desenvolvem actividades do tipo *dual use*.

As chamadas 'empresas ligadas à Defesa' em Portugal são, portanto, *sub contractors*, públicas ou privadas, associadas ou não a *main contractors*, que desenvolvem actividades de âmbito nacional ou internacional, numa lógica de produção *dual use*, que tanto pode aproveitar aos sectores civis como aos sectores militares.

No presente trabalho, procedemos ao estudo das empresas que integram o grupo EMPORDEF, a *holding* controlada a 100% pelo Estado português, que agrupa e coordena as suas participações no sector da Defesa. Por agora, trata-se de divulgar alguns aspectos da estrutura e do funcionamento daquele grupo de empresas, cuja existência e importância estratégica só é do conhecimento de sectores muito restritos da sociedade, quer a nível nacional quer a nível internacional.

As transformações em curso em várias empresas do grupo EMPORDEF (que reputamos da maior importância para a reanimação e racionalização de um sector que, apesar da sua pequena dimensão, dispõe de potencialidades que muito podem aproveitar ao desenvolvimento das indústrias da Defesa em Portugal) e a deficiente publicitação do grupo quer a nível nacional (a EMPORDEF ou a OGMA não figuram, por exemplo, na lista das 1 000 maiores empresas portuguesas, publicada quer pelo *Expresso* como pelo *Diário de Notícias* em Outubro de 2004), quer a nível internacional (o Western European Industry Ownership Jigsaw, da Defence Systems Daily – http://defence-data.com – que é uma espécie de «Quem é quem» das industrias da Defesa europeias, publica regularmente informação errada e incompleta sobre o grupo EMPORDEF), foram duas razões que pesaram na decisão de dar prioridade ao estudo das empresas portuguesas ligadas à Defesa e que são controladas pelo Estado.

Num futuro próximo, procederemos ao estudo das empresas privadas portuguesas que também desenvolvem actividades no sector da Defesa.

O grupo EMPORDEF

No termo de um longo período de indefinição que durou cerca de vinte anos, em 1996, as participações do Estado português no sector da Defesa foram agrupadas na EMPORDEF - Empresa Portuguesa de Defesa (SGPS), SA, uma empresa de capitais públicos tutelada pelos Ministérios da Defesa e das Finanças. (A EMPORDEF, foi criada pelo

José Manuel Rolo
jmrolo@ics.ul.pt
Investigador do Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.
Researcher at Instituto de Ciências Sociais of Universidade de Lisboa, Lisbon, Portugal.

Recebido em Julho de 2004 e aceite em Setembro de 2004.
Received in July 2004 and accepted in September 2004.

Decreto-Lei nº 235-B/96 de Dezembro, tendo iniciado a sua actividade em Março de 1997).

A criação desta *holding* «resultou da necessidade de relançar e aprofundar o processo de reestruturação das indústrias de Defesa nacionais (...) de forma a adequar a sua actividade ao desanuviamento nas relações internacionais iniciado ao longo da década de 90 e (...) procurar soluções estruturais para empresas em situação económica e financeira largamente degradada.» (EMPORDEF, Relatório e Contas de 1999, p. 13).

Mais especificamente, a EMPORDEF tinha como objectivos «estabelecer as condições básicas para a modernização e desenvolvimento sustentado do sector industrial de Defesa; facilitar a coordenação, ao nível governamental, do processo decisório relativo à indústria de Defesa; adaptar a indústria de Defesa às novas condições do mercado; funcionar como mecanismo para gerir a interdependência e as sinergias entre as empresas participadas.» (EMPORDEF, Relatório de Gestão e Contas, 2002, pp. 2-26).

Em 1996, o grupo integrava apenas cinco empresas: OGMA - Indústria Aeronáutica de Portugal, SA; SPEL - Sociedade Portuguesa de Explosivos, SA; INDEP - Indústrias de Defesa, SA; EDISOFT - Empresa de Serviços e Desenvolvimento de Software, SA; e EID - Empresa de Investigação e Desenvolvimento de Electrónica, SA.

Nos anos seguintes, o grupo expandiu-se, tendo criado ou passado a controlar mais seis empresas: IDD - Indústria de Desmilitarização e Defesa, SA (1998); NAVALROCHA - Sociedade de Construção e Reparação Navais, SA (1999); PORTUGAL SPACE - Tecnologias e Serviços Espaciais, SA (2001); DEFLOC - Locação de Equipamentos de Defesa, SA (2001); SUBLOC - Locação de Submarinos, SA (2001); e CELESTIUM - Tecnologias de Monitorização e Navegação, SA (2002).

Entre 1996 e 2002, o volume de negócios do grupo evoluiu razoavelmente tendo atingido o valor acumulado de cerca de 784 milhões de Euros, dos quais cerca de 542 milhões (69%) foram realizados pela OGMA. Esta aparente boa saúde económica do grupo contrastava, porém, com a precária situação financeira de quase todas as suas empresas. Com efeito, no período considerado, os prejuízos por elas acumulados ascendiam a cerca de 224 milhões de Euros (quase 22% do correspondente volume de negócios acumulado), 130 milhões dos quais (58%) eram atribuíveis à OGMA, 51 milhões (23%) à INDEP e 34 milhões (15%) à SPEL. A este cenário só escapava a EDISOFT, a única empresa do grupo com um bom desempenho económico, uma sólida situação financeira e que nunca deu prejuízos (para confirmar as contas, consultar o Quadro).

A situação tornou-se de tal modo insustentável que, em 2002, foi elaborado um Plano de Reestruturação das participações da EMPORDEF destinado a enquadrar «a liquidação das empresas de interesse estratégico reduzido e sem viabilidade económica; a venda das participações financeiras em empresas sem interesse estratégico; a manutenção da actual situação nas empresas com interesse estratégico e com uma situação económico-financeira estabilizada; a redefinição do regime de parcerias estratégicas estabelecido.» (EMPORDEF, Relatório de Gestão e Contas, 2002, pp. 19-26).

Este Plano de Reestruturação arrancou em finais de 2002 e, portanto, não foi a tempo de evitar que a situação financeira das empresas do grupo se deteriorasse ainda mais, tendo os prejuízos acumulados (1996-2002) atingido o valor de 224 milhões de Euros, o que correspondia a quase 29% do volume de negócios acumulado no mesmo período.

As empresas do grupo EMPORDEF

Como consequência da adopção do Plano de Reestruturação de 2002, as empresas do grupo foram distribuídas por três núcleos de actividade: industrial, tecnológico e financeiro. No núcleo industrial, foram integradas a OGMA, a IDD, a SPEL, a NAVALROCHA, e a INDEP; o núcleo tecnológico acolheu a EDISOFT, a EID, a PORTUGAL SPACE, e a CELESTIUM; no núcleo financeiro foram incluídas a DEFLOC e a SUBLOC.

A OGMA - Indústria Aeronáutica de Portugal, SA, detida a 100% pelo Estado Português, é a herdeira das antigas Oficinas Gerais de Material Aeronáutico. É uma *sub contractor* típica, reconhecida internacionalmente, que se dedica «à manutenção, fabricação, reparação e revisão geral de aeronaves (civis e militares), motores, acessórios, aviónicos e equipamentos de apoio, assim como à modernização e modificação de aeronaves.» (EMPORDEF, Relatório de Gestão e Contas, 2003, pp. 4-23).

Quadro

Indicadores seleccionados das empresas do grupo EMPORDEF

Rubricas	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
OGMA								
Emprego	1511	1587	1707	1822	1972	2115	1862	1694
Vol. N.	69931	58908	82371	83848	112279	75851	59136	102642
Res. L.	(20491	(9018)	(589)	3457	(908)	(39425)	(63102)	102620
IDD								
Emprego			24	24	17	21	12	16
Vol. N.			190	394	549	95	498	680
Res. L.			(354)	(449)	(221)	(615)	(435)	83
SPEL								
Emprego	339	302	269	247	269	157	132	98
Vol. N.	13403	13323	12156	10305	7312	5187	10080	10701
Res. L.	(7043)	(2449)	(4315)	(2920)	(7936)	(5244)	(3832)	(1609)
NAV. R								
Emprego				3	28	39	38	38
Vol. N.				0	414	5274	6825	4302
Res. L.				(115)	(564)	(514)	(492)	(1041)
INDEP								
Emprego	639	530	520	376	319	144	68	27
Vol. N.	9218	5078	8435	7891	6814	4741	3116	859
Res. L.	(14754)	(7173)	(4893)	(5412)	(5410)	(6501)	(7093)	(5774)
EDISOFT								
Emprego	27	29	37	54	55	67	68	71
Vol. N.	1337	1596	1935	2334	2873	3704	3136	3324
Res. L.	25	205	299	289	135	159	62	109
EID								
Emprego	210	216	218	221	188	173	161	150
Vol. N.	12330	15333	9647	15937	18104	11522	10151	8299
Res. L.	(1182)	(703)	(1686)	549	(429)	(2643)	246	(474)
PORT. S								
Emprego						3	0	0
Vol. N.						0	0	0
Res. L.						(79)	(494)	(26)
DEFLOC								
Emprego						0	0	0
Vol. N.						0	0	0
Res. L.						(1,1)	0,2	(0,6)
SUBLOC								
Emprego						0	0	0
Vol. N.						0	0	0
Res. L.						(41,7)	(38,2)	(1,2)
CELEST.								
Emprego							0	0
Vol. N.							0	0
Res. L.							0	0

Fonte: Relatório e Contas de 1999 e 2000; Relatório de Gestão de Contas de 2001, 2002 e 2003.
Notas: Os valores de 'Volume de Negócios' e 'Resultados Líquidos' são em milhares de Euros; os valores de 'Resultados Líquidos' entre parêntesis, representam prejuízos.



As actividades da OGMA são certificadas o que, entre outras vantagens, lhe permite ser centro de reparação autorizado LOCKHEED MARTIN, EUROCOPTER, EMBRAER, ROLLS-ROYCE, TURBOMECA, entre outros. As principais aeronaves intervencionadas, são os aviões C-130 'Hércules', P-3 'Orion', CASA C-212, EMBRAER ERJ 135/145, AIRBUS A319/320; os helicópteros Alouette e Puma; e os jactos F-16 e Alfa Jet. (EMPORDEF, Relatório de Gestão e Contas, 2003, pp. 4-23).

Em 2003, no âmbito do estudo de reestruturação da OGMA, foi dada continuidade ao processo de reestruturação operativa das diferentes áreas da empresa, ao desenvolvimento do Plano de Estabilidade Informática e à revisão dos procedimentos contabilísticos.

De assinalar é o relançamento da actividade comercial da empresa que se traduziu na renovação e celebração de importantes contratos de manutenção, fabricação e cooperação.

Devido, em grande medida, à assunção pelo Estado Português de 132,6 milhões de Euros da dívida da OGMA à banca, em 2003, a empresa teve um resultado líquido positivo de 102,6 milhões de Euros, o que já não acontecia desde 1999.

Está em curso uma operação de privatização de cerca de dois terços do capital da empresa à qual concorreram dois consórcios internacionais: um constituído pela EADS (segundo maior construtor europeu de material aeronáutico civil e militar) e pela EMBRAER (empresa brasileira líder mundial na produção de aeronaves civis de média dimensão); o outro liderado pela ALENIA empresa italiana do grupo FINMECCANICA.

Nesta matéria, está prevista uma decisão até final do ano de 2004.

A IDD - Indústria de Desmilitarização e Defesa, SA, controlada a 100% pelo Estado Português, «foi criada em 1999, com o objectivo de desmilitarizar as munições obsoletas ou em fim de vida útil para as Forças Armadas Portuguesas» (Relatório de Gestão e Contas, 2003, pp. 6-23). Tendo iniciado a sua actividade operacional apenas em 2002, deu, pela primeira vez, um pequeno lucro em 2003. Detém uma carteira de encomendas que augura um desempenho satisfatório nos próximos exercícios (Relatório de Gestão e Contas, 2003, pp. 6-23).

A SPEL - Sociedade Portuguesa de Explosivos, SA, onde o Estado Português tem uma participação de 51%, dedica-se à produção e venda de dinamites e outros explosivos para fins civis. Desde Novembro de 2001, é explorada pelo Grupo Union Española de Explosivos, SA (UEE). A empresa largamente deficitária há vários anos, foi submetida a um programa de reestruturação que conduziu a uma significativa redução de pessoal, à adopção de novas tecnologias, ao alargamento do leque de produções e à entrada no mercado internacional. Apesar dos progressos alcançados, continua a evidenciar uma situação financeira precária. A participação do Estado nesta empresa está em vias de ser alienada (EMPORDEF, Relatório de Gestão e Contas, 2003, pp. 7 e 8-23).

A NAVALROCHA - Sociedade de Construção e Reparação Navais, SA, em que o Estado detém uma participação de 40%, «foi criada em 1999, com o objectivo de assegurar a manutenção de um estaleiro de reparação naval no estuário do Tejo (...). A empresa detém a concessão da exploração do estaleiro da Rocha do Conde de Óbidos por um prazo de dez anos, tendo apresentado, em Outubro de 2003, à concedente (APL), uma proposta com vista à revisão do contrato de concessão, com ampliação do prazo para vinte anos.» Devido à crise verificada no transporte marítimo internacional, a empresa acumulou prejuízos de mais de 2,7 milhões de Euros em 5 anos. No programa de reestruturação do grupo EMPORDEF, está prevista a alienação desta participação (EMPORDEF, Relatório de Gestão e Contas, 2003, pp. 9 e 10-23).

A INDEP - Indústrias de Defesa, SA, uma empresa totalmente controlada pelo Estado, actuava no mercado das munições metálicas de pequeno calibre para fins civis e militares. Desde que foi criada, a EMPORDEF acumulou prejuízos no valor de mais de 57 milhões de Euros. Durante o ano de 2003 procedeu-se à desactivação das actividades da empresa, e deu-se início ao respectivo processo de liquidação (EMPORDEF, Relatório de Gestão e Contas, 2003, pp. 11-23).

A EDISOFT - Empresa de Serviços e Desenvolvimento de Software, SA, foi criada no âmbito das contrapartidas associadas à aquisição das fragatas MEKO. Além da EMPORDEF, que detém uma participação de 30%, a EDISOFT é partici-

pada em proporção idêntica pela THALES (antiga THOMSON-CSF), empresa francesa que figura entre os dez maiores produtores mundiais de armas. A EDISOFT opera nos domínios de *Software* e Tecnologias da Informação para Sistemas de Defesa e Segurança, Sistemas Espaciais e Soluções Integradas de Negócios. No sector dos Sistemas de Defesa, 80% das vendas destinam-se ao mercado externo, sendo de assinalar a participação no projecto europeu do helicóptero NH90. No sector dos Sistemas Espaciais destaca-se a participação nos projectos GALILEU e PCOS *(Parallel Constelation Simulator)*, este no quadro da iniciativa ESA - *Portugal Task Force*. No sector de Soluções Integradas de Negócios, a empresa desenvolveu diversos projectos para a Marinha Portuguesa, ANACOM, OGMA e CTT, sendo de destacar a sua participação no Programa dos Patrulhas Oceânicos, que a acreditam como fornecedor internacional de Sistemas Integradores de Informação para navios (EMPORDEF, Relatório de Gestão e Contas, 2003, pp. 12 e 13-23).

Está prevista a participação da EDISOFT, e também da EID, no programa de modernização das fragatas *Perry*, cuja cedência a Portugal já foi aprovada pelo Senado dos EUA, e que se destinam a substituir os três navios da Marinha Portuguesa da classe João Belo. A EDISOFT é a única empresa do grupo EMPORDEF cujos indicadores de gestão são todos positivos.

A EID - Empresa de Investigação e Desenvolvimento de Electrónica «opera no sector da electrónica e telecomunicações fornecendo sistemas de comunicações tácticas e navais para as Forças Armadas nacionais e estrangeiras (...).» Na sua estrutura accionista, a EID, além da EMPORDEF que detém cerca de um terço do capital, conta com a participação da RHODE & SCHWARZ, empresa alemã líder na área das comunicações militares. Concluído o projecto do rádio GRC-525, a empresa está, agora, em posição de melhorar o seu desempenho económico e financeiro que tem sido algo decepcionante (EMPORDEF, Relatório de Gestão e Contas, 2003, pp. 13 e 14-23).

«O projecto PORTUGAL SPACE nasceu em 1999 com o objectivo de instalar nos Açores uma estação terrestre de monitorização e controlo de satélites e integrar esta localização nas actuais redes internacionais (...).» A PORTUGAL SPACE - Tecnologias e Serviços Espaciais, SA, foi constituída em Novembro de 2000, tendo como associados a EMPORDEF, com 71,25% do capital, a EFACEC, com 16,25%, e a OGMA, com 12,50% (EMPORDEF, Relatório e Contas, 2000, p. 19).

Depois de, em 2002, ter sido iniciado o processo de implementação da Estação Terrestre (SGSS) e de ter sido concretizada uma tomada de posição maioritária na GEOGRAF – uma empresa portuguesa actuante na área da detecção remota –, essa empresa constatou, em Agosto desse ano, que os seus projectos não poderiam ser financiados no quadro da Lei de Programação Militar, tendo, então, sido preparada e apresentada uma candidatura ao POE (Programa Operacional de Economia) / PRIME que, até ao final de 2003, ainda não tinha sido objecto de decisão. Por estes motivos, a empresa ainda não teve actividade, e acumulou um prejuízo de 599 mil Euros (EMPORDEF, Relatório de Gestão e Contas, 2002, pp. 16 e 17-26).

Em finais de 2003, enquanto aguardava uma decisão do POE/PRIME, a EMPORDEF prosseguia o processo de saneamento financeiro da GEOGRAF.

Intimamente relacionada com o processo PORTUGAL SPACE/GEOGRAF esteve a constituição, em 2002, da CELESTIUM que tinha por objectivo complementar a actividade da PORTUGAL SPACE. A empresa não chegou a iniciar a actividade e foi dissolvida em Dezembro de 2003 (EMPORDEF, Relatório de Gestão e Contas, pp. 15-23).

A DEFLOC é uma sociedade de locação operacional em que a EMPORDEF se associou à Caixa Geral de Depósitos que detém 19% do capital da empresa, para financiar a compra de helicópteros EH-101. Em 2003, foi renegociado o contrato de fornecimento e financiamento da aquisição destes helicópteros e o respectivo calendário de entregas (Relatório de Gestão e Contas, 2003, pp. 16-23).

A SUBLOC é uma sociedade de locação operacional em que a EMPORDEF se associou a um consórcio bancário que detém 30% do capital da empresa, e que tinha por objectivo financiar a compra de submarinos para a Marinha Portuguesa. Tendo sido abandonado o esquema de financiamento da aquisição dos submarinos inicialmente previsto, a empresa deixou de fazer sentido, pelo que foi dado início

ao processo da sua liquidação (Relatório de Gestão e Contas, 2003, pp. 16-23).

Situação e perspectivas do grupo EMPORDEF

Como resultado das reestruturações operadas nas empresas do grupo, com destaque para a assunção pelo Estado da dívida da OGMA à banca no valor de mais de 132 milhões de Euros, o desempenho económico e financeiro do grupo melhorou sensivelmente em 2003. Em termos de valores acumulados desde 1996, a relação dos prejuízos com o volume de negócios que, em 2002, era de quase 29%, baixou drasticamente para cerca de 14%.

Para 2004, está prevista a conclusão do processo de privatização de cerca de dois terços do capital da OGMA que deve coincidir com a entrada de um parceiro de referência na empresa; a alienação das acções detidas pela *holding* na SPEL e na NAVALROCHA; a conclusão dos processos de liquidação da INDEP e da SUBLOC; a continuação da reorganização das restantes empresas do grupo; e a aquisição de uma posição de capital da ordem dos 30% nos ESTALEIROS NAVAIS DE VIANA DO CASTELO.

Concluída que seja a reestruturação em curso, é provável que, a partir de 2005, a EMPORDEF esteja em posição de concentrar os seus esforços nas seguintes empresas: OGMA, IDD, EDISOFT, EID, SUBLOC e ENVC.

Em tudo isto, convém não perder de vista que o grupo é, internamente, muito desequilibrado (em 2003, a OGMA representava cerca de 80% do emprego e do volume de negócios do grupo) e, à escala europeia, detém uma dimensão quase insignificante (as 7 empresas que integravam o grupo em 2000 representavam cerca de 54% do emprego e pouco mais de 22% do volume de negócios da INDRA, uma empresa espanhola que tem negócios com empresas portuguesas ligadas à Defesa e que, naquele ano, figurava na 100ª posição na lista das 100 maiores empresas de defesa do SIPRI - *Stockholm International Peace Research Institute*). Poderia deduzir-se daqui que as potencialidades do grupo tendem a esgotar-se nas reconhecidas potencialidades da OGMA. Mas não é assim. Inquestionavelmente no caso da EDISOFT, mas também nos casos da EID e dos ENVC, estamos perante empresas que ostentam reais potencialidades de participação com êxito em projectos nacionais e internacionais, europeus e outros: no plano nacional, podem desempenhar um papel de relevo na concretização de contrapartidas associadas às aquisições de equipamentos militares previstos na Lei de Programação Militar. No plano internacional, podem vir a ganhar posição num número crescente de projectos europeus ou outros, bastando para tanto que adensem a trama das suas alianças estratégicas e das suas parcerias internacionais. ■

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.

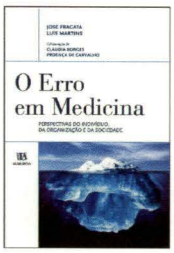


Negociação

Autor: José Mexia Crespo de Carvalho
Edição: Sílabo
Portugal

Quer comprar uma casa ou um carro mas sente incapacidade negocial e tem tendência a pensar que os vendedores estão sempre a enganá-lo? Os contratos que tem negociado não representam o esforço e o trabalho investido? Sente-se particularmente inseguro numa abordagem face a face com outra pessoa? Ficou frustrado porque chegou a um acordo e pensa que teria sido possível ter obtido mais? Sente que no seu local de trabalho estão a subavaliar as suas contribuições para a riqueza da organização? Quer maximizar os ganhos nas suas actividades? Se respondeu sim a algumas das questões anteriores, então este livro é para si. Numa linguagem simples e acessível, esta obra explicita o quadro em que se desenvolve todo o processo negocial, ajudando-o a tirar o melhor partido das suas capacidades, por muito pequenas que sejam, para negociar, nas melhores condições, qualquer coisa que queira obter.

José Mexia Crespo de Carvalho é Professor Catedrático do ISCTE (Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa) - Escola de Gestão. Licenciado em Engenharia Civil (IST/UTL), tem o MBA, o MSc e o Doutoramento em Gestão de Empresas pelo ISCTE. É Vice-Presidente da Escola de Gestão e Director da Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas do ISCTE. Paralelamente, é Director do INDEG/ISCTE, onde é responsável pela área das Pós-Graduações em Gestão de Empresas.



O Erro em Medicina

Perspectivas do indivíduo, da organização e da sociedade

Autores: José Fragata e Luís Martins
Colaborações: Cláudia Borges e Proença de Carvalho
Edição: Almedina
Portugal

Esta obra aborda os pontos de vista de quatro especialistas portugueses – um cirurgião, um professor de gestão, um jurista e uma jornalista sobre o problema do erro em Medicina, sendo que a maior parte da obra foi escrita pelos dois primeiros. Esta obra é uma tentativa séria de tratar um problema clássico e tradicionalmente mal tratado. O livro não visa os erros dos médicos, visa abordar o erro em Medicina, envolvendo naturalmente médicos e outro pessoal de saúde, e não só a prestação de cuidados, como também a gestão e a administração de recursos. O exercício da Medicina, outrora baseado na tradicional relação hipocrática médico-doente, evoluiu para a prestação de cuidados de saúde exercida por seres humanos, naturalmente falíveis, mas operando hoje no seio de organizações complexas e com recurso a tecnologias cada vez mais sofisticadas. Esta mudança, associada à natureza marcadamente incerta da biologia do Homem doente, cria um enorme potencial para a ocorrência de erros. A Medicina Clínica é hoje, mais do que nunca, a «ciência do incerto e a arte da probabilidade».

Este livro aborda essa ponta de um enorme icebergue oculto: os erros na Medicina. Estuda os seus mecanismos de ocorrência, em moldes gerais e a propósito de cada especialidade médica, que vai ilustrando com exemplos. Aborda o erro na perspectiva individual e na do sistema, abrindo horizontes para uma análise séria dos acidentes numa óptica organizacional. Aborda ainda os conflitos éticos em torno do erro, o modo como os media olham para os erros ligados à Saúde, e ainda o tratamento jurídico que deverá ser dado ao erro médico, na sua distinção fundamental com a negligência. Uma compressa esquecida depois de uma operação, a administração de uma dose errada de medicamentos ou um diagnóstico mal feito, são os erros que mais vezes dão origem a queixas de doentes e a denúncias judiciais.

A mensagem deste livro pretende ser clara: na Medicina, os erros são inevitáveis e a sua análise deverá incidir mais sobre os vícios do sistema e menos sobre a tão banalizada culpabilização dos indivíduos. A fiabilidade e a qualidade de uma organização médica residem fundamentalmente no modo como souber lidar com os seus erros, minimizando as suas consequências e aprendendo a preveni-los. O erro vem questionar a gestão das organizações de saúde. Porque o erro, ao manifestar um desajustamento entre o serviço prestado e o adequado ao doente, sinaliza um disfuncionamento organizacional. Por isso se pode dizer que o erro em Medicina é, sobretudo, um problema organizacional, um problema de Gestão. Os autores concluem que, a menos que haja mudanças na organização e na prestação dos serviços de saúde, todos os doentes continuarão a sofrer as consequências do erro médico.



Gest@o.com – Gestão de clientes no Século XXI

Autores: Eduardo Correia, Fernando Vasconcelos, Filipe Silvério e Cristina Santos
Edição: Sílabo
Portugal

O livro Gest@o.com – Gestão de Clientes no Século XXI, coordenado

pelo Prof. Eduardo Correia, docente no INDEG/ISCTE, é o Volume 1 de uma nova colecção que pretende alargar a divulgação das temáticas essencialmente abordadas nas Pós-Graduações em Gest@o.com e em *Relationship Management* do INDEG/ISCTE e na cadeira do 5.º Ano da Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas do ISCTE.

Este é um livro de ruptura com muitos dos conceitos do marketing e da gestão até há bem pouco tempo inquestionáveis.

De forma muito clara, esta obra absorve a abrangência da revolução Internet e as transformações que ela provocou e continua a provocar. Fala-nos desta nova forma de ver o mundo, dos novos consumidores, das novas formas de comunicar. E ajuda-nos a perceber como o sentido dessa inovação é fundamental para as empresas. As implicações desta nova forma de comunicar são muito amplas e imprevisíveis.

Mas apesar de os autores nos falarem delas ainda «a quente», conseguem transmitir-nos toda a sua validade pela forma ordenada e sistemática como o fazem; perceberam que a «bolha» da Nova Economia foi o preço da inovação, o parto, porventura doloroso, de uma nova realidade, cujos contornos estão ainda por definir, mas que é inelutável.



Economia Global e Gestão – «Global Economics and Management Review»

Coordenação: Prof. Doutor Mário Murteira
Edição: Escola de Gestão do ISCTE
Portugal

Na segunda edição de 2004 da revista Economia Global e Gestão – *Global Economics and Management Review*, o destaque vai para a entrevista com Ali Bakhtiari – analista iraniano do petróleo. Este especialista prevê que, ainda durante o Inverno que se aproxima, os preços do barril de petróleo possam chegar facilmente aos 60 dólares. Ao longo da entrevista, Ali Bakhtiari fala do «Choque do petróleo no advento de uma mudança social radical».

Este recente número da revista científica da Escola de Gestão do ISCTE propõe ainda reflexões sobre: o valor da logística; a avaliação de desempenho; o conceito das rotinas na evolução da abordagem contemporânea da Economia; a dinâmica da Economia 'sem peso' e os bens digitais; a quase-centenária União Aduaneira da África Austral; a teoria de jogos e credibilidade; os paradigmas (mais ou menos) humanos; o papel informativo do Estado; e ainda sobre Economia do Conhecimento.



Mestres da Geração «Start-Up»

Autores: Jorge Nascimento Rodrigues, João Ramos, Géraldine Correia, Cátia Mateus e Manuel Posser de Andrade
Edição: Centro Atlântico
Portugal

Num país em geral caracterizado pela falta de iniciativa e de espírito, as novas gerações de portugueses estão aos poucos a quebrar estereótipos e a desbravar novos caminhos no empreendedorismo.

Nesta nova obra, são expostos 50 casos de jovens que criaram as suas empresas com base na crença de que o empreendedorismo é crucial para a renovação do tecido empresarial e para o desenvolvimento local.

As escolhas dos casos das «start-ups» portuguesas e de luso descendentes foram realizadas com base no conhecimento directo da equipa redactorial junto dos seus líderes e fundadores. O leitor irá encontrar vários casos de negócio que primam pela originalidade, sendo que alguns já se encontram na senda da internacionalização.



Estratégia
Passo a Passo

Autor: Francisco Lopes dos Santos
Edição: Centro Atlântico
Portugal

Estratégia: Passo-a-Passo não é apenas um livro sobre Estratégia das organizações, mas também um manual prático de como elaborar uma Estratégia.

É um livro que se destina a estar sempre presente na secretária do seu leitor. Não apenas para ser lido, mas muito principalmente para ser consultado amiúde.

Apresenta a estratégia como um processo dividido em 18 actividades, apresentadas em 3 partes, com 8 capítulos, subdivididos em 40 pontos de referência e ilustrados por 57 figuras e tabelas, concebidos com um manual.

Sítio recomendado para encomendas de livros portugueses na Web:
www.byblos.pt

INDEG/ISCTE assina protocolo com Secretaria de Estado da Administração Local portuguesa

Foi assinado em Lisboa, no passado dia 21 de Outubro de 2004 um protocolo com o Programa FORAL – Programa de Formação para as Autarquias Locais, entre a Secretaria de Estado da Administração Local (SEAL) portuguesa e o INDEG/ISCTE. A cerimónia de assinatura contou com as presenças do Secretário de Estado da Administração Local, José de Almeida Cesário, e do Presidente do INDEG/ISCTE, Luís Reto.

Este protocolo refere-se à realização de um Programa de Qualificação de Funcionários Autárquicos (PQFA) em Portugal, e permite aos alunos da Pós-Graduação em Gestão de Entidades Públicas e Autárquicas do INDEG/ISCTE usufruírem de financiamento para a sua formação, através das medidas do Fundo Social Europeu enquadradas no Eixo 1 dos Programas Operacionais Regionais do Continente, do Quadro Comunitário de Apoio III, para o período de programação de 2000 a 2006, com o apoio de recursos financeiros nacionais.

A Pós-Graduação em Gestão de Entidades Públicas e Autárquicas – que já vai na sua segunda edição – tem como objectivo formar gestores ou potenciais gestores de entidades públicas, podendo ocupar os mais variados cargos na Administração Pública Central, Autarquias e outras.

A cerimónia de assinatura do protocolo realizou-se no Auditório do INDEG/ISCTE, em Lisboa, no final da Conferência sobre Criatividade nas Cidades proferida por Irene Tinagli – investigadora da Carnegie Mellon University, co-autora do livro *Europe in the Creative Age* com o Prof. Richard Florida e *partner* independente do Grupo Adventus (ver notícia mais adiante).

Mais informações em www.indeg.org/conteudos.asp?IDCONT=429 ■

Procura do Mini-MBA do INDEG/ISCTE excedeu as expectativas

O período de candidaturas para a 1.ª edição de um Mini-MBA em Portugal organizado pelo INDEG/ISCTE terminou em 2 de Novembro, tendo o número de candidaturas superado as melhores expectativas da Direcção do curso. Por esta razão, está já agendada e fechada uma 2.ª edição para Janeiro de 2005 e estão abertas as candidaturas para outras edições, posteriores a esta data.

O sucesso deste Curso Intensivo de Gestão – *The 6 Days' Mini-MBA* deve-se ao facto de ser um programa inovador especialmente desenhado para licenciados (ou não licenciados) com formação universitária fora da área de gestão, que necessitem de aprender, num curto espaço de tempo, os conceitos e ferramentas básicas de gestão essenciais para o exercício deste tipo de funções nas suas respectivas organizações.

A 1.ª edição do Mini-MBA decorreu em Lisboa em duas semanas intercaladas no mês de Novembro, três dias por semana, permitindo, deste modo, que os participantes não estejam mais do que três dias, em cada caso, fora das respectivas organizações, não prejudicando a sua actividade profissional regular. ■

Trabalho português pouco criativo

Portugal é dos países da União Europeia com menos pessoas a trabalhar em profissões criativas. Este é um dos resultados em destaque de um estudo realizado em conjunto por Irene Tinagli, assistente em políticas internacionais na Carnegie Mellon University, em Pittsburgh nos Estados Unidos da América, em conjunto com Richard Florida, docente da mesma faculdade.

O documento foi apresentado na conferência «Competir na economia criativa: como é que a criatividade está a mudar as nossas cidades, empresas e vidas», realizada a 21 de Outubro no INDEG/ISCTE, que contou com Tinagli como «key-note speaker». De acordo com aquela investigação, Portugal só possui 15% da força de trabalho a laborar em actividades ligadas à investigação, publicidade e arte, enquanto que a média da Europa se situa nos 30%. Já os países do Norte da Europa, mais abertos e liberais e com o grande

investimento que fizeram em tecnologia, estão bem posicionados.

Irene Tinagli explica que **«estas pessoas usam as suas ideias e criatividade para trabalhar e isso é novo – chamamo-lhes a classe criativa»**. Neste segmento profissional situam-se actividades como a investigação, a criação artística, a consultoria e a docência. A investigação identificou quais os factores necessários às cidades para atrair estes recursos humanos qualificados – as que tinham maior concentração de pessoas criativas eram aquelas que apresentavam três vectores: talento, tecnologia e tolerância.

Artigo sobre a investigação: «Talento encolheu em Portugal» em www.janelanaweb.com/crise/talento.html. ■

Homenagem a Peter Drucker

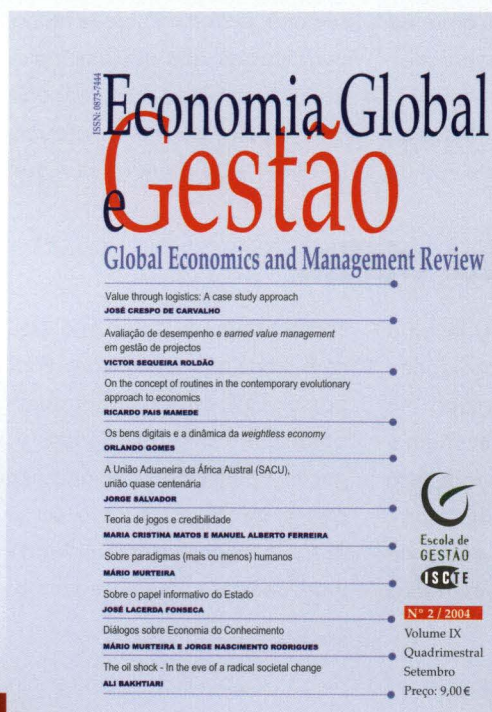
Por ocasião dos 95 anos do «pai» do *Management*, ocorridos em Novembro, os portais www.janelanaweb.com e www.gurusonline.tv organizaram um dossiê de 13 entrevistas e artigos em português e inglês com Peter Drucker a propósito da gestão no Séc. XX. Na sua última entrevista concedida em Claremont, a cidade californiana onde vive, à revista portuguesa *Executive Digest* (Dezembro de 2001) e ao portal Gurusonline.tv (em inglês), Drucker considerou que "a gestão é uma prática, como a medicina ou o direito. E, no caso de uma prática, o trabalho fundamental e as suas fundações são sempre lançadas e obra de práticos e não de académicos".

Dossiê em: www.janelanaweb.com/drucker_homenagem.html. ■

EDIÇÃO DA ESCOLA DE GESTÃO DO ISCTE - Nº2 DE 2004

Economia Global e Gestão

Global Economics and Management Review



DISTRIBUIÇÃO BERTRAND

SUMÁRIO

- Value through logistics: A case study approach
  JOSÉ CRESPO DE CARVALHO
- Avaliação de desempenho e *earned value management* em gestão de projectos
  VICTOR SEQUEIRA ROLDÃO
- On the concept of routines in the contemporany evolutionary approach to economics
  RICARDO PAIS MAMEDE
- Os bens digitais e a dinâmica da *weightless economy*
  ORLANDO GOMES
- A União Aduaneira da África Austral (SACU), união quase centenária
  JORGE SALVADOR
- Teoria de jogos e credibilidade
  MARIA CRISTINA MATOS E MANUEL ALBERTO FERREIRA
- Sobre paradigmas (mais ou menos) humanos
  MÁRIO MURTEIRA
- Sobre o papel informativo do Estado
  JOSÉ LACERDA FONSECA
- Diálogos sobre Economia do Conhecimento
  MÁRIO MURTEIRA E JORGE NASCIMENTO RODRIGUES
- The oil shock - In the eve of a radical societal change
  ALI BAKHTIARI

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

UE/MERCOSUL: Acordo adiado

O acordo de livre comércio entre a União Europeia e o MERCOSUL foi, uma vez mais, adiado. Após demoradas rondas de negociações, tendo uma delas decorrido em Lisboa, os representantes das duas organizações ainda não conseguiram chegar a um compromisso global. «Deixámos as negociações num terreno adequado, mas não passámos à fase final», referiu Pascal Lamy, o ex-comissário europeu do Comércio.

A próxima reunião ministrial entre a União Europeia e o MERCOSUL está agendada para Março de 2005, já com a participação dos novos representantes da Comissão Europeia.

Entretanto, o MERCOSUL e a Comunidade Andina, da qual fazem parte a Bolívia, a Colômbia, o Equador, o Perú e a Venezuela, assinaram recentemente em Montevideu um acordo de livre comércio entre os seus membros. Este acordo irá criar o quinto maior espaço económico do mundo, com 350 milhões de habitantes e um Produto Interno Bruto de 800 mil milhões de dólares. ■

Tribunal Fiscal prejudica internacionalização das empresas europeias

A inexistência de um conjunto de regras de tributação harmonizadas na União Europeia é considerada como um dos principais obstáculos para a internacionalização das empresas europeias. De acordo com as conclusões de um inquérito dirigido a cerca de 700 empresas europeias [("European Tax Survey - Comission Working Paper" (2004)], os custos administrativos e o cumprimento de regras fiscais nacionais representam quase 31% do total dos impostos pagos pelas PME e 2,6% do respectivo volume de negócios. Por outro lado, em relação às grandes empresas esses encargos representam 1,9% dos impostos e 0,02 das vendas.

Quando questionadas sobre quais os factores que mais poderão condicionar os seus projectos de internacionalização, a maioria das empresas inquiridas referiu os preços de transferência e as dificuldades decorrentes do facto de terem de trabalhar com diferentes sistemas fiscais dentro da União Europeia. ■

Flexibilização do pacto de estabilidade e crescimento

A Comissão Europeia voltou a insistir na necessidade de flexibilizar o Pacto de Estabilidade e Crescimento, propondo, nomeadamente, a definição de um conjunto de «circunstâncias excepcionais» que justificariam, em sua opinião, a não abertura de procedimentos por défices excessivos aos países que ultrapassem o limite dos 3% do Produto Interno Bruto «para ter em conta abrandamentos económicos prolongados e não tão só uma verdadeira recessão», defendeu o director-geral dos Assuntos Económicos e Monetários, Klaus Regling.

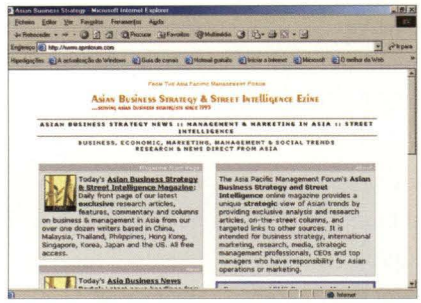
Neste sentido, a Comissão Europeia tem vindo a apresentar diversas propostas que visam atenuar os efeitos cíclicos da aplicação do Pacto de Estabilidade e Crescimento, nomeadamente em matéria de disciplina orçamental, alertando para o facto de uma política orçamental restritiva poder vir a provocar uma recessão em período de fraco crescimento económico e levar, ao contrário do pretendido, a um agravamento das contas públicas. ■

Coordenação:

Nuno Gama de Oliveira Pinto
Professor Universitário, Doutor em Gestão,
Consultor e Auditor Externo da Comissão Europeia.
E-mail: nopgest@mail.pt

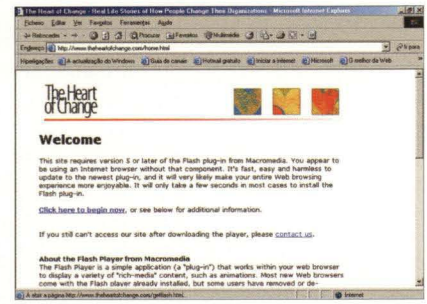
Alguns «sites» para visitar

www.apmforum.com/



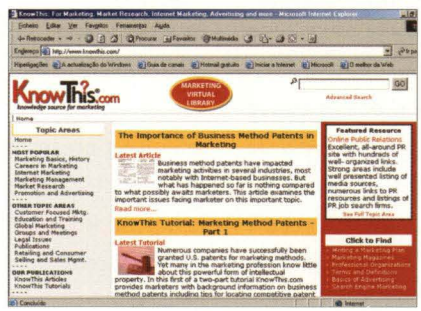
Se o cibernauta procura informação actualizada sobre o estado da gestão e dos negócios no Extremo Oriente, então o sítio do Asia Pacific Management Forum é um bom ponto de partida para a navegação. Pode aceder a informação sobre estratégias de negócios, o clima empresarial e projectos de investigação. Acesso gratuito e em inglês.

www.theheartofchange.com/home.html



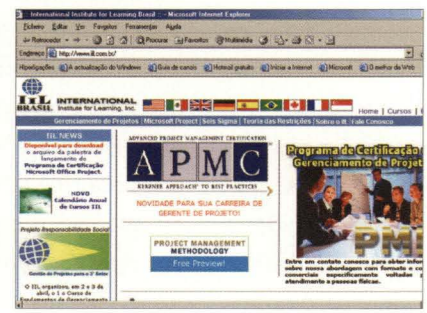
É o sítio do novo livro de John P. Kotter, um dos especialistas em liderança, da Universidade de Harvard. A obra «The Heart of Change» é um livro composto de vários estudos de caso de pessoas que, em vários níveis das organizações, lideraram processos de mudança e foram bem sucedidas nessa missão. Acesso gratuito e em inglês.

www.knowthis.com/



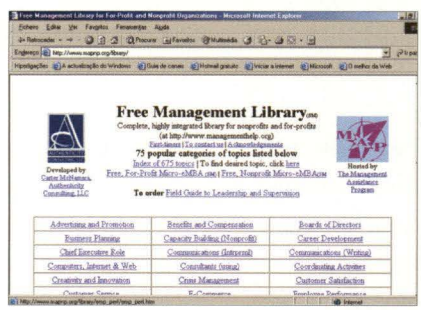
Se trabalha ou estuda marketing, esta é uma óptima ferramenta para se manter actualizado sobre as novas tendências na área. Com uma navegação bastante intuitiva e boa organização da informação, revela-se bastante útil como portal de pesquisa para matérias relacionadas com marketing. Acesso gratuito e em inglês.

www.iil.com.br/



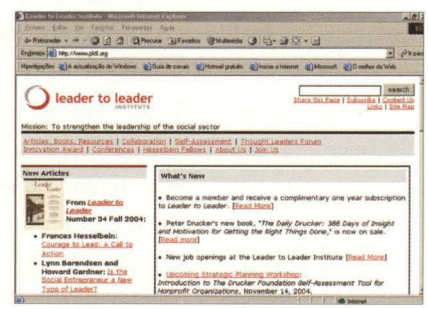
Neste sítio o cibernauta pode encontrar a versão brasileira do Institute for International Learning, um organismo especializado em formação para gestão de projectos. É possível encontrar neste sítio várias opções de acções formativas em diversas ramificações da gestão de projectos. Acesso gratuito e em português.

www.mapnp.org/library/



Embora com um design não muito elaborado, este sítio é mais um daqueles que prima pela riqueza da informação. É uma autêntica enciclopédia de gestão «on-line», permitindo o acesso à definição básica de um conjunto de conceitos. Muito útil para trabalhos académicos. Em inglês.

www.pfdf.org/



Eis o novo sítio da Fundação Peter Drucker. Destaque para a revista editada neste sítio, a «Leader to leader», em especial o artigo sobre o perfil do empreendedor social.

Acesso gratuito em inglês.

A obra do artista é o jardim da sua alma

por João Balthazar

A obra actual de Rodrigo Dias é «O Bosque» da sua alma.

A Galeria do INDEG/ISCTE, a gest'ARTE, teve a oportunidade de proporcionar aos seus visitantes uma exposição de carácter inédito, que apresentou como tema «O Bosque».

Tradicionalmente, as obras expostas numa mostra apresentam suportes como a tela, o papel ou até mesmo o cartão e a madeira. Na prática das suas 'impressões', o artista escolhe tintas ou grafite para abrilhantar o seu estado de alma.

Apesar de, nos países onde a arte se manifesta vigorosamente, estarem despertos para manifestações artísticas de carácter invulgar, catalogadas de arte contemporânea, achamos que as obras apresentadas nesta exposição teriam lugar em qualquer um desses espaços representativos de obras ditas contemporâneas.

A exposição

O suporte utilizado pelo artista Rodrigo Dias para desenvolver as suas obras – PVC e PPA – e o material a sobrepor – vinil –, provocaram, desde logo, uma admiração no observador, inquietante para a entender e perceber como as deveria catalogar.

Em tantos capítulos da história do estudo da arte, foi atribuída a designação 'pós' para os identificar. As obras de Rodrigo Dias contêm uma técnica e um modo de produção especial, inédito, que, aquando da sua catalogação de corrente artística, terá de lhe ser atribuído o prefixo 'pré'. Brevemente, conseguiremos completar a designação/identificação deste capítulo representativo de uma manifestação artística.

Do autor, podemos retirar a essência expressa no seu texto abaixo.

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

«O Bosque»

por Rodrigo Dias

Por cima das montanhas passam as nuvens.

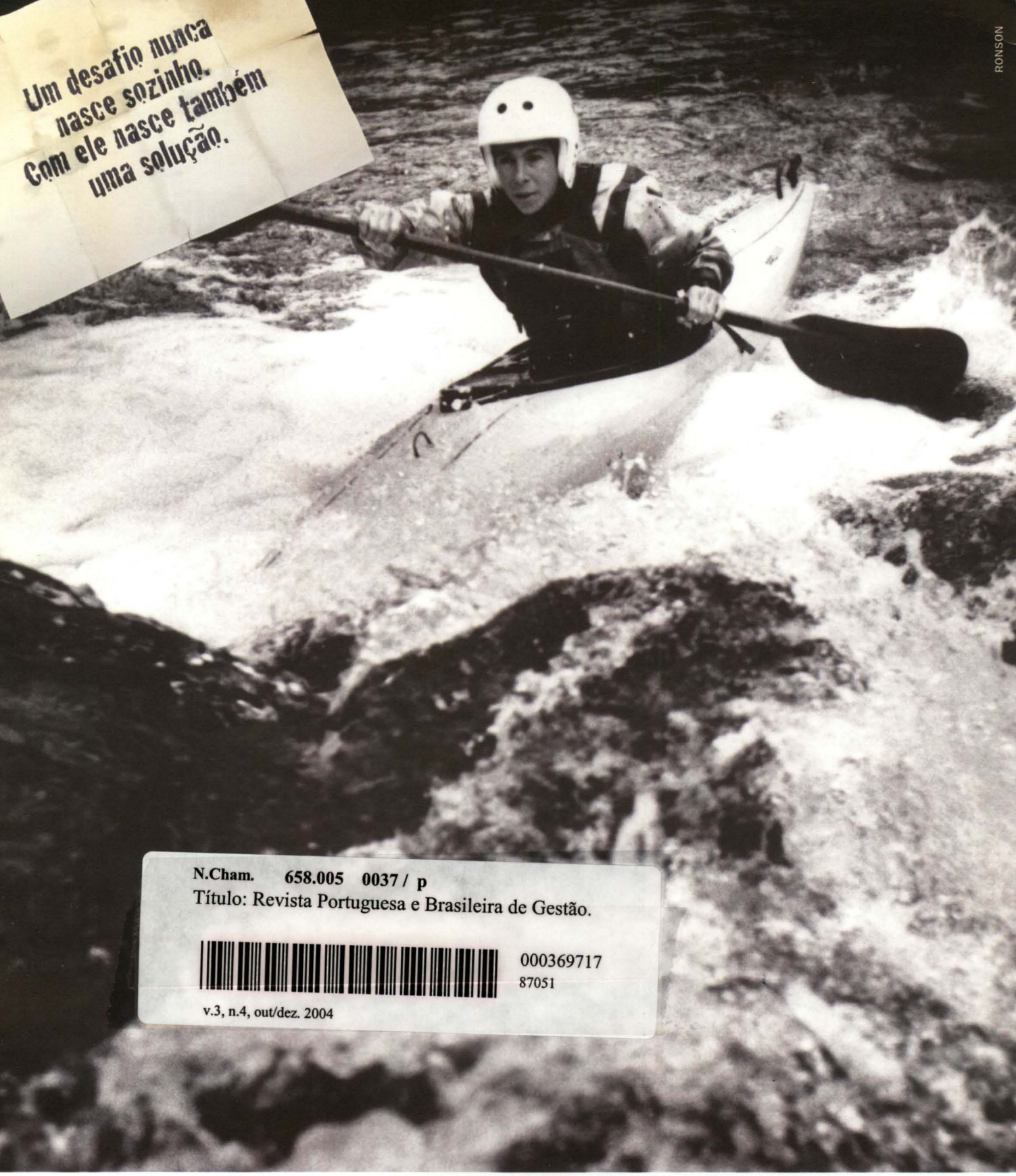
A tinta inerte dentro dos recipientes repousa da grande viagem, morre na espera, no sentir de um sangue novo. A cada passo ouve-se o estalar dos ramos velhos, presos na penumbra dos pés, nas mãos o orvalho enfiado no que não existe. A luz ainda não começou a chegar, e os olhos ainda estão por detrás do mundo, do corpo. Na copa das árvores o ar que a noite queimou sabe a maresia e esconde as sombras do inconsciente, dormentes. Da janela da clareira transparece o dia à espera de entrar no destino das cores, de um caminho novo, predestinado a envelhecer.

Por onde se acende a tela, trabalharam os dedos, fortes nos seus afluentes, dementes de raiva depois dos rios, impregnados, repletos de paixão onde irá instalar-se o mar. No trilho onde tudo se torna animal, mais perto das mucosas olfactivas do grito, do querer dizer, o equilíbrio é repartido por toda a superfície, sabendo-se de antemão que o milagre da própria matemática estica o tempo, tornando-o circular, e de dentro surge o que as estrelas sedimentaram na seiva que a água percorre. A luz estica os braços e aperta forte contra o peito os contornos das cores, corta e divide-as na ocupação do espaço, esconde-lhe o nome das coisas, da vida. Cada tronco, cada indivíduo, transporta na pele o código genético, os olhos fechados dentro dos olhos, o vazio que nos preenche.



Rodrigo Dias
Exposição de Pintura «O Bosque» no INDEG/ISCTE, Lisboa, Outubro/Novembro 2004

Não tenho medo de percorrer o bosque, sei que o caminho não tem retorno, mas a viagem não é longa, o final é depois do começo, apenas podemos prolongar a morte e morrer tantas vezes quantas forem necessárias.



N.Cham. 658.005 0037 / p
Título: Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão.

000369717
87051

v.3, n.4, out/dez. 2004

FGV management

PRESENTE NA SUA VIDA.
PRESENTE NO SEU SUCESSO.

Membro da AACSB INTERNATIONAL

Pós-Graduação, MBAs, Executivo Jr e FGV CEO. O FGV Management sempre tem um curso que se encaixa no seu perfil. Se você está começando a carreira ou já está bem posicionado no mercado, escolha o seu e fique mais preparado para os desafios do futuro. Tudo isso, com o suporte de duas das mais conceituadas escolas de administração e economia do Brasil: EBAPE e EPGE.

**Confira a relação de conveniados pelo site: www.fgv.br/fgvmanagement
e-mail: fgvmgm@fgv.br ou pelos telefones (21) 2559-5885 / 5870.**

Directores

Luís Antero Reto

Bianor Scelsa Cavalcanti

Conselho Editorial

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