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

# Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

P ISSN nº 1645-4464 B ISSN nº 1677-2067

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

**O Melhor de**

*Sloan Management Review*
O seu processo de inovação é global?
José Pinto dos Santos, Yves Doz e Peter Williamson

**Inteligência Artificial e Gestão**

Racionalidade dos agentes:
Individual, multi-variada e situada
Luís Antunes

**Cultura de Empresa**

O gestor e a expressão de si-mesmo
A identidade individual na empresa
Paulo Roberto Motta

**Estudo**

Contributo para a caracterização do mercado português de banda desenhada
Sara Malico e José Felício

## Empreendedorismo e «Learning Organization»

Estudo de caso numa instituição de Ensino Superior brasileira

Joaquim Felício Junior e Maria Celeste Vasconcelos



**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*
**O seu processo de inovação é global?**
**José Pinto dos Santos, Yves Doz e Peter Williamson**

**ARTIGOS** — Pág. 20
**Racionalidade dos agentes: individual, multi-variada e situada**
**Luís Antunes**

**O gestor e a expressão de si-mesmo** — Pág. 32
**A identidade individual na empresa**
**Paulo Roberto Motta**

**ESTUDOS** — Pág. 46
**Contributo para a caracterização do mercado português de banda desenhada**
**Sara Malico e José Felício**

**CASOS** — Pág. 60
**Empreendedorismo e «Learning Organization»**
**Estudo de caso numa instituição de Ensino Superior brasileira**
**Joaquim Felício Junior e Maria Celeste Vasconcelos**

**LIVROS** — Pág. 74

**NOTICIÁRIO** — Pág. 77

**EUROPA** — Pág. 79

**DIRECTÓRIO WEB** — Pág. 80

**ARTE & GESTÃO** — Pág. 81

*«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; Instituto de Merchandising; Informar Portugal; PortalExecutivo.com; janelanaweb.com; Recursos Humanos Magazine

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

## Inovação e periferia



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

**A inovação, entendida em sentido lato – processos, mercados e tecnologias –, é hoje um dos mais poderosos meios de desenvolvimento das empresas, regiões ou países.**

A inovação, entendida em sentido lato – processos, mercados e tecnologias –, é hoje um dos mais poderosos meios de desenvolvimento das empresas, regiões ou países, motivo pelo qual este tema tem sido recorrente em várias edições da *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*.

O artigo da *Sloan Management Review* que publicamos neste número – «O seu processo de inovação é global?» – merece, por isso, destaque a vários títulos.

Em primeiro lugar, pela circunstância de um dos seus autores integrar o nosso Conselho Editorial, e ser, portanto, um membro da comunidade que se exprime em português. Embora esta postura possa ter algo de 'paroquial', é sempre estimulante ver publicado um texto de um colega numa das revistas de referência nas áreas da Gestão.

A segunda, e esta é a razão substantiva, a investigação que sustenta o artigo vem trazer a evidência empírica que é possível haver inovação relevante nas 'periferias'. A demonstração de que o 'centro' não tem o monopólio da inovação é particularmente importante para países como Portugal e o Brasil, pelo incentivo que fornece aos investigadores e pela sustentação que confere às 'políticas voluntaristas' neste domínio.

Mas esta edição da Revista não se esgota neste artigo, pelo que convidamos o leitor a explorar os excelentes textos dos colegas portugueses e brasileiros que foram seleccionados para este número. Aliás, é para nós particularmente gratificante constatar um crescente envio de artigos e casos por parte de investigadores dos nossos dois países, sinal de que este projecto editorial desfruta já de uma sólida credibilidade no seio dos nossos académicos.



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

**Convidamos o leitor a explorar os excelentes textos dos colegas portugueses e brasileiros que foram seleccionados para este número.**

Escola de GESTÃO ISCTE

INDEG Business School ISCTE

# Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

EBAPE Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

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

### INSTITUIÇÕES UNIVERSITÁRIAS A QUE PERTENCEM OS MEMBROS DO CONSELHO EDITORIAL

**PORTUGAL**

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

**BRASIL**

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

**ESTRANGEIRO**

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

**CONTRIBUIÇÕES**

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

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

# O melhor de

*Sloan Management Review*

## O seu processo de inovação é global?

**por José Pinto dos Santos, Yves Doz e Peter Williamson**




**gest'Arte**
«A Comunicação» (sala 1.11)
Intervenção plástica em salas de aula do Complexo INDEG/ISCTE, Lisboa, 2004

# O seu processo de inovação é global?

por José Pinto dos Santos, Yves Doz e Peter Williamson

**RESUMO:** Na contratação e integração do conhecimento proveniente de localizações geográficas dispersas, as empresas podem criar mais inovações, com maior valor e custo inferior. Quando correctamente concretizada, a inovação metanacional pode dar às empresas uma poderosa nova fonte de vantagem competitiva.

**Palavras-chave:** Metanacional, Inovação, Global, Vantagem Competitiva

**TITLE: Is your innovation process global?**

**ABSTRACT:** By sourcing and integrating knowledge from dispersed geographic locations, companies can generate more innovations of higher value and lower cost. When done properly, metanational innovation can provide companies with a powerful new source of competitive advantage.

**Key words:** Metanational, Innovation, Global, Competitive Advantage

Muitas empresas têm cadeias de oferta globais. Começam pela contratação de componentes e matérias-primas do mundo inteiro, e depois passam a sua produção de base para localizações de baixo custo no exterior. Um número crescente de empresas começou também a transferir os seus serviços de apoio e *call centers* de clientes para locais mais baratos. Mas poucos detêm processos de inovação igualmente globais.

É certo que muitas empresas têm centros de pesquisa ou equipas de desenvolvimento de produtos espalhadas pelo mundo. Mas é frequente cada uma dessas unidades estar focada em aproveitar o conhecimento disponível à porta de casa.

Mesmo os denominados "centros de excelência" tendem a ser dominados pelo pensamento e tecnologias disponíveis nos países em que estão localizados. As actividades de inovação raramente integram um conhecimento distintivo proveniente do mundo inteiro com a mesma eficácia com que as cadeias de oferta globais integram fontes longínquas de matérias-primas, trabalho, componentes e serviços. Para mais, as unidades responsáveis pela inovação na maior parte das empresas estão muitas vezes mal equipadas para reduzir custos ao aceder ao conhecimento de localizações não-tradicionais e mais baratas.

Mas algumas empresas conseguiram associar uma "cadeia de inovação" integrada que é verdadeiramente global, o que lhes permite bater a concorrência que inova apenas com base na utilização do conhecimento num único *cluster*. Conseguiram implementar um processo para inovar que transcende os *clusters* locais e as fronteiras nacionais, tornando-se naquilo que chamamos de "inovadores metanacionais". Esta estratégia de utilização de bolsas locais de tecnologias, dados e capacidades de mercado, ofereceu uma nova fonte poderosa de vantagens competitivas: mais inovação, de valor mais elevado, e a um custo mais reduzido[1]. É o próximo passo lógico, que vai muito para além do aumento da Investigação & Desenvolvimento internas absorvendo ideias exteriores, naquilo que foi chamado de "Era da inovação aberta"[2].

## As vantagens estratégicas

Para apreciar as vantagens totais da inovação metanacional, consideremos a batalha entre a Motorola e a Nokia

na indústria de telefones celulares. A Motorola foi pioneira na tecnologia, baseando-se no desbravar de um caminho inicial com base em investigação dos Bell Laboratories. Ao desenvolver conhecimento sobre os Estados Unidos para corresponder às necessidades dos EUA, a empresa avançou com uma série de inovações incrementais, todas baseadas na tecnologia inicial analógica. Mas um processo de inovação insularizado impediu a Motorola de prever a viragem do mercado para a tecnologia móvel digital e para o sistema global de comunicações móveis (GSM), que se tornou o padrão na Europa. A empresa falhou também a oportunidade de tornar os telefones celulares num acessório de moda apelativo para clientes na berra. E a Motorola foi lenta na percepção das novas formas como estavam a ser usados os telemóveis, não reconhecendo que uma base de clientes mais vasta e fragmentada seria o fim dos produtos "tamanho único".

Em contrapartida, a novíssima Nokia foi uma inovadora metanacional desde cedo. Fazendo pesquisas sobre clientes na Europa, onde diversos segmentos de utilizadores começaram primeiro a aparecer, a empresa foi líder no reconhecimento de que a tecnologia digital podia melhorar radicalmente a funcionalidade dos telemóveis, abrindo o caminho para aparelhos padronizados. E depois de observar os clientes mais na berra na Ásia, a Nokia desenvolveu competências de design na Itália e na Califórnia para transformar o telemóvel num acessório de moda. A empresa alargou também os seus processos de inovação para a China e Índia, onde constatou que os telemóveis podiam ser um substituto potencial da linha fixa se se pudesse cortar os custos do telefone móvel. Resultado: a Nokia tornou-se líder mundial do mercado, enquanto a Motorola mal se manteve à superfície.

Sector após sector, exemplos semelhantes ocorrem. A Boeing – que no passado tinha usado tecnologias locais para desenvolver uma série de aviões de sucesso para o mercado dos EUA (e depois vendia esses produtos globalmente) – viu-se desde então usurpada pela Airbus europeia, que inova de uma forma muito diferente. Para fabricar e

## Sobre a investigação metanacional

A nossa pesquisa no INSEAD iniciou-se com um inquérito de campo em 45 empresas, incluindo ao mesmo tempo multinacionais maduras e empresas a iniciar a sua internacionalização, igualmente distribuídas pela América do Norte, Europa e Ásia. Conduzimos entrevistas frente a frente em cada uma destas organizações para identificar candidatos para investigações adicionais. Conduzimos então mais de 20 estudo de casos, analisando em pormenor os processos de inovação globais nas empresas seleccionadas. Cada um dos estudos exigiu várias dúzias de entrevistas, e os casos cobriram um certo número de sectores diferentes, incluindo cosméticos e perfumes, equipamento industrial, semicondutores e serviços financeiros. Entre os objectos de pesquisa estiveram a Acer, Airbus, Alfa Laval, Glaxo Wellcome, Hewlett-Packard, Nokia, Polygram, Scitex, Shiseido, STMicroelectronics Group, Teva Pharmaceutical Industries, Timken e Xerox.

**José Pinto dos Santos é português e professor adjunto de gestão internacional, Yves Doz é Timken Chaired Professor de Tecnologia Global e Inovação e Peter Williamson é professor afiliado de gestão internacional e gestão asiática no INSEAD. Os três autores publicaram o livro *From Global to Metanational* em 2001, onde expõem o conceito de metanacional, fruto de uma investigação conduzida no INSEAD. José Pinto dos Santos é membro do Conselho Editorial da *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. Podem ser contactados em jose.santos@insead.edu, yves.doz@insead.edu e peter.williamson@insead.edu.**

***José Pinto dos Santos is portuguese and an adjunct professor of international management, Yves Doz is the Timken Chaired Professor of Global Technology and Innovation and Peter Williamson is an affiliate professor of Asian business and international management at INSEAD. The three authors published in 2001* From Global to Metanational, *where they explain the metanational concept, based in a research done at INSEAD. José Pinto dos Santos is member of the Editorial Board of the* Portuguese and Brazilian Management Review. *They can be reached at INSEAD by e-mail at jose.santos@insead.edu, yves.doz@insead.edu and peter.williamson@insead.edu.***

**Traduzido de «Is your Innovation Process Global?», de José Pinto dos Santos, Yves Doz e Peter Williamson, *Sloan Management Review* (Verão 2004, vol. 45, no. 4, pp. 31-37), com autorização do editor. Tradução de Géraldine Correia.**

***Translated from «Is your Innovation Process Global?», of José Pinto dos Santos, Yves Doz and Peter Williamson,* Sloan Management Review *(Summer 2004, vol. 45, no. 4, pp. 31-37), 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.**

**A novíssima Nokia foi uma inovadora metanacional desde cedo. Fazendo pesquisas sobre clientes na Europa, onde diversos segmentos de utilizadores começaram primeiro a aparecer, a empresa foi líder no reconhecimento de que a tecnologia digital podia melhorar radicalmente a funcionalidade dos telemóveis.**

desenhar os seus aviões, a Airbus aproveita várias fontes de competências – incluindo a aerodinâmica das asas do Reino Unido, a aviónica de França e a tecnologia de controlo de voo dos Estados Unidos – todas associadas a conhecimentos das diferentes necessidades das transportadoras de outros países que servem diferentes mercados regionais.

Outro exemplo: a Computer Associates International, líder em software e serviços relacionados, tem perdido terreno no mercado global a favor da SAP, uma empresa alemã que se celebrizou nos chamados ERP (*entreprise resource planning*). Para além de dominar as tecnologias de hardware e software de todo o mundo, o processo de inovação da SAP alavancou conhecimento de mercado retirado de um grupo distante de primeiros clientes estrangeiros, como a Imperial Chemical Industries do Reino Unido e a Deere & Co. dos Estados Unidos. Este conhecimento diversificado permitiu à SAP desenvolver produtos para lidar com diferenças nacionais na língua, moedas e convenções de contabilidade, satisfazendo a necessidade de uma integração de dados entre fronteiras e permitindo que essa informação fosse acedida e analisada facilmente a vários níveis da empresa.

Vejamos, agora, outras duas situações. No sector do *fast-food*, dificuldades iniciais na McDonald's poderão ser atribuídas em parte ao processo de inovação muito estreito da empresa, profundamente ancorado nos Estados Unidos, mesmo quando as operações se disseminaram pelo planeta. É de contrapor o caso da Starbucks, que associou várias fontes de conhecimento – incluindo a tecnologia italiana para torrar o café expresso e a competência dos EUA em cadeias de retalho, rotinas de serviço de *fast-food*, logística e formação do pessoal e sistemas de incentivo – para reinventar a cultura da bebida do café nos Estados Unidos.

Em suma, para empresas como a Nokia, Airbus, SAP e Starbucks, a inovação metanacional é muito mais do que um simples meio de desenvolver um novo produto ou serviço. Também permitiu desenvolverem modelos de negócio valiosos, estratégias e capacidades que os rivais julgaram difíceis de imitar. Por outras palavras, a inovação metanacional tornou-se uma fonte decisiva de vantagens competitivas.

Obviamente, ainda é possível para algumas empresas ter sucesso, confinando a inovação ao seu país de origem ou mesmo focando-se num único cluster de conhecimento. A Intel é um caso a apontar. A empresa conseguiu garantir uma fatia dominante do mercado global nos semicondutores padrão – primeiro nos chips de memória e depois nos microprocessadores – baseando-se, sobretudo, na fonte de conhecimento localizada no Silicon Valley da Califórnia.

A sua estratégia de inovar localmente e depois oferecer eficazmente os produtos resultantes através de uma cadeia de oferta global tem, sem dúvida, as suas vantagens. A coordenação do processo de inovação é muito simplificada quando o conhecimento necessário está sobretudo disponível nos cérebros de talentos que partilham o mesmo idioma e a compreensão do contexto local – todo o saber, dos papéis implícitos e responsabilidades a ciclos de desenvolvimento aceites.

**O caso da Starbucks associou várias fontes de conhecimento – incluindo a tecnologia italiana para torrar o café expresso e a competência dos EUA em cadeias de retalho, rotinas de serviço de «fast-food», logística e formação do pessoal e sistemas de incentivo – para reinventar a cultura da bebida do café nos Estados Unidos.**

Mas até a Intel começou a desenvolver mais conhecimento vindo do exterior. Parte da sua tecnologia de litografia *wafer*, por exemplo, veio do Japão, enquanto uma porção significativa de inovação para a empresa é agora obtida a partir de Israel. E a Intel criou uma rede ainda mais vasta. Actualmente, o seu fundo de capital de risco detém investimentos em mais de 20 países, permitindo o acesso a novas tecnologias do mundo inteiro. Nesse aspecto, a postura da Intel aproxima-se muito da de inovadores globais como a empresa de *chips* STMicroelectronics **(ver a caixa "A STMicroelectronics e a inovação metanacional", na p. 13)**.

## Controlar o potencial da diversidade

A inovação surge geralmente da combinação de tecnologias e competências existentes em novas formas. Novos produtos de banca *on-line* surgiram, por exemplo, da con-

vergência de fluxos separados de conhecimento sobre instrumentos financeiros, códigos de taxas, TI e tecnologias de comunicação, e sistemas de segurança electrónicos. Mas associar conhecimentos tecnológicos não conduz necessariamente a inovações de negócio com sucesso. As empresas também precisam de informações sobre o mercado. O supersónico Concorde, por exemplo, foi uma proeza tecnológica notável, mas também um *flop* comercial mostrando uma falta de percepção quase embaraçosa das necessidades dos clientes e da dinâmica competitiva do mercado.

**A probabilidade de uma inovação de sucesso emergir de um grupo de pessoas que mastigam o mesmo «cluster» existente de conhecimento é muito menos provável do que uma inovação despoletada quando fragmentos de conhecimento de fontes diversas interagem.**

Assim, as empresas podem melhorar significativamente o seu fluxo de inovação associando as melhores combinações de *know-how* técnico e de competências de mercado, e podem melhorar esse processo substancialmente procurando o conhecimento mais longe e não se apoiando apenas em fontes locais. Tal como o desempenho global num sistema de alta fidelidade é limitado pela qualidade da sua componente mais fraca (muitas vezes as colunas de som), a probabilidade de uma inovação de sucesso será determinada pela fonte de conhecimento mais fraca. Por outras palavras, a probabilidade de uma inovação de sucesso emergir de um grupo de pessoas que mastigam o mesmo *cluster* existente de conhecimento é muito menos provável do que uma inovação despoletada quando fragmentos de conhecimento de fontes diversas interagem.

Aceder a uma diversidade suficiente de conhecimento é por isso um desafio-chave, e essa capacidade torna-se crucial com a maturidade do mercado e o esforço da empresa em diferenciar-se. Afinal, se uma empresa procura sempre na mesma fonte de conhecimento em que os seus concorrentes também procuram, o resultado provável são produtos pouco inspirados, tipo "eu também". O mercado em evolução dos assistentes pessoais digitais (PDA, no acrónimo em inglês), por exemplo, forçou a palmOne e outros fabricantes a recorrerem cada vez mais a diversos tipos de conhecimento, incluindo o de comunicações sem fios e ergonomia de telefones. Da mesma forma, à medida que as empresas tentam oferecer soluções completas em vez de produtos e serviços isolados, precisam de obter uma compreensão melhor da miríade de conhecimentos dos clientes, muitas vezes subtis e pouco articuladas.

## Montanhas geográficas de conhecimento

A relação entre a geografia e a diversidade de conhecimentos é importante, mas nem sempre imediatamente óbvia. Na Finlândia, por exemplo, o custo elevado de instalar e manter linhas telefónicas fixas em locais isolados (associado aos Invernos difíceis do país e a uma densidade populacional fraca) estimulou os avanços na telefonia rádio. Na Alemanha, factores culturais e políticos suscitaram o crescimento de um "movimento verde" forte, que levou à acumulação de um mercado distinto e conhecimentos técnicos na reciclagem e energias renováveis. No Japão, o custo elevado da terra forçou as empresas a tornarem-se especialistas em sistemas de produção *just-in-time* para minimizar o armazenamento.

Globalizar o processo de inovação é uma forma importante de aceder a esta grande diversidade de conhecimento. Muitas vezes, a globalização é não só desejável mas essencial. Há anos, quando o foco do conhecimento crítico da indústria de computadores começou a passar do corredor da estrada 128 de Boston para Silicon Valley, um certo número de empresas da Costa Leste dos EUA (Wang Laboratories, Digital Equipment e Data General, entre outras) não fizeram os ajustamentos necessários e sofreram consequências sérias. Hoje, o mesmo imperativo de domínio de novas bolsas de conhecimento geograficamente distante está a suceder a uma escala global.

Veja-se, por exemplo, a indústria farmacêutica. Empresas como a Novartis AG e a GlaxoSmithKline Plc apercebem-se hoje que o conhecimento de que precisam se estende muito para além da química e terapêutica tradicionais, incluindo a biotecnologia e genética, e a utilização de computadores avançados e *robots* na descoberta de substâncias. Muito desse novo conhecimento emergiu de diversas fontes, longe dos laboratórios tradicionais de I&D em Basel (Suíça), Bristol (Inglaterra) ou Nova Jersey (EUA). Pelo contrário, está muitas vezes tão longe quanto a Califórnia, Tel Aviv, Cuba ou Singapura. Resultado: estes gigantes farmacêuticos aprenderam que a globalização dos seus processos de inovação já não é opcional; tornou-se um imperativo.

É interessante como esta dispersão crescente de conheci-

mento que acontece hoje em muitos sectores é em parte o resultado lógico da globalização das cadeias da oferta. Nomeadamente, à medida que as empresas aumentam a utilização de produção contratada, as fontes de novos conhecimentos que flúem das melhorias nos processos produtivos também se tornaram mais dispersas. Actualmente, por exemplo, cerca de 60% de todos os computadores *notebook* são fabricados em Taiwan, o que torna este país numa fonte provável de novos conhecimentos sobre o fabrico, engenharia e design desses produtos.

**As empresas deveriam também recordar-se do facto de que os progressos tecnológicos podem ter um grande elemento de surpresa, e por vezes avanços importantes ocorrem fora dos locais com mais recursos.**

Da mesma forma, à medida que as empresas multinacionais transferem conhecimento para novas localizações através das suas subsidiárias, novas fontes de competências desenvolvem-se nesses locais dispersos. Por exemplo, quando a Hewlett-Packard, sediada em Silicon Valley, levou as competências de engenharia de processos para Singapura para fabricar calculadoras, a empresa despoletou uma série de acontecimentos. Os engenheiros começaram a alterar o desenho das calculadoras, construindo gradualmente competências que foram aplicadas em teclados e mais tarde no desenho completo de impressoras de jacto de tinta. Uma nova bolsa de competências nasceu assim na outra ponta do planeta.

As empresas deveriam também recordar-se do facto de que os progressos tecnológicos podem ter um grande elemento de surpresa, e por vezes avanços importantes ocorrem fora dos locais com mais recursos. No início de 1997, por exemplo, pesquisadores surpreenderam o mundo com a Dolly, uma ovelha «clonada». O local desse desenvolvimento histórico? Edimburgo, na Escócia – de forma alguma o local mais óbvio para um progresso destes na engenharia genética.

## Reduzir custos na inovação

As empresas que globalizam a sua cadeia da oferta ao aceder a matérias-primas, componentes ou serviços do mundo inteiro conseguem geralmente reduzir os custos globais das suas operações. Da mesma forma, um dos benefícios da inovação metanacional é a redução de custos, ainda que em menor escala. (Ou seja, a grande vantagem é de que o processo conduzirá a um maior número de inovações de valor mais elevado; a redução de custos é um benefício secundário).

Mesmo que o conhecimento do exterior seja semelhante ao disponível perto de casa, o custo de usar um conhecimento distante pode ser ainda mais barato. Veja-se, por exemplo, a forma como as empresas estão hoje a aproveitar programadores de software em Bangalore, na Índia, os técnicos aeroespaciais na Rússia, ou os designers de *chips* na China, para cortar nos custos dos processos de inovação.

No entanto, na maior parte dos casos, as empresas não podem simplesmente relocalizar as suas actividade de inovação, armazenagem, etc., para locais mais baratos, porque esses locais falham geralmente em ter a totalidade dos complementos necessários ao conhecimento. As empresas precisam, por isso, de movimentar os conhecimentos de custo mais baixo (através de transmissão pela Internet, relocalização de pessoas-chave ou outros meios) e integrá-los com conhecimentos complementares noutro local. Historicamente, o custo da transferência de saberes foi muitas vezes proibitivo, mas as TI e a melhoria das tecnologias de comunicação, bem como os custos em baixa do transporte aéreo, facilitaram economicamente esses esforços.

## Aproveitar benefícios

Para aproveitar os benefícios da inovação metanacional, as empresas devem fazer três coisas: prospecção (descobrir as bolsas de saber relevantes no mundo inteiro), avaliação (decidir qual a "marca" optimizada para uma inovação particular) e mobilização (a utilização de mecanismos eficazes em termos de custos para mover conhecimentos distantes sem os degradar).

- **Prospecção**

Descobrir novas bolsas de conhecimento para alimentar a inovação é quase como fazer prospecção de ouro. O processo envolve saber o que procurar, onde procurá-lo e como transformá-lo numa fonte promissora.

Repare-se nos esforços do fabricante de cosméticos Shiseido para entrar no mercado de fragrâncias. Com base no Japão, um país com tradição muito limitada na utilização de perfumes, a empresa não tinha o conhecimento específico necessário para entrar no negócio das fragrâncias. Mas a

## Caso
## A STMicroelectronics e a inovação metanacional

Este grupo é um fornecedor multimilionário de semicondutores com 45 mil empregados no mundo. Com sede em Genebra, a empresa é pioneira em soluções *sistema-no-chip* para aplicações como o armazenamento de dados e em telemóveis. Para conseguir estas inovações, a ST reúne conhecimentos de vários locais e divisões de produto espalhados pela sua rede internacional, bem como de várias localizações de clientes seleccionados e mesmo concorrentes estrangeiros. Conseguir este feito exige equipas de inovação virtuais que mudam continuamente, com os membros a trabalhar frente a frente durante curtos períodos de tempo para trocar conhecimentos que seria difícil transferir de outra forma.

Um exemplo: veja-se como a STM desenvolveu um *chip* para *drives* de disco duro em computadores, que substituiria eventualmente mais de 10 semicondutores e 100 componentes discretas. Este produto inovador foi o resultado de uma transferência intensa de saber de uma diversidade de fontes, incluindo uma vasta geografia:

- a tecnologia analógica de «power chips» de Milão, em Itália;
- o processo da STM e a tecnologia digital semi-padronizada desenvolvida em Crolles e Grenoble, em França;
- as capacidades de design avançado adquiridas em Bristol, no Reino Unido;
- a tecnologia digital da Digital (DEC) desenvolvida nas suas operações na Irlanda;
- I&D adicional desenvolvida em Singapura;
- o desenho de produtos desenvolvido em Phoenix, no Arizona, nos EUA;
- o conhecimento de mercado do cliente líder Seagate Technology em Scotts Valley, na Califórnia, nos EUA;
- e mesmo alguma tecnologia de *chips* digitais da concorrente Siemens alemã.

Durante o projecto, as pessoas foram continuamente deslocadas para adquirir e desenvolver os conhecimentos necessários. Por exemplo, alguns dos engenheiros ex-DEC irlandeses voaram regularmente para a Califórnia durante curtos períodos para interagir com o cliente Seagate e os designers STM. Na verdade, a STM tinha localizado uma pequena unidade próxima do escritório central da Seagate, e a certa altura esta última designou um designer especializado para trabalhar com a equipa STM. A Seagate apresentou também a Exar à STM, uma outra empresa de *chips*, para montar uma equipa mista de design na Califórnia.

Por vezes, a sorte desempenha o seu papel. O Centro de I&D de Singapura da STM foi intensamente envolvido no projecto, porque os seus recursos de engenharia de alto nível estavam disponíveis e a Seagate detinha ali, também, por coincidência, instalações de peso para montagem. Mais tarde, alguns engenheiros da STM de Singapura ficaram a trabalhar quase em *full-time* na Seagate, fornecendo à sua empresa perspectivas valiosas sobre as necessidades latentes do cliente, que não tinham sido identificadas nos locais de I&D da Seagate nos EUA.

Coordenar toda esta transferência de conhecimentos foi uma tarefa árdua, mas o esforço compensou certamente. Hoje, as vendas anuais de *chips* STM para drives de disco duro estão acima dos 500 milhões de dólares, garantindo uma posição de liderança num mercado que nem sequer existe na Europa, o mercado de origem da multinacional europeia.

empresa sabia onde procurar. Por isso, comprou duas *boutiques* de beleza em Paris, como forma de experimentar, em primeira mão, a procura de cuidados dos clientes mais sofisticados daqueles produtos. Também contratou o gestor de marketing da Yves Saint Laurent Parfums e construiu uma fábrica em Gien, uma cidade localizada no *cluster* francês do perfume. A liderança francesa neste mercado tornou o *onde* óbvio para a Shiseido. O *como* também se tornou claro porque a empresa já tinha falhado previamente no seu esforço de desenvolvimento de perfumes no Japão. Esses fracassos convenceram os executivos da multinacional japonesa de que, para aceder a este conhecimento complexo – profundamente enraizado na cultura local e associando informação sobre clientes, estética e tecnologia –, a empresa precisava de mergulhar no ambiente francês e aprender fazendo. Depois de descobrir o *onde* e *como*, a Shiseido aprendeu gradualmente *que* conhecimento seria necessário para ter sucesso no negócio dos perfumes.

Um ponto importante sobre a Shiseido é de que a empresa fez prospecção de novos conhecimentos de uma forma

sistemática e focalizada. Por vezes, no entanto, a oportunidade de controlar um conhecimento distinto num novo local é descoberta por acidente – por exemplo, pelo CEO durante umas férias fora –, por isso os executivos sénior deveriam estar constantemente em busca de fontes de saber inesperadas. Dito isto, uma campanha concertada de prospecção de conhecimento pode melhorar grandemente as hipóteses de sucesso.

Veja-se, agora, o caso da Timken, líder mundial em rolamentos. A empresa lançou uma iniciativa específica destinada a melhorar as suas capacidades de prospecção. Um elemento-chave foi o estabelecimento de uma pequena equipa, uma espécie de «antena», liderada por um executivo para desempenhar o papel de repórter, responsável por identificar e avaliar bolsas de tecnologias emergentes ou novas aplicações para clientes, e construir uma rede de contactos para manter a empresa informada sobre novos conhecimentos que ajudariam a alimentar a inovação. Outras empresas, como a Intel, usaram o seu fundo de capital de risco ou ligações com a comunidade de capital de risco para interceptar novas tecnologias promissoras a emergir no mundo inteiro.

Além do mais, estabelecer uma rede cuidada de alianças com clientes líderes, fornecedores, universidades, institutos de pesquisa e mesmo concorrentes em vários locais do mundo pode ser uma ajuda valiosa na prospecção de novos conhecimentos de mercado ou de um *know-how* técnico. E mesmo um único relacionamento em terreno virgem pode funcionar como porta para um *cluster* inteiro de fontes de conhecimento. Ao estabelecer uma ligação com o State Research Institute of Aviation Systems em Moscovo, por exemplo, o fabricante francês Snecma ficou com um acesso privilegiado à ciência de foguetes ex-soviética.

Outra observação: na prospecção para ser-se eficaz, as empresas devem manter o espírito aberto no que respeita aos locais onde se podem encontrar novos conhecimentos.

Na maior parte das organizações, o conhecimento sobre mercados e tecnologias vem directamente da sede da empresa ou das maiores subsidiárias e mais lucrativas que tendem a assumir um maior peso no processo de inovação. Mas um conhecimento valioso pode até vir muitas vezes da periferia de uma organização, onde ambientes muito diferentes tendem a encorajar várias competências e capacidades.

Por exemplo, quantas empresas pensariam em virar-se para as suas operações em São Paulo, no Brasil, em busca das melhores práticas na banca electrónica? No entanto, um culminar de factores locais – incluindo um histórico de hiper inflação (que tornou essencial que as transacções financeiras fossem resolvidas o mais rapidamente possível), preocupações de segurança associadas à liquidez e a concentração do mercado nas mãos de alguns poucos bancos – projectaram o Brasil para a vanguarda deste campo.

**Conhecimentos valiosos podem muitas vezes provir da periferia de uma organização, onde ambientes muito diferentes tendem a encorajar competências e capacidades diversas.**

### • Avaliação

Obviamente, incorporar qualquer conhecimento novo num processo de inovação significa custos mais elevados, sobretudo se tiver de ser avaliado a partir de uma localização longínqua. Assim, as empresas devem determinar a melhor "pégada" (ou seja, o número e dispersão de fontes de conhecimento) para os seus processos de inovação.

Por exemplo, se um fabricante de microprocessadores estiver a desenvolver um novo conjunto de *chips* para telemóveis, deveria aceder a conhecimentos de mercado e técnicos de Silicon Valley, Austin, Hinschu, Seul, Bangalore, Haifa, Helsínquia e Grenoble? Ou deveria restringir-se a apenas alguns desses locais?

Determinar a melhor "pégada" para a inovação não é fundamentalmente diferente das avaliações que as empresas enfrentam na optimização das suas cadeias da oferta globais. Acrescentar uma nova fonte poderá reduzir o preço ou melhorar a qualidade de uma componente requerida, mas mais localizações significam também uma complexidade e custos adicionais. Da mesma forma, sempre que uma empresa acrescenta uma fonte de conhecimento no processo de inovação poderá aumentar as suas oportunidades de desenvolver um novo produto, mas também aumenta os custos. Por isso, em teoria, decidir a "pégada" certa é simples: continuar a acrescentar localizações com bolsas prometedoras de saber até que os benefícios da diversidade extra sejam anulados pelos custos aumentados da integração. Na realidade, no entanto, a situação é bem mais complexa porque a relação entre a diversidade, inovação e custo é imprecisa, exigindo pesar vários factores **(ver caixa, na p. 15)**.

## Factores decisivos na «pégada»

Primeiro aspecto: as empresas devem determinar que localizações poderão ser absolutamente necessárias parta obter a complementaridade requerida de conhecimentos. Com écrans planos, por exemplo, apenas fabricantes que associaram a tecnologia de base ocidental com o *know-how* do processo do Leste Asiático tiveram sucesso[3].

Em segundo lugar, quanto mais radical é a inovação desejada, maior será a "pégada" necessária.

Em terceiro, a estratégia de uma empresa afectará a dimensão da sua "pégada". Vejamos um caso: o foco actual da Nokia no desenvolvimento de novas aplicações e criação de mercado exige uma "pégada" mais abrangente do que o foco inicial da empresa na excelência do hardware.

Quarto, a história é importante. A General Motors está actualmente numa boa posição para tornar-se uma inovadora metanacional devido às suas aquisições passadas (iniciadas nos anos 1920 com a Opel na Alemanha e a Vauxhall no Reino Unido), aos investimentos em terreno virgem em países como o Brasil e as alianças no Japão e na Coreia do Sul.

Quinto, usando o conhecimento acumulado numa operação existente é geralmente mais fácil do que acrescentar um novo local, apesar de as novas formas com que possa contribuir a localização existente nem sempre serem óbvias. A Hewlett-Packard, por exemplo, detém operações de produção em Singapura desde os anos 1970, e através dessa experiência a empresa ganhou competências no desenho de produtos para melhorar a produção e ter uma manutenção leve. Mesmo assim, foram precisos esforços sustentados por uma série de gestores empreendedores para convencer a empresa-mãe de que Singapura teria um papel central no desenvolvimento de novos produtos.

Finalmente, a "pégada" correcta poderá evoluir à medida que o processo de inovação se desenvolver. Para inovações incrementais, as empresas terão provavelmente um boa compreensão inicial do conjunto de conhecimentos exigidos (e da "pégada" ideal). Para irrupções inovadoras, no entanto, a "pégada" poderá mudar quando a definição precisa da inovação se tornar mais clara e a empresa aprender com a exploração de um novo território.

**• Mobilização**

Os verdadeiros benefícios da inovação global surgem quando fragmentos de conhecimento de fontes diferentes interagem ao longo do tempo num *melting pot* virtual em que novos produtos ou tecnologias podem emergir.

Para conseguir isso, as empresas devem ultrapassar dois desafios. Primeiro, precisam de relocalizar e reunir os fragmentos de conhecimento que estão espalhados pelo mundo. Segundo, devem fornecer uma forma organizacional adequada de promover os esforços de inovação.

Relocalizar certos tipos de conhecimento é relativamente fácil. "Marcas" técnicas ou patentes são um caso a apontar: o conhecimento que representam foi altamente codificado numa linguagem que permite que a mensagem seja rapidamente e sem ambiguidade transferida para engenheiros ou cientistas com uma formação semelhante, mesmo que estejam a trabalhar noutro local do mundo. Outros tipos de conhecimentos são facilmente relocalizados porque estão integrados no material ou equipamento que pode ser transportado fisicamente. Na terminologia da gestão do conhecimento, estes tipos de conhecimento são apelidados de "simples" porque podem ser transferidos com uma certa facilidade.

Mas muito do conhecimento com maior potencial para a inovação detém características que tornam a relocalização difícil, sobretudo quando os destinatários não percebem o contexto local em que o conhecimento foi gerado. Imagine-se perguntar a um desenhador de carros japonês que está em Nagoya como produzir um novo veículo que seria divertido conduzir numa auto-estrada alemã no Inverno, com velocidades até aos 150 quilómetros/hora. O desenhador poderia ter muita informação, incluindo dados sobre a concorrência, relatórios que pormenorizam o comportamento dos compradores de carros alemães, e especificações técnicas sobre componentes alternativas das transmissões aos sistemas de travão. Mas será que a transferência de toda aquela informação explícita resultaria num veículo de sucesso? É provável que não, porque o designer continuaria a não ter elementos-chave do conhecimento, como aquilo que se sente mesmo ao conduzir uma estrada coberta de neve a altas velocidades durante distâncias consideráveis. Mesmo a experiência de um troço de estrada para teste em Nagoya com neve falsa não chegaria nem de perto para criar uma verdadeira avaliação dos desem-

**Os verdadeiros benefícios da inovação global surgem quando fragmentos de conhecimento de fontes diferentes interagem ao longo do tempo num «melting pot» virtual em que novos produtos ou tecnologias podem emergir.**

penhos de diferentes tecnologias numa auto-estrada no Inverno com o trânsito alemão. Este tipo de conhecimento tácito, dependente do contexto, é considerado "complexo".

A maior parte dos projectos de inovação exige uma combinação de conhecimento simples e complexo ao mesmo tempo. Então, para ter sucesso, a inovação metanacional exige geralmente um misto de estratégias de mobilização. Uma abordagem distingue entre o tipo (simples *versus* complexo) e a natureza (técnica *versus* de mercado) do conhecimento envolvido. **(Ver a caixa "Mobilizar o conhecimento").**

Se a tecnologia exigida e a compreensão do mercado estiverem ao mesmo tempo numa escala de complexidade baixa, o conhecimento necessário poderá ser mobilizado usando ferramentas de TI e digitais, permitindo a várias localizações interagirem à distância de um braço. **(Ver o quadrante em baixo à esquerda no gráfico de "Mobilizar o conhecimento").** Mas quando o conhecimento de mercado exigido é complexo e a especialização técnica está codificada, faz sentido localizar a equipa de inovação próximo do conhecimento de mercado-chave (onde as pessoas podem apreciar o contexto local em primeira mão) e transferir o conhecimento tecnológico para lá (quadrante em cima à esquerda).

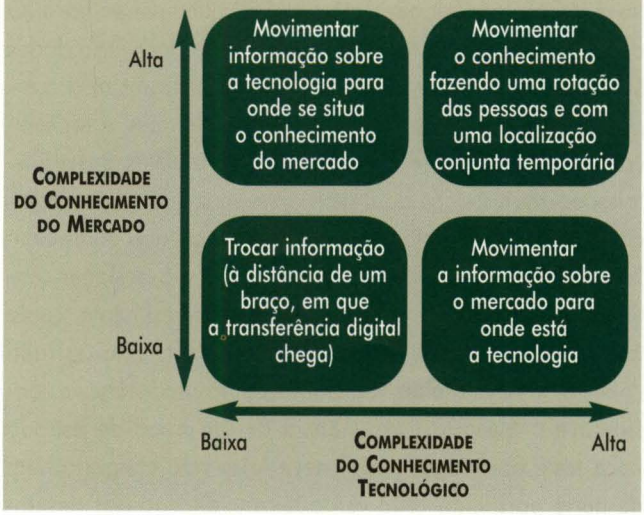
Por oposição, quando o conhecimento tecnológico é complexo e exige uma interacção espontânea e íntima com fornecedores, universidades e outros parceiros – mas o conhecimento de mercado é representado através de relatórios de pesquisa e de dados – a equipa de inovação deveria passar a maior parte do seu tempo a trabalhar nos *clusters* onde a tecnologia tem origem (quadrante em baixo à direita). Finalmente, quando o conhecimento de mercado e tecnológico ao mesmo tempo são complexos, uma das soluções é movimentar continuamente as pessoas pelos diferentes locais (quadrante em cima à direita).

**As empresas precisam de uma forma organizacional (íman) para promoverem as suas iniciativas de inovação global. Por vezes o melhor íman é um cliente líder. Outras vezes, é a plataforma de produto.**

Para além de uma estratégia de mobilização, as empresas precisam de uma forma organizacional (referida como íman) para promoverem as suas iniciativas globais de inovação. Por vezes o melhor íman é um cliente líder **(Ver a caixa "A STMicroelectronics e a inovação meta nacional").** Outras vezes, a plataforma de produto é a melhor alternativa. Com a Airbus, a arquitectura dos aviões da empresa atrai e reúne conhecimentos de várias equipas de engenharia, clientes e fornecedores do mundo inteiro. Usar a plataforma de produto como íman tem uma vantagem. As peças exactas de conhecimento exigido (e a forma de se encaixarem) são definidas mais especificamente, o que ajuda a pavimentar o caminho para um processo de inovação mais previsível. Descobrimos, no entanto, que os progressos emergem com maior probabilidade quando um cliente líder age como o íman, porque as arquitecturas de plataformas impõem geralmente limites à extensão da inovação.

## Mobilizar o conhecimento

A estratégia ideal para transferir o conhecimento depende da complexidade do conhecimento do mercado (alta *versus* baixa) e do conhecimento tecnológico (baixo *versus* alto) em simultâneo.




## Um novo imperativo

Muitas empresas reconhecem que o conhecimento necessário para ter inovações valiosas não está nem dentro de casa nem perto dela. E à medida que as empresas

ganham mais experiência na gestão de novas formas organizacionais, como com o caso das equipas virtuais, globalizar o processo de inovação está a tornar-se uma opção cada vez mais prática. Apesar da inovação metanacional ter ficado para trás nos esforços das empresas em globalizar as suas cadeias da oferta, as vantagens competitivas alcançadas não foram menos impressionantes. Ao dominar a diversidade de conhecimento relevante espalhado pelo mundo, os inovadores metanacionais foram capazes de gerar mais inovação, com maior valor e custos mais reduzidos.

**É interessante como os inovadores metanacionais tendem a ver a diversidade como uma oportunidade e não como um problema.**

É interessante como os inovadores metanacionais tendem a ver a diversidade como uma oportunidade e não como um problema. Eles interrogam-se continuamente sobre "qual é o conhecimento distintivo e útil que me é necessário que posso encontrar neste *cluster* local?" e "como é que um pedaço de saber pode contribuir para um esforço de inovação global?".

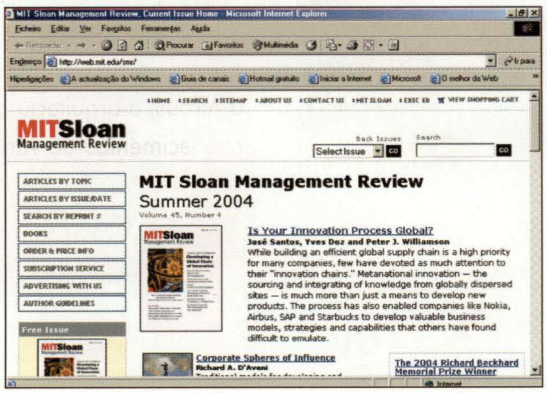
De facto, a globalização é uma tarefa tremenda, exigindo não só uma mudança no processo como um estado de espírito radicalmente novo. Dito isto, os benefícios de uma inovação aumentada a custos mais reduzidos pode tornar-se uma fonte poderosa de vantagens competitivas como o descobriram empresas como a Airbus e a STMicroelectronics. ■

## Referências bibliográficas

1. Para mais informação sobre o assunto, ver Y. Doz, J. Santos e P. Williamson, "From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy", Boston, Harvard Business School Press, 2001, e o website www.metanational.net.

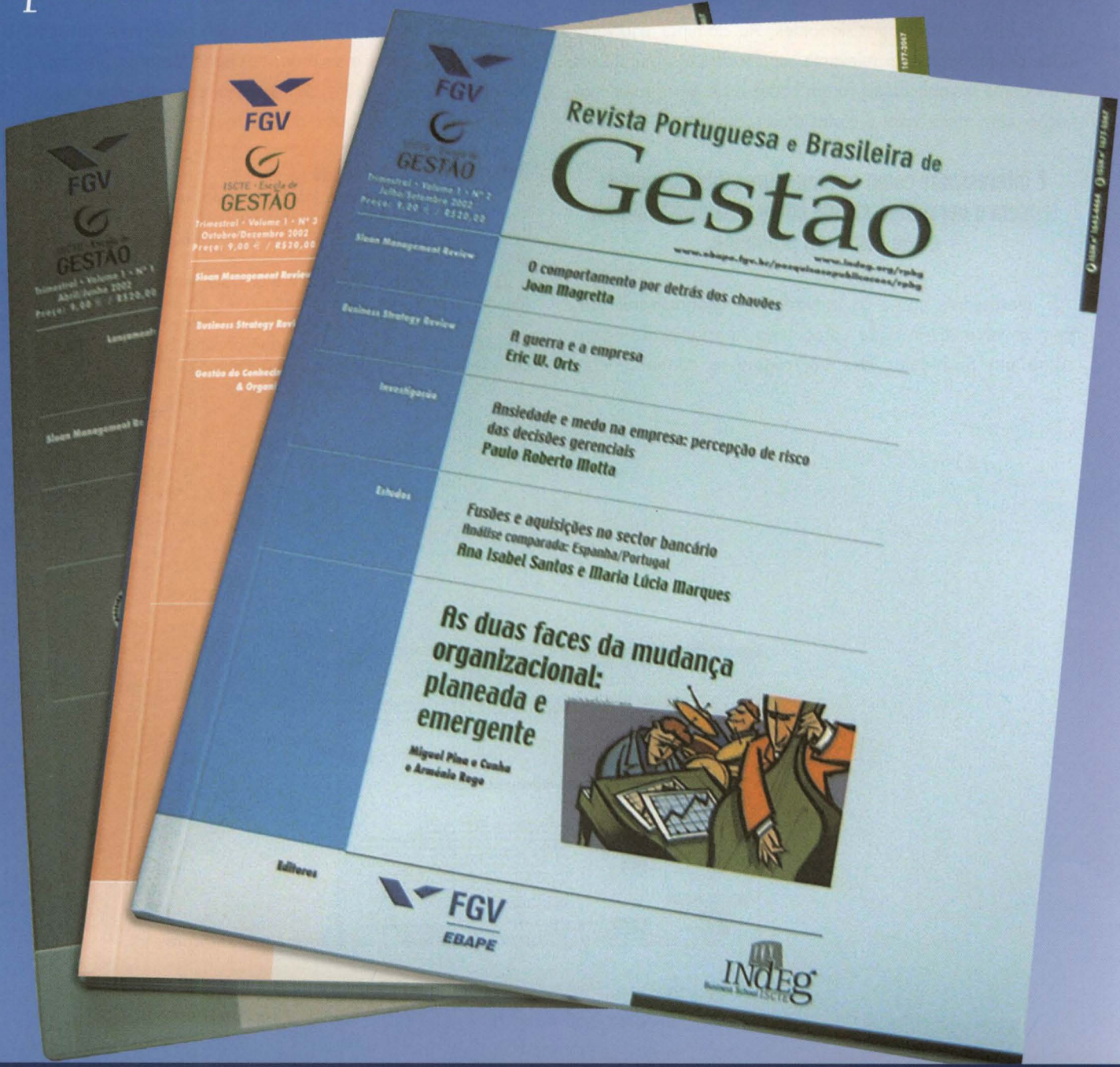
2. H. W. Chesbrough, "The Era of Open Innovation", MIT *Sloan Management Review* 44, Primavera 2003, pp. 35-41.

3. T. P. Murtha, S. A. Lenway e J. A. Hart, "Managing New Industry Creation: Global Knowledge Formation and Entrepreneurship in High Technology, Stanford University Press, 2001.




**http://mit-smr.com**

# *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

## Racionalidade dos agentes: individual, multi-variada e situada

por Luís Antunes

## O gestor e a expressão de si-mesmo

### A identidade individual na empresa

por Paulo Roberto Motta



**gest'Arte**
«A Identidade» (sala 2.18)
Intervenção plástica em salas de aula do Complexo INDEG/ISCTE, Lisboa, 2004

# Racionalidade dos agentes: individual, multi-variada e situada

por Luís Antunes

**RESUMO:** As questões da motivação e escolha são pedras de toque na construção de agentes artificiais autónomos. Mas a escolha tem sido tradicionalmente reduzida à maximização de uma utilidade (esperada), e este mecanismo pretende representar de forma geral a racionalidade perfeita. A motivação carece ainda de uma aproximação operacional capaz de ser integrada numa arquitectura de agentes. A nossa proposta consiste em integrar na arquitectura mental dos agentes a noção de valor, para fornecer os fundamentos da motivação e da escolha. Numa situação de escolha, os agentes usam múltiplos valores para definir uma racionalidade multi-variada que represente de forma mais flexível a noção de interesse próprio. Este sistema de valores é actualizado de acordo com a avaliação que o agente faz dos resultados das decisões prévias. Os agentes axiológicos podem adaptar-se a um mundo complexo e dinâmico com maior facilidade, visto que as suas motivações são induzidas pelo desenhador de uma forma flexível.

**Palavras-chave:** Sistemas Multiagente, Modelos de Escolha, Decisão num Contexto Social, Arquitecturas Mentais, Metodologias Experimentais para Agentes Auto-Motivados

## TITLE: Agent rationality: individual, multi-varied and situated

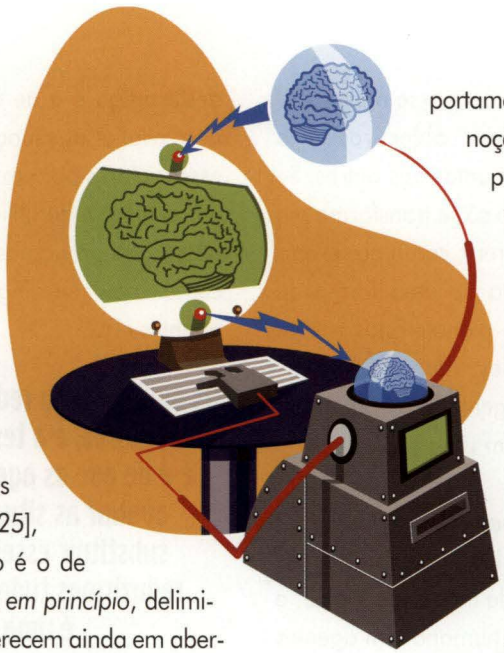
**ABSTRACT:** Issues related to motivation and choice are keystones in the construction of artificial autonomous agents. But choice has traditionally been reduced to the maximization of an (expected) utility, and this mechanism aims at generally representing perfect rationality. Motivation still lacks an operational approach, able of being combined into an agent architecture. Our proposal consists of inserting the notion of value into the agents mental architecture, to provide the foundations of motivation and choice. In a choice situation, agents use multiple values to define a multi-varied rationality that represents, in a more flexible way, the notion of self-interest. This system of values is updated in accordance to the assessment the agent does of the results of previous decisions. Axiological agents can adapt more easily to a complex and dynamic world, since their motivations are induced by their designer in a flexible way.

**Key words:** Multiagent Systems, Choice Models, Decision in a Social Context, Mental Architectures, Experimental Methodologies for Self-Motivated Agents

Um agente é uma entidade ou um ser que age, que produz de moto próprio modificações no seu ambiente [13, 40]. No âmbito deste artigo, vamos pressupor algumas restrições a esta definição geral. Em primeiro lugar, e embora hoje em dia esta distinção faça cada vez menos sentido, os agentes que consideramos são *cognitivos*. Os agentes reactivos são usualmente caracterizados por uma codificação do tipo estímulo-resposta, prévia ao tempo de execução e logo são especializados em lidar da forma prevista com o ambiente previsto. Por outro lado, os agentes cognitivos caracterizam-se, *grosso modo*, por manterem em mente uma representação do ambiente e uma representação do ambiente a que almejam (ou seja, dos seus objectivos) e procederem a manipulações mentais para aproximar



FUNDAÇAO GETULIO VARGAS
BIBLIOTECA MARIO HENRIQUE SIMONSEN



essas duas representações.

O nosso artigo situa-se do lado dos agentes cognitivos, e começou com a tentativa de compreensão do papel do conceito de intenção. A intenção é considerada como a componente central da arquitectura dos agentes, e estabelece as ligações com as outras componentes, ao tempo os desejos, as expectativas e os objectivos. A ligação é evidente com as chamadas arquitecturas BDI *(Beliefs, Desires, Intentions)* [6, 7, 12, 25], nas quais o papel principal da intenção é o de fornecer restrições que o agente respeita *em princípio*, delimitando, assim, as possibilidades que se oferecem ainda em aberto. O agente adapta-se mais facilmente à mudança, uma vez que as suas escolhas passadas não são constantemente reconsideradas. Assim, o agente optimiza o seu raciocínio concentrando-se nos objectivos e factos realmente relevantes.

**A noção económica de valor acaba por se confundir com a de preço (custo), e rapidamente estabelecemos a ligação com dinheiro, e finalmente chegamos à utilidade. A utilidade passa por ser o conceito que aglutina a noção de valor, e, associada a uma noção de racionalidade, é um forte candidato a constituir a pedra de toque de toda a motivação dos agentes.**

Depois de considerar a ligação entre os conceitos de intenção e de acção, com uma observação cuidada das consequências das diferentes escolhas dos conteúdos dos objectos mentais, procurámos a caracterização precisa deste conteúdo, o que conduziu ao conceito de motivação como a origem do comportamento. É neste contexto que aparece a noção de *valor*. Os valores orientam o comportamento dos agentes e permitem-lhes optar entre diferentes rumos possíveis fornecendo um quadro de referência para avaliação dessas opções.

A antiga disciplina da axiologia estuda o conceito de valor [22]. Existem diversos tipos de valores e diversas maneiras de olhar para eles. Do ponto de vista antropológico, o valor é o que define o homem [37], mas, sociologicamente, o exercício de valorizar não pode ser separado do contexto em que o indivíduo se insere. Os valores estão a montante mas também a jusante do processo de decisão. Ao mesmo tempo, a construção de uma ideia colectiva dos valores faz-se com as contribuições individuais: dos valores de cada um, mas também da ideia (isto é, do *valor*) que cada um faz dos seus próprios valores e da percepção que tem dos valores sociais, num todo intrincado difícil de deslindar [39].

Do ponto de vista económico, o valor tem mesmo assim várias nuances, como o valor de uso, o valor de troca, etc.. [2] Mas, de modo geral, a noção económica de valor acaba por se confundir com a de preço (custo), e rapidamente estabelecemos a ligação com dinheiro, e finalmente chegamos à utilidade. A utilidade passa por ser o conceito que aglutina a noção de valor, e, associada a uma noção de racionalidade, é um forte candidato a constituir a pedra de toque de toda a motivação dos agentes. Havemos de disputar estas ideias de forma bastante incisiva.

Ao procurar as razões para o comportamento [9], acabamos por encontrar razões mais lógicas e outras mais individuais. Ou seja, algumas coisas que os agentes fazem

**Luís Antunes**
xarax@di.fc.ul.pt
Doutor em Informática (Universidade de Lisboa) e Professor Auxiliar na Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal. Os seus interesses de investigação prendem-se com a área da racionalidade individual em ambientes com múltiplos intervenientes, bem como simulação exploratória de sistemas sociais complexos.
*PhD Student in Computer Science (University of Lisbon) and Auxiliary Professor in Sciences Faculty of University of Lisbon, Lisbon, Portugal. His research interests deal with the field of individual rationality in multiple agents environments, as well as exploratory simulation of complex social systems.*

Recebido em Novembro de 2003 e aceite em Julho de 2004.
*Received in November 2003 and accepted in July 2004.*

(e pensemos por agora em humanos), devem-se muito simplesmente às suas crenças, aos seus objectivos e a raciocínios de tipo silogístico que ligam umas aos outros. Se assumirmos um modelo BDI, um desejo só se transforma em intenção se certas condições se verificarem, como por exemplo o agente deverá ter conhecimento de uma forma de alcançar a intenção (deve possuir um plano). Estas razões são sempre de tipo lógico, e temos-lhes chamado 'limpas': não têm a ver com preferências do agente, mas poderiam ser adoptadas por qualquer agente com uma racionalidade *comum*.

As razões que chamamos individuais (*sujas*) são mais complexas e diversificadas. Por um lado, nem todos os agentes respeitam as mesmas regras de inferência lógica, e isso é bem patente no comportamento humano. Em agentes computacionais não poderíamos ter regras inconsistentes, mas podemos e devemos considerar questões como a da necessidade da omnisciência lógica [3, 46] e a do acesso infalível à memória [4]. Mais *sujas* são as razões que se prendem com as preferências dos agentes. Parece-nos bastante claro que as preferências não podem ser expressas só através dos objectivos, visto que, no caso de vários objectivos coexistirem, algum terá que ser seleccionado para ser o primeiro a ser tentado. Mas para seriar os objectivos, vários tipos de considerações poderão ter que ser feitas. Certamente algumas razões lógicas, mas outras terão a ver com a avaliação que o agente faz da situação em causa. E isto é válido tanto para a escolha dos objectivos, como depois para a escolha dos planos que serão usados para tentar alcançar esses objectivos escolhidos (no modelo BDI: intenções).

Mas a avaliação de uma situação de decisão em termos de uma só medida é demasiado redutora. Em muitos casos de decisão, há mais do que uma medida a efectuar, e, muitas vezes, há que resolver situações de conflito em que, para maximizar o desempenho em termos de uma medida, o agente terá que prescindir de obter o óptimo noutras medidas relevantes para o problema. Um exemplo simples é o caso em que uma pessoa decide deslocar-se de táxi, sabendo que *pagará* mais do que usando o autocarro, mas irá demorar menos *tempo*. A estas medidas não redutíveis umas às outras chamaremos valores, e a tese mais importante deste artigo é a de que os agentes usam múltiplos valores para avaliar as situações de decisão, e é impossível substituir esses valores por um único. Ou seja, reduzirmos tudo a uma única função de utilidade é uma simplificação perigosa. O passo que propomos é o de incorporar o conceito de valor como mais um ingrediente da arquitectura mental dos agentes [16].

**Às medidas não redutíveis umas às outras chamaremos valores, e a tese mais importante deste artigo é a de que os agentes usam múltiplos valores para avaliar as situações de decisão, e é impossível substituir esses valores por um único. Ou seja, reduzirmos tudo a uma única função de utilidade é uma simplificação perigosa.**

Uma das características mais interessantes (e debatidas) dos agentes é a sua autonomia [9, 24]. De certa forma, é a autonomia que faz com que reconheçamos uma entidade como um agente. A visão oposta a esta é a de que qualquer entidade que faça qualquer coisa pode ser considerada como um agente, mas, nesse caso, na disciplina de Inteligência Artificial distribuída, estamos interessados em agentes autónomos. Mas, para isso, precisamos de poder definir autonomia com exactidão. Se começarmos por assumir que um agente é autónomo quando age para defender os seus melhores interesses, coloca-se o problema de definir esses 'melhores interesses'.

Uma visão económica clássica dá a resposta através da função de utilidade: o agente age para maximizar a sua função de utilidade – o que é visível mesmo em abordagens mais modernas, cf. [5]. Mas já Herbert Simon [32] constata a impossibilidade de alcançar o óptimo absoluto de uma tal função, devido às limitações de recursos por parte dos agentes. A racionalidade deve ser limitada, e os desígnios dos agentes racionais restringidos por essa constatação. Por outro lado, os custos da racionalidade não podem ser desprezados, e a utilização desses custos durante a deliberação também conduz a uma racionalidade diferente [29].

Os múltiplos valores podem caracterizar os múltiplos interesses dos agentes, definindo uma racionalidade multi-variada e fornecendo um quadro de referência para a

autonomia. Ou seja, os valores, ao definirem o carácter dos agentes, fundamentam não só as escolhas dos objectivos e planos a prosseguir, como também regem o dinamismo dos estados mentais – por exemplo, fornecendo razões para a adopção de objectivos. Neste quadro, uma nova racionalidade aparece para substituir a visão utilitária. Os conflitos existem já não só entre agentes e entre os agentes e a sociedade, eles passam para o interior da mente, com os valores a competir para sagrar as suas escolhas recomendadas. A autonomia pode agora medir-se em vez de se postular, visto que os agentes são livres de adoptar estados mentais como resultado das suas interacções, e isso é feito com base nesta nova racionalidade, e não aleatoriamente, ou de forma estipulada *ad hoc* pelo desenhador do sistema.

A autonomia pode inclusivamente ser incorporada como um valor do próprio agente. Muitas vezes, a autonomia é observada apenas pelo autor do sistema, uma característica emergente ou não, mas somente observável de um nível acima do agente. Ao traçar – com a autonomia como com outros valores – ligações entre as características que o desenhador pretende observar e os valores com que os agentes consideram os problemas de decisão, o desenho de sistemas multi-agentes pode ser encarado de forma metodológica e principiada. Como consequência, aumenta a reflexividade dos agentes – mas também a sua complexidade –, ao mesmo tempo que o desenhador ganha uma compreensão situada sobre o desempenho e as razões do agente.

Os mecanismos que propomos para actualização da estrutura de valores dos agentes permitem usar diferentes avaliações do resultado da decisão. Entre estas avaliações, consideramos a hipótese de utilizar valores exógenos ao agente – nomeadamente, os valores do desenhador –, ficando, assim, em situação privilegiada para estudar essa ligação entre desenhador e desenhado.

A visão 'totalitária' da motivação – que unifica o todo de motivações dos agentes racionais em torno do fim único da maximização da utilidade esperada – levou um forte golpe com a atribuição do prémio Nobel da Economia de 2002 a Daniel Kahneman [23]. Se a Economia se reconcilia finalmente com uma visão mais alargada da racionalidade, é tempo de a Inteligência Artificial fazer jus às suas raízes e encarar a decisão de forma mais realista (cf. [32]). Os esforços que temos feito ao longo de anos em sucessivos artigos podem talvez agora finalmente encontrar uma audiência mais alerta para as complexidades do processo de escolha. Também do ponto de vista do método, o prémio Nobel da Economia 2002 pode inspirar a investigação em sistemas multi-agentes. Vernon Smith defende uma visão experimental da Economia, e a nova área da simulação social baseada em múltiplos agentes é um campo de síntese onde a simulação exploratória – em busca das teorias, das hipóteses, de melhores modelos – pode trazer para a bancada do laboratório, o que antes só no terreno se poderia ponderar.

**A visão 'totalitária' da motivação levou um forte golpe com a atribuição do prémio Nobel da Economia de 2002 a Daniel Kahneman. Se a Economia se reconcilia finalmente com uma visão mais alargada da racionalidade, é tempo de a Inteligência Artificial fazer jus às suas raízes e encarar a decisão de forma mais realista.**

Neste artigo, introduzimos a procura de um modelo de escolha mais aberto e de uma arquitectura cognitiva que o concretize. Assim, na próxima secção, encaramos várias aproximações ao conceito de racionalidade, e defendemos uma visão não utilitarista e não instrumental da razão. A terceira parte descreve as dificuldades metodológicas associadas à autonomia dos agentes e suas consequências para a experimentação a desenvolver. Finalmente, apresentamos as principais conclusões e assuntos em aberto.

## Decisão e racionalidades

Desde que Adam Smith [34] introduziu a ideia da 'mão invisível', ou seja, a promoção do bem comum por intermédio da perseguição, pelo indivíduo, dos seus próprios interesses, a utilidade impôs-se paulatinamente como a motivação central – e depois, única – do indivíduo. O modelo de equilíbrio geral (cf. [8]) pressupõe três princípios básicos: a troca como meio privilegiado de interacção, a transformação da rivalidade em concorrência, e a não intervenção central. E assegura a existência de um estado de equilíbrio com boas pro-

priedades. Mas ao mesmo tempo obriga a um conjunto de pressupostos muito exigentes: racionalidade ilimitada, concorrência perfeita, retornos não crescentes e ausência de externalidades. Ou seja, o mundo devia ser 'perfeito'. Mas a verdade é que: "No mundo real, a produção é realizada em grupos (no interior de empresas), não por indivíduos; existem normas sociais, leis, convenções, poder, bens não transaccionáveis em mercado, transacções fora dele, contratos e tribunais." [8, pp. 7-8] O mundo não é perfeito, e tem "ignorância, novidade, retroacção positiva e real interdependência entre os agentes." [8, p. 7]

A simplificação do todo de motivações do agente em torno do fim único da maximização da utilidade revela-se tão desadequada como a simplificação do todo das interacções sociais em torno da troca ou comércio.

**• Tipos de racionalidade**

Já em 1955, um ano antes da fundação da disciplina de Inteligência Artificial, Herbert Simon alertava para os perigos de uma racionalidade baseada exclusivamente na noção de utilidade [32]. O 'homem económico' tem conhecimento dos aspectos relevantes do seu ambiente, tem um sistema de preferências estável e bem organizado, e capacidades de cálculo que lhe permitem alcançar o ponto mais alto da sua escala de preferências. Ora todos estes pressupostos são claramente demasiado fortes, e Simon introduziu formalmente o conceito de racionalidade limitada, e a noção de *satisficing*, ou seja, a aquisição de uma solução suficientemente boa por oposição a óptima. O decisor (limitadamente) racional não pode calcular indefinidamente até encontrar a solução perfeita, contenta-se em encontrar uma solução que ultrapasse certos 'níveis de aspiração' [31].

Se o próprio Simon refere que as suas críticas ao modelo de racionalidade clássica não tiveram o devido eco na Economia [26], parece-nos também claro que, mesmo dentro da Inteligência Artificial, serviram muitas vezes para justificar desempenhos menos do que perfeitos – ou, posto mais cruamente, uma menor preocupação com os desempenhos –, em vez de serem realmente utilizadas na concepção dos sistemas.

Quarenta anos depois, na sua prelecção do prémio "Computers and Thought", Stuart Russell enumera quatro tipos de racionalidade [27]:

**O Nobel Herbert Simon introduziu formalmente o conceito de racionalidade limitada, e a noção de «satisficing», ou seja, a aquisição de uma solução suficientemente boa por oposição a óptima. O decisor (limitadamente) racional não pode calcular indefinidamente até encontrar a solução perfeita, contenta-se em encontrar uma solução que ultrapasse certos 'níveis de aspiração'.**

- Racionalidade Perfeita – a capacidade para gerar comportamento maximalmente bem sucedido, dada a informação disponível;
- Racionalidade Calculativa – a capacidade de computar em princípio a decisão perfeitamente racional, dada a informação inicialmente disponível;
- Meta-Racionalidade – a capacidade para seleccionar a combinação óptima de sequência-de-computações-mais-acção, sob a restrição de que a acção deve ser seleccionada pela computação;
- Optimalidade Limitada – a capacidade para gerar comportamento maximalmente bem sucedido dada a informação e os recursos computacionais disponíveis.

Segundo Russell, a principal actividade da investigação teoricamente bem fundada em Inteligência Artificial tem sido a tentativa de alcançar a racionalidade calculativa. O movimento – que Russell chama de 'aparentemente retrógrado' [29, p. 2] e que dá o mote ao seu livro de texto [28] – de centrar a Inteligência Artificial em torno da noção de agente, "um sistema que sente o seu ambiente e actua sobre ele" [29, p. 2], é realmente um passo atrás, para uma tentativa de refundação mais ponderada dos objectivos e dos métodos da disciplina.

**• A racionalidade impossível**

O agente é uma unidade orgânica, com capacidades e fins próprios, e imerso num ambiente com características próprias, que incluem usualmente dinamismo, complexidade e outros agentes. As características do ambiente e das tarefas que são solicitadas aos agentes, exigem no seu projecto capacidades de integração de técnicas e métodos que estavam anteriormente disseminadas por várias sub-áreas da Inteligência Artificial. Uma metodologia que pretende

responder a estas exigências é caracterizada pela construção de agentes 'amplos mas estreitos' *(broad but shallow)*, cobrindo todo o espectro de funcionalidades requeridas, mas com diferentes graus de profundidade consoante as especialidades das tecnologias empregues [33].

Por outro lado, tão importante como o interior do agente é o seu exterior. Ao pretender construir agentes, não importa apenas dar unidade e coesão a um conjunto de módulos antes desgarrados. O agente coabita com outros agentes num ambiente e tem que manter com eles alguma interacção. A gama de interacções é muito grande e inclui conversação e trocas sociais, mas também cooperação, responsabilização, competição, negociação, etc.. As estruturas mentais que um agente deve manter para possibilitar estas interacções são diferentes – e mais complexas – das estruturas que lhe permitiam resolver problemas isoladamente. A existência de mais agentes é fonte de maior complexidade – porque cada agente pode originar mudança -, mas também de imprevisibilidade – porque cada agente tem potencialmente a sua própria agenda.

Tanto em [27], como já em [29], a Inteligência Artificial aparece-nos definida como o problema de projectar sistemas que 'fazem a coisa certa' *(do the right thing)*. E restaria apenas encontrar uma definição de 'certa'.

'Certa' em termos de uma racionalidade perfeita – ou da sua variante 'possível', a racionalidade calculativa -, depende sempre de uma definição de uma função de utilidade que deve ser também perfeita. Mas *quem* vai dizer o que é certo ou perfeito? Parece-nos sempre um optimismo descabido achar que o que é certo para alguém deva ser certo para todos. Além disso, mesmo para um só indivíduo, podem existir vários critérios em conflito para a definição de 'certa'. Qual deve ser adoptado, e em que situações?

Mas 'certa' retira ainda todo o mérito ao erro, aos enganos, às tentativas. Aproximações sucessivas, e tentativa e erro, são métodos que podem permitir uma aprendizagem que uma solução perfeita imediata nunca permitiria. E o mundo tem erros – de percepção, mas também de julgamento – e é preciso saber lidar com eles.

As experiências com mercados simulados mostram que a racionalidade 'perfeita' – ou seja, tentativamente perfeita – dos agentes conduz a equilíbrios instantâneos e correctos

**Ou seja, os agentes são heterogéneos, não só devido às suas vivências, mas também na sua racionalidade. E a riqueza das interacções sociais reais depende dessa heterogeneidade, que inclui componentes de não-racionalidade (para fugir ao palavrão 'irracionalidade').**

(leia-se este correctos à luz do modelo de equilíbrio geral). Mas nos mercados reais isso não acontece, e há muita evidência empírica que o demonstra. Os mercados têm dinâmicas internas não triviais, os maiores movimentos de preços ocorrem com poucas ou nenhumas influências externas, e os preços podem não reflectir com exactidão as avaliações racionais [17]. Ou seja, os agentes são heterogéneos, não só devido às suas vivências, mas também na sua racionalidade. E a riqueza das interacções sociais reais depende dessa heterogeneidade, que inclui componentes de não-racionalidade (para fugir ao palavrão 'irracionalidade').

**• A racionalidade instrumental**

Mesmo na vertente da 'racionalidade perfeita', Russell já introduz um princípio de caminho diferente [27]. A definição desta racionalidade depende de uma classe de ambientes **E**, na qual o agente deve operar, e de uma medida de performance *U*, que avalia as sequências de estados através dos quais o agente conduz o ambiente real[1]. Define-se então $V(f,\mathbf{E},U)$ como o valor esperado, de acordo com *U*, obtido por uma função de agente f no ambiente E. Um agente perfeitamente racional é definido por uma função de agente $f_{opt}$ tal que $f_{opt} = argmax_f V(f,\mathbf{E},U)$.

A separação entre as funções *U* e *V* – em vez da simples maximização de *U* – é sintomática da preocupação de *situar* o agente no seu ambiente – ou melhor, no que Russell chama de *task environment*, definido pelo par $\langle \mathbf{E}, U \rangle$ –, mas ao mesmo tempo indica a ideia da racionalidade própria *(V) versus* a 'perfeição' – que depende de *U*, veja-se a Figura 1 em [27, p. 951] -, só possível nos olhos de um observador. Isto é, nesta definição de racionalidade perfeita introduz-se realmente a génese da imperfeição, das outras racionalidades.

O balanço final da racionalidade perfeita pode parecer bastante pesado para o optimismo dos economistas neo-

clássicos: "O que é bom nos agentes perfeitamente racionais é que se se tiver um à mão, ele é preferido a qualquer outro agente. Além disso, se se for um economista, podem-se provar resultados simpáticos sobre as economias povoadas por eles. O que é mau, é que a teoria da racionalidade perfeita não fornece nada à análise do projecto interno do agente: um agente perfeitamente racional é tão bom como qualquer outro. A coisa *mesmo* má, como apontou Simon, é que os agentes perfeitamente racionais não existem." [27, p. 952, enfatizado no original]

Mas quando passamos para racionalidades menos exigentes em termos de cálculo, será que o peso é aliviado? A racionalidade calculativa, que tem atraído os esforços da investigação em Inteligência Artificial, almeja realmente à racionalidade perfeita. Toma-a como modelo e fim último a alcançar. Como vimos acima, os meios que usa para esse fim prendem-se fundamentalmente com a redução da complexidade, seja com técnicas de aceleração e aproximação, seja com restrições ao ambiente. Mas, na verdade, nada muda na definição de perfeito. O agente pretende alcançar a racionalidade perfeita, e apenas assume que não tem meios para tal. Continua a admitir-se que dados esses meios (por exemplo, capacidades de cálculo instantâneo), seria essa a meta de todos os agentes (e logo, de todos nós). Mas o próprio Russell admite que "é inevitável que os agentes inteligentes serão incapazes de actuar racionalmente em todas as circunstâncias." [27, p. 952]

Na mesma frase, as duas posições. A força da afirmação é retirada pela utilização de 'racionalmente' como o modelo de perfeição. Mas, para Russell, como vimos acima, a racionalidade perfeita existe, chama-se *U*, e os agentes apenas não a conseguem descobrir.

Estas críticas podem estender-se às restantes formas de racionalidade: meta-racionalidade e optimalidade limitada. Mesmo a racionalidade limitada de Simon [31, 32] não escapa a esta concepção: "(...) o conceito original de racionalidade limitada não carece apenas de uma redefinição que dê lugar à aprendizagem. A racionalidade limitada de Simon, tal como a neoclássica, é instrumental – é uma racionalidade de meios e não de fins. (...) os próprios processos de aprendizagem têm uma natureza social (...) a natureza social e moral da escolha e da acção individuais não pode ser ignorada pela Economia, caso queiramos ir para além dos modelos estilizados de interacção mediada pelo mercado." [8, p. 32] "A crítica de Simon à racionalidade neoclássica e o seu modelo tiveram um impacto importante na teoria económica, mas não desalojaram o conceito neoclássico de racionalidade da posição privilegiada que ocupava e ocupa. Entretanto, os problemas suscitados não só se mantêm em aberto como se têm vindo a tornar mais prementes." [8, p. 70]

De qualquer forma, as objecções à racionalidade perfeita que conduzem aos outros tipos de racionalidade, não devem ser ignoradas. Por contraste com a racionalidade clássica, ou 'racionalidade de tipo I', Good introduz a 'racionalidade de tipo II', ou seja, a maximização da utilidade esperada tomando em conta os custos de deliberação [20]. Trata-se, assim, de uma meta-racionalidade. Um agente exibe racionalidade de tipo II se no fim da sua deliberação a sua utilidade for maximal em comparação com todas as possíveis deliberações que ele poderia ter feito. É óbvio que a racionalidade de tipo II é ainda mais exigente do ponto de vista computacional do que a de tipo I. Além de exigir do agente a gestão perfeita das deliberações [29], obriga não só a um número muito elevado de deliberações (devido à combinatória exponencial das computações possíveis), e torna inevitável a exigência ao agente de capacidades de meta-deliberação, o que nos devolve ao problema inicial.

- **Aprendizagem, adaptação, evolução**

Mas então, será que os agentes estão condenados a não poder melhorar o seu desempenho? Tolhidos pela racionalidade limitada, confrontados com ignorância irredutível, o que poderá querer dizer a expressão "melhorar o desempenho"? Melhorar em termos de que medida, e aplicada por quem?

A aprendizagem existe, mas não no sentido do óptimo, ou seja, não no sentido da racionalidade perfeita, da utilidade abrangente e igualitária. Se seria certamente desejável – como concorda Russell – construir agentes cuja tendência é para serem cada vez mais perfeitos, já vimos acima como esse engodo nos transporta para problemas ainda mais complicados do que os originais, de meta-racionalidade e meta-decisão.

**Os agentes evoluem. E com esta palavra pretendemos retirar toda a carga conotada ao mérito, ajustamento, melhoria ou seja o que for. Os agentes evoluem, eventualmente de acordo com aquilo que pensam que os conduzirá a melhorias (suas) de um ou outro desempenho (seu).**

A alternativa da aprendizagem centrada no indivíduo passa pela auto-avaliação das alternativas experimentadas, e desemboca na aprendizagem por reforço [35]. Mas esta abordagem levanta dois problemas. Em primeiro lugar, como diz Caldas, "no processo de aprendizagem, as escolhas [podem] ser umas vezes orientadas pelas (...) acções já testadas, e outras vezes motivadas pela intenção de testar novas alternativas" [8, p. 80]. Ora o agente está assim a escolher alternativas já não pára o problema original, mas para satisfazer um processo de aprendizagem. Mais uma vez, temos complexidade acrescida, ou mesmo conflitos de optimização, pois não se pode assumir que o processo de aprendizagem partilhe as medidas de desempenho com o problema original.

O segundo problema prende-se com a pressuposição do modelo de aprendizagem por reforço da existência de uma *função de recompensa* – a palavra 'utilidade' é pudicamente evitada – [35], externa aos agentes e deles desconhecida, com excepção de alguns pontos, cuja distribuição depende das acções que eles executam. O agente aprendiz deve usar essas leituras da função nesses pontos para reforçar ou evitar as acções que lhe deram origem. Na verdade, não acreditamos que essa função exista, pelo menos dessa forma agregada. A utilidade, se é que existe, não precede os agentes.

Não há nada para aprender, não há nada a que se adaptar. Os agentes evoluem. E com esta palavra pretendemos retirar toda a carga conotada ao mérito, ajustamento, melhoria ou seja o que for. Os agentes evoluem, eventualmente de acordo com aquilo que pensam que os conduzirá a melhorias (suas) de um ou outro desempenho (seu). "Atemo-nos a um modelo do mundo não porque seja 'correcto' – é impossível saber se ele é ou não correcto – mas antes porque no passado funcionou bem e é preciso que acumule um certo nível de fracasso antes que se justifique vermo-nos livres dele." [1]

- **Uma, duas, três, várias racionalidades**

Parece-nos haver lugar para uma visão da racionalidade que tente escapar às limitações impostas pela maximização da utilidade esperada, mesmo com os condicionalismos – num tribunal dir-se-ia as 'atenuantes' – das limitações cognitivas. Simon caracteriza a racionalidade com a expressão "as pessoas têm razões para fazer o que fazem" [30, p. 25]. Castelfranchi [9] apresenta um argumento similar, quando defende que o comportamento não tem causas, antes razões. A sua teoria da dependência almeja a fornecer um esquema de raciocínio social onde o indivíduo toma socialmente essas razões em linha de conta.

**Precisamos de uma racionalidade de razões, e não de uma racionalidade da razão. Ou, dito de outra forma, não há uma racionalidade, mas uma multiplicidade delas.**

Precisamos de uma *racionalidade de razões*, e não de uma racionalidade da razão. Ou, dito de outra forma, não há uma racionalidade, mas uma multiplicidade delas. Este conceito de racionalidade é assim caracterizado:

- em diferentes situações, os agentes usarão diferentes modos de seleccionar as acções a executar, ou seja – *a racionalidade é situada;*
- mesmo numa dada situação, agentes diferentes escolherão de forma diferente – *a racionalidade é individual;*
- numa situação de escolha, existem múltiplas dimensões ao longo das quais as alternativas em competição podem ser avaliadas – *a racionalidade é multi-variada.*

Ao longo desta secção, observei as desvantagens de uma visão totalitária da motivação. A nossa proposta é de que uma abordagem baseada em múltiplos valores fornece uma alternativa adequada a representar o complexo das motivações do agente. Mais adiante exploraremos a ideia de valor como uma nova atitude mental.

## Metodologia de experimentação/simulação

Já desde há alguns anos que as ciências da computação e a Inteligência Artificial em particular vêm sentindo a necessidade de validar experimentalmente os resultados proclamados. Um marco nesta nova corrente foi a palestra de Herbert Simon, quando recebeu o ACM Turing Award, na qual afirmou "a Inteligência Artificial é uma ciência empírica". A dualidade Ciência/Engenharia sempre foi uma marca da Inteligência Artificial, por isso esta afirmação não é nem vazia nem inocente.

O esforço de [10] é continuado em [21] para tentar definir as linhas gerais de um método experimental para a Inteligência Artificial. A experimentação controlada pretende solidificar a disciplina científica através da variação das características de um sistema ou do seu ambiente, para posterior medição do efeito dessas variações em vários aspectos do desempenho do sistema. A preocupação de [21] é que a experimentação conduzida por bancadas de simulação *(test beds)* e padrões de referência *(benchmarks)* forneça apenas uma ilusão confortável de progresso científico, mas não resultados significativos e generalizáveis. As medidas de comparação são valiosas para certos fins, mas só constituem progresso científico se sugerirem ou fornecerem evidências para teorias explicativas das diferenças de desempenho.

Ao percorrer o apêndice A de [11], deparou-se-nos a pergunta fundamental que liga esta metodologia ao trabalho que nos propomos apresentar neste texto. O terceiro critério para avaliar o projecto de experiências reza: "Quais são os critérios para o bom desempenho? Quem define os critérios?".

A resposta a estas perguntas é um motivo de reflexão sobre a própria racionalidade e os seus critérios. O facto de a racionalidade ser situada impõe a maioria das vezes a adaptação de critérios de decisão *ad hoc*. Mas a avaliação dos resultados das experiências não é intrinsecamente diferente da avaliação que os agentes fazem da sua própria actuação – e na qual baseiam a sua adaptação. Em particular, foi sempre um projectista a delinear ambos os tipos de avaliação. E a pergunta surge naturalalmente: porque razão o projectista desenharia uma das componentes para ser 'melhor' do que a outra? A maior parte das vezes – em particular quando o objectivo do estudo é a demonstração – não há razão nenhuma, e o projectista usa os mesmos critérios – da mesma 'racionalidade' – quer para a adaptação do agente, quer para avaliação do seu desempenho. Porque se for descoberta uma maneira melhor de escolher, as componentes são redesenhadas, mas sempre as duas em conjunto. A alternativa a este cenário equivale a procurar e estudar propriedades emergentes nos sistemas.

Na verdade, o problema que expusemos agora sobre a dualidade avaliação da experiência *versus* avaliação pelos próprios agentes, não é mais do que o problema, já mencionado acima, da generalização dos resultados das experiências: até que ponto a nossa avaliação das experiências não está demasiado centrada no projecto dos agentes que nela participam?

**Talvez tenhamos chegado aos limites da simplificação, e das técnicas reducionistas. Uma alternativa que ganhou relevo de tendência recentemente é a de inverter todas as posições, e trocar a análise reducionista pelas sínteses integradoras, e a simplificação pela complexidade.**

Quando, como agora, as duas questões se confundem, e os critérios das experiências parecem já ser eles próprios objecto da experiência, talvez tenhamos chegado aos limites da simplificação, e das técnicas reducionistas. Uma alternativa que ganhou relevo de tendência recentemente é a de inverter todas as posições, e trocar a análise reducionista pelas sínteses integradoras, e a simplificação pela complexidade [38].

Na área dos sistemas multi-agentes, o maior desenvolvimento desta tendência deu-se na interacção com a área das Ciências Sociais, e teve o maior alcance com o contraponto da simulação à experimentação controlada. Os sistemas multi-agentes – e em geral a Inteligência Artificial distribuída – vão buscar a sua inspiração a fenómenos eminentemente sociais. Os exemplos são infindáveis, e têm como traço comum a inserção do agente numa sociedade, com as consequências que isso tem para o projecto do agente, e também do sistema. Tanto num caso como noutro, a primeira metáfora a experimentar é a social, a motivada pela forma como os agentes – principalmente humanos – se organi-

zaram para enfrentar o fenómeno em causa. Mas a Inteligência Artificial trouxe a vantagem dos modelos computacionais, logo fáceis de manipular. E, assim, a segunda metáfora baseia-se na primeira mas introduz variação.

Não demorou muito para os cientistas sociais se aperceberem do potencial que poderia ter o retorno desta exportação de inspiração. A noção de agente e a simulação computacional são as traves mestras da nova ciência da complexidade [15].

A simulação computacional é metodologicamente apropriada quando um fenómeno social não está directamente acessível [19]. Uma das razões dessa não acessibilidade é a complexidade ser de tal forma grande que o investigador não pode abarcar os elementos relevantes do fenómeno. A simulação baseia-se num modelo que é mais observável que o fenómeno-alvo. Muitas vezes o estudo do modelo é tão interessante como o estudo do próprio fenómeno, o modelo torna-se um objecto legítimo de investigação [14].

Há uma deslocação do enfoque da investigação das sociedades naturais – o comportamento de um modelo de uma sociedade pode ser observado *in vitro* de forma a testar a teoria subjacente -, para as próprias sociedades artificiais – estudo de sociedades possíveis. Por exemplo, em modelos baseados na teoria dos jogos, pode observar-se qual das diversas estratégias de interacção é mais adequada para um determinado critério. As perguntas a que se pretende responder deixam de ser "o que aconteceu?" e "o que poderá ter acontecido?", e passam a ser "quais são as condições necessárias para que um dado resultado seja obtido?", e deixam de ter um carácter puramente descritivo para adquirir um carácter prescritivo.

Uma nova metodologia de investigação pode ser sintetizada, e designada "simulação exploratória" [14]. O carácter prescritivo (exploração) não pode ser resumido simplisticamente a uma optimização, tal como o carácter descritivo não se resume a uma simples reprodução dos fenómenos sociais reais.

Nas Ciências Sociais, uma metodologia apropriada à simulação computacional poderia ser a delineada por Nigel Gilbert [18]. Não estamos longe da metodologia MAD de [10], mas há diferenças fundamentais: na metodologia MAD falta o regresso ao fenómeno original. A ênfase continua a ser no sistema, e a confrontação do modelo com a realidade é feita de uma só vez e representada por relações causais. Toda a validação é feita ao nível do modelo e a viagem de regresso à realidade é feita já em generalização. Mas é o próprio Cohen que pede mais realismo na experimentação, e a sua metodologia falha nesse envolvimento com o real.

Mas será que é possível fazer melhor? Será que o passo de validação da metodologia de Gilbert é um passo realista? Ou apenas podemos comparar modelos com outros modelos e nunca com o real? Se o nosso modelo computacional produz resultados que são adequados ao que se sabe sobre o fenómeno real, pode dizer-se que o modelo está validado, ou isso depende da fonte do conhecimento sobre esse fenómeno? Não será esse conhecimento obtido a partir também ele de modelos? Por exemplo, de resultados de questionários feitos a uma amostra representativa da população – onde está aqui o fenómeno real? Qual dos modelos é então o correcto?

A resposta pode estar em [36]: as Ciências Sociais têm um propósito explanatório, mas também um outro preditivo e mesmo prescritivo. Antes de fazer simulações que permitam predições e prescrições, é preciso compreender os fenómenos, e para isso usa-se a simulação exploratória, a exploração de mundos simulados. Mas quando se faz previsão, o mundo real dá a resposta sobre a validade do modelo.

## Conclusões e assuntos em aberto

Neste artigo, defendemos uma visão da racionalidade dos agentes que podemos caracterizar como individual, multi-variada e situada. Ou seja, cada agente tem as suas preferências sobre o que considera sensato, essas preferências não se limitam à satisfação de uma qualquer medida de utilidade unidimensional, e podem ainda mudar consoante as circunstâncias onde o agente se encontra.

Para os efeitos da validação experimental dos resultados, o facto de se tomarem em consideração agentes com motivações próprias vem introduzir mais complexidade. Num futuro artigo, iremos introduzir as funções de adaptação da escolha dos agentes, considerando esta exacta ligação entre projectista da experiência e seu participante (agente). A informação que o agente usa para actualizar a sua máquina de escolha pode ou não estar relacionada com a informação

**Os resultados entretanto obtidos permitem concluir que algumas das desvantagens indiscutíveis da abordagem utilitária podem ser ultrapassadas no esquema dos múltiplos valores. O trabalho futuro vai focar questões arquitecturais que abordem imperativos morais como motivação e fonte de comportamento.**

que o projectista está interessado em observar. E as medidas de desempenho dos agentes/sociedades podem ou não, correspondentemente, estar relacionadas com as medidas de avaliação das experiências. Mas recordemos a discussão da parte anterior, nem umas nem outras são as medidas *perfeitas*.

A nossa ideia central foi motivar uma arquitectura de agente onde a ênfase é dada no papel cognitivo da motivação. O conceito de valor será a principal força que guia este esforço. Os resultados entretanto obtidos permitem concluir que algumas das desvantagens indiscutíveis da abordagem utilitária podem ser ultrapassadas no esquema dos múltiplos valores. Contudo, o conceito de motivação que tivemos sempre em mente pressupõe que o agente invariavelmente agirá no sentido do seu interesse próprio, e todas as motivações se devem sujeitar a isso. O trabalho futuro vai focar questões arquitecturais que abordem *imperativos morais* como motivação e fonte de comportamento. ■

## Nota

1. Repare-se que é deixada de fora a mudança gerada pelo próprio mundo, ou por outros agentes, e não é por acaso.

## Referências bibliográficas


1. ARTHUR, Brian (1994), «Inductive reasoning and bounded rationality». *American Economic Review*, 82(2), pp. 406-410.
2. BEITONE, Alain; DOLLO, Christine; GUIDONI, Jean-Pierre & LEGARDEZ, Alain (1997), **Dicionário de Ciências Económicas**. Trad. da edição de Armand Colin Éditeur (1991).
3. BIRNBAUM, Birnbaum (1991), «Rigor mortis: a response to Nilsson's 'logic and artificial intelligence'». *Artificial Intelligence*, 47(1-3).
4. BOTELHO, Luís e COELHO, Coelho (1997), «Emotion-based attention shift in autonomous agents». *In* Wooldridge Müller e Jennings (Eds.), **Intelligent Agents III: Agent Theories, Architectures and Languages**, LNAI 1193. Springer-Verlag. Proceedings of ATAL'96.
5. BOWLES, Samuel; GINTIS, Herbert e OSBORNE, Melissa (2001), «Incentive-enhancing preferences: Personality, behavior and earnings». *American Economic Review*. To appear.
6. BRATMAN, Michael E. (1984), «Two faces of intention». *The Philosophical Review*, 93, July.
7. BRATMAN, Michael E. (1987), **Intentions, Plans and Practical Reasoning**. Harvard University Press, Cambridge, MA.
8. CALDAS, José Maria Castro (2000), «Escolha e instituições – uma análise económica apoiada na simulação multiagentes». PhD thesis, ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
9. CASTELFRANCHI, Cristiano (1995), «Guarantees for autonomy in cognitive agent architecture». *In* Wooldridge e Jennings (Eds.), **Intelligent Agents: Agent Theories, Architectures and Languages**, *LNAI 890*. Springer-Verlag. Proceedings of ECAI'94 workshop (ATAL).
10. COHEN, Paul R. (1991), «A survey of the 8th national conference on artificial intelligence: Pulling together or pulling apart?». *AI Magazine*, 12(1), pp. 16-41.
11. COHEN, Paul R.; DEAN, Thomas; GIL, Yolanda; GINSBERG, Matthew e HOEBEL, Louis (1994), «Handbook of evaluation for the planning initiative». *In* **Proceedings of the ARPA/Rome Laboratory Planning Initiative Workshop**, Morgan Kaufmann, pp. 519-536.
12. COHEN, Philip R. e LEVESQUE, Hector J. (1991), «Intention = Choice + Commitment». *In* **Proceedings of AAAI'91**. AAAI Press.
13. CONTE, Rosaria e CASTELFRANCHI, Castelfranchi (1995), **Cognitive and Social Action**. UCL Press, London.
14. CONTE, Rosaria e GILBERT, Nigel (1995), «Introduction: computer simulation for social theory». *In* Gilbert e Conte (Eds.), **Artificial Societies: The Computer Simulation of Social Life**. UCL Press, London, UK.
15. CONTE, Rosaria; HEGSELMANN, Rainer e TERNA, Pietro (1997), «Introduction: Social simulation – a new disciplinary synthesis». *In* Hegselmann Conte e Terna (Eds.), **Simulating Social Phenomena**, vol. 456 of *Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems*, Springer-Verlag.
16. DANCY, Jonathan (1991), «An ethic of prima facie duties». *In* Singer (Eds.), **A Companion to Ethics**, Blackwell companions to philosophy, Blackwell.
17. FARMER, J. Doyne e JOSHI, Shareen (2000), «The price dynamics of common trading strategies». *Journal of Economic Behavior and Organization*, October. A publicar.
18. GILBERT, Nigel (2000), «Models, processes and algorithms: Towards a simulation toolkit». *In* Troitzsch Suleiman e Gilbert (Eds.), **Tools and Techniques for Social Science Simulation**. Physica-Verlag, Heidelberg.
19. GILBERT, Nigel e DORAN, Jim (Eds.), **Simulating Societies: The Computer Simulation of Social Phenomena**. UCL Press, London.
20. GOOD, I. J. (1971), «Twenty-seven principles of rationality». *In* Godambe e Sprott (Eds.), **Foundations of Statistical Inference**. Holt, Rinehart, Winston, Toronto.
21. HANKS, Steve; POLLACK, Martha E. e COHEN, Paul R. (1993), «Benchmarks, test beds, controlled experimentation, and the design of agent architectures». *AI Magazine*, 14(4), Winter.
22. HESSEN, Johannes (1980), **Filosofia dos Valores**. Arménio Amado, Editor, Sucessor, 1942, 5ª ed.
23. KUNGL, Vetenskapsakademien (2002), The Royal Swedish Academy of Sciences. Foundations of behavioral and experimental economics: Daniel Kahneman and Vernon Smith. Advanced information on the Prize in Economic Sciences 2002.
24. LUCK, Michael; GRIFFITHS, Nathan e D'INVERNO, Mark

(1997), «From agent theory to agent construction: A case study». *In* Wooldridge Müller e Jennings (Eds.), **Intelligent Agents III: Agent Theories, Architectures and Languages**, *LNAI 1193*. Springer, Proc. of ATAL'96.

25. RAO, Anand S. e GEORGEFF, Michael P. (1991), «Modeling agents within a BDI-architecture». *In* Fikes e Sandewall (Eds.), **Proceedings of the 2nd International Conference on Principles of Knowledge Representation and Reasoning** (KR'91), Morgan Kaufmann.

26. RUBINSTEIN, Ariel (1998), **Modeling Bounded Rationality**. The MIT Press, Cambridge, MA.

27. RUSSELL, Stuart (1995), «Rationality and intelligence». *In* **Proceedings of the 14th International Joint Conference on Artificial Intelligence**. AAAI Press.

28. RUSSELL, Stuart e NORVIG, Peter (1995), **Artificial Intelligence: A Modern Approach**. Prentice-Hall.

29. RUSSELL, Stuart e WEFALD, Eric (1991), **Do the right thing – studies in limited rationality**. The MIT Press.

30. SIMON, Herbert (1987), «Rationality in psychology and economics». *In* Hogarth e Reder (Eds.), **Rational Choice: The Contrast Between Economics and Psychology**. University of Chicago Press, Chicago.

31. SIMON, Herbert (1996), **The Sciences of the Artificial**. The MIT Press, Cambridge, MA, 3rd ed.

32. SIMON, Herbert A. (1955), «A behavioral model of rational choice». *Quarterly Journal of Economics*, 69, pp. 99-118, February.

33. SLOMAN, Aaron (1993), «Prospects for AI as the general science of intelligence». *In* Hogg Sloman, Ramsay Humphreys e Partridge (Eds.), **Prospects for Artificial Intelligence**, Amsterdam. IOS Press. Proceedings of the 9th biennial conference of the Society for the Study of Artificial Intelligence and the Simulation of Behaviour.

34. SMITH, Adam (1776), **Riqueza das Nações** (2ª ed.). Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, 1987, 1776.

35. SUTTON, Richard S. e BARTO, Andrew S. (1998), **Reinforcement Learning – An Introduction**. The MIT Press.

36. TROITZSCH, Klaus G. (1997), «Social science simulation – origins, prospects, purposes». *In* Hegselmann Conte e Terna (Eds.), **Simulating Social Phenomena**, vol. 456 of *Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems*, Springer-Verlag.

37. VALADIER, Paul (1997), **A Anarquia dos Valores**. Instituto Piaget, Lisboa.

38. WALDROP, M. Mitchell (1992), **Complexity – The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos**. Simon and Schuster.

39. WALTZ, David (1999), «The importance of importance». *AI Magazine*, 20(3), pp. 19-35, Fall.

40. WIENER, Norbert (1948), *Cybernetics: or Control and Communication in the Animal and the Machine*. The MIT Press.

36€




ASSINE JÁ




Agora, por apenas **36€**, com a assinatura da **Revista Pessoal** (ou sua revalidação), receba, à sua escolha, um destes livros da Quarteto Editora, bastando, para o efeito, marcar o número do título preferido no cupão de assinaturas.*

Nome _____ Profissão _____ Data de Nascimento _____

Morada _____ Código Postal _____ - _____ Localidade _____ País _____

Telefone _____ Telemóvel _____ Fax _____ E-mail _____

☐ **SIM,** desejo assinar a revista «Pessoal» por doze (12) edições, ao preço de apenas 36€ (euros). • **OFERTA:** Desejo receber o livro OPÇÃO ☐

PAGAMENTO POR TRANSFERÊNCIA BANCÁRIA

Contactar Dina Vieira – Redacção: Telefone: 21 410 02 02 ou 21 410 02 04

PAGAMENTO POR CHEQUE

Junto envio cheque nº _____ Banco / Balcão _____

No valor de 36€ / Euros • À ordem de Preâmbulo, Edição e Publicação de Livros e Revistas, Lda.

Todos os elementos supra-indicados serão processados pela Preâmbulo, Edição e Publicação de Livros e Revistas, Lda. somente para efeitos de gestão do seu pedido, bem como para fins de estatística ou remessa de informação respeitante à sua assinatura. Nos termos legais, ao signatário é garantido o acesso a tal informação, sendo o seu fornecimento facultativo. Tais dados não serão facultados a terceiros.

**Preâmbulo, Edição e Publicação de Livros e Revistas, Lda.**
Rua General Ferreira Martins, 10, 6ºD Miraflores, 1495-137, Algés • Tel. 21 410 02 02 ou 21 410 02 04 ou 21 410 90 77 Fax: 21 410 01 66 • E-mail: marqueting@preambuloedicoes.pt
**Contactos p/ assinaturas: Dina Vieira**

* Oferta disponível em função do «stock» existente.

# O gestor e a expressão de si-mesmo

## A identidade individual na empresa

por Paulo Roberto Motta

**RESUMO:** O objetivo deste artigo é compreender como a elite gerencial percebe seu sentido de identidade e de expressão de si mesma. Por meio de entrevistas com dirigentes e gestores brasileiros, investigaram-se: os níveis de congruência com a organização; sentimento de segurança; graus de satisfação geral com o trabalho; percepção de autonomia para a auto-expressão; sentimento de ser controlado; autonomia para métodos de trabalho e inovação; e sentimento de exclusão. Gestores e quadros profissionais parecem bem ajustados às suas funções, embora com alto grau de paroquialismo e sem ilusões sobre a vida no trabalho. Ademais, esses ajustamentos são baseados menos no valor da auto-expressão individual e mais nos valores de concretização e conquista. Gestores têm um baixo sentido de exclusão, como também uma baixa crença na cultura organizacional, mas têm uma crença elevada no individualismo e na pluralidade de opiniões. A organização do trabalho pode ser uma instância vigorosa para remodelar o si-mesmo.

**Palavras-chave:** Si-Mesmo, Identidade Individual, Gestores, Elite Gerencial

**TITLE: The manager and the expression of the self: individual identity in the enterprise**

**ABSTRACT:** The objective of this article is to understand how managerial elite perceives its sense of identity and expression of the self. By interviewing Brazilian managers, it was investigated: the degree of congruence levels to organizations; security feeling; general satisfaction degree; the autonomy perception for the expression of the self; the feeling of being controlled (surveillance); autonomy for work methods and innovation; how one perceives the feeling of exclusion. Managers and professional staff seem well adjusted to their organization although with both a high sense of parochialism and of no illusion about working life. Also, these adjustments are less based on the value of individual self-expression and more on the value of achieving and conquering. Managers feel a low sense of exclusion as well as a low belief in organization culture but have a high belief in individualism and plurality of opinions. Work organization can be a vigorous instance for remodeling the self.

**Key words:** Self, Individual Identity, Managers, Managerial Elite

Normalmente, as pessoas se vêem como únicas, conhecem seus hábitos, suas formas típicas de pensar e agir e, assim, sabem se distinguir dos demais: percebem-se como ativas em moldar suas experiências e a dirigir suas próprias ações. Ao se relacionarem com outros, procuram dar sentido às suas opções quase como um cultivo de si próprias. Mas, na vida como no trabalho, não controlam todos os acontecimentos: tornam-se, em parte, dependentes das suas relações sociais.

Por serem influenciadas pelo contexto social e organizacional, as pessoas reconstroem algumas atitudes e comportamentos, afetando, assim, o significado de seus papéis sociais e aspectos de sua própria identidade. Normalmente, referem-se ao si-mesmo como um conjunto de caracterísi-

cas e valores pessoais que reconhecem como parte de si mesmas.

No caminho para compreender o si-mesmo, ressaltam-se duas correntes, originárias de ramos diferentes das Ciências Sociais. Na perspectiva mais sociológica, o si-mesmo é visto mais como uma construção social em função da cultura e das relações sociais. O contexto social determina o peso que cada pessoa dá a um aspecto de si mesma, e assim percebe-se como única principalmente quando interage com outros. Como as pessoas desempenham um papel ativo, também moldam instituições e relacionamentos sociais. Assim, manufatura-se a identidade numa constante interação social.

## Identidade: o singular invariável e mutante

Na perspectiva mais psicológica, o si-mesmo é essencialmente uma construção interna, sobretudo nos rearranjos dos sentimentos sobre experiências reais e na solução dos conflitos emocionais sobre si próprio. São as disputas entre os aspectos racionais, lógicos e mais conscientes com as dimensões do ilógico, emocional e menos consciente que moldam as próprias referências, opiniões e compreensão de si próprio. Assim, forma-se a identidade e o si-mesmo numa constante auto-interpretação. Na análise psicológica, prevalecem os atributos individuais mais típicos e que outros não compartilham: a singularidade que diferencia o si-mesmo.

O si-mesmo se desenvolve na prática social e emerge pelo desempenho de um papel ativo (Ruano-Borbalan, 1998; Mead, 1967), além de carregar uma dimensão mais passiva, dependente do contexto social no qual o indivíduo se insere. Portanto, a identidade individual ou o si-mesmo é menos uma estrutura cognitiva estável e mais parte de um processo dinâmico em constante reconstrução pela influência social.

Assim, compreende-se a identidade pelos relacionamentos e interações aos quais as pessoas atribuem significados. Identidade é tanto similaridade quanto diferença, mas, normalmente, ressalta-se mais a singularidade pessoa como uma entidade separada e distinta dos outros (Shotter, 1993; Willis, 1977 e 1990; Hetherington, 1997; Tyler, Krammer, Oliver, 1999; Brewer e Picket, 1999).

Como categoria de estudo, o si-mesmo é útil para se entender como as pessoas constroem significados e dão sentido às suas ações na organização do trabalho. Vê-se melhor a identidade pelo sentido das percepções diárias e interpretações de novos fatores sociais. Entre os fenômenos internos da mente e as experiências sociais, produz-se um si-mesmo, singular público, percebido por outros (Turner, 1991).

## Natureza da pesquisa

Por meio de uma dissociação entre as perspectivas – social e psicológica –, desenvolveu-se um projeto de análise concomitante de dados quantitativos e qualitativos com parte da interpretação oriunda de hipóteses da própria realidade. Com base na perspectiva social, investigou-se a percepção sobre o grau de congruência das pessoas à sua organização, examinando-se níveis de integração, sentimento de segurança e grau de satisfação geral. Do lado da perspectiva individual, verificou-se a percepção de autonomia para expressão do eu ou o sentimento de prevalência e consideração daquilo que os gestores julgam fundamental na sua vida organizacional. Consideram-se: incentivos à autonomia de expressão; sentimento de ser controlado e vigiado; e autonomia para métodos próprios de trabalho e inovação. Na interligação entre as duas perspectivas, procurou-se identificar as crenças sobre os fundamentos – comunitário, individualista e elitista – para o progresso organizacional; como se

**Paulo Roberto Motta**
paulmott@fgv.br
PhD pela Universidade de North Carolina (EUA). Atualmente coordena o Programa de Doutorado da EBAPE/FGV – Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil.
*PhD at University of North Carolina (USA). Presently he is the Coordinator of the Doctoral Program at EBAPE (Brazilian School of Public and Business Administration) – Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, Brazil.*

Recebido em Maio de 2004 e aceite em Julho de 2004.
*Received in May 2004 and accepted in July 2004.*

percebe o sentimento de exclusão e como se estabelecem os elos positivos e negativos ou as relações de amor e ódio com a organização.

A pesquisa centraliza-se na elite organizacional, isto é, dirigentes, gerentes, chefes e quadros superiores. Foram entrevistados 127 profissionais superiores de empresas privadas, organizações públicas e entidades sem fins lucrativos. Todos foram questionados, por meio de um mesmo instrumento mas complementado com algumas entrevistas abertas, buscando interpretar dados a partir de hipóteses formuladas pelos próprios entrevistados. Objetivou-se um estudo exploratório sobre a relação e possível transformação da identidade individual por fatores organizacionais, ou seja, compreender como a elite organizacional forma seu sentido de identidade e de expressão. Por premissa, as pessoas entrevistadas – segmento gerencial e profissional superior – possuem, em geral, maior liberdade de ação e de expressão. Em princípio, devem se sentir menos controladas do que os funcionários de rotinas administrativas ou de chão de fábrica. Contudo, possuem mais conhecimentos sobre a organização e, portanto, mais capacidade de crítica, divergência e dissidência e, portanto, de expressão de si mesmas.

## Perspectiva social: a integração e a centralidade do trabalho

Apesar de revelarem a importância do contexto social em moldar o si-mesmo, as teorias que se baseiam nessa perspectiva não deixam de reconhecer o papel ativo do indivíduo na construção de seus relacionamentos sociais. Fundamenta-se no pioneirismo de George Mead (1967) e em sua célebre dialética sobre a interação constante entre o *eu* e o *mim*. Para Mead, o si-mesmo só pode existir num contexto social, porque ele funciona como limite para esse próprio contexto. Reconhece a dimensão individual através do *eu*, representando o sujeito e a relação pessoal ao estímulo e à dimensão social, através do *mim*, uma atitude da sociedade já interiorizada. O *mim* impõe normas e valores, da organização, grupo ou sociedade que condicionam o comportamento da pessoa. São as ações e papéis desempenhados pelas pessoas que acabam por marcar a diferença entre identidades individuais. Assim, a interação social faz emergir não só a identidade individual mas também a novidade oriunda da sua própria transformação.

**Entre dirigentes e profissionais superiores encontrou-se, por percepção, um alto grau de integração. Três quartos se sentem integrados à empresa e com possibilidades de expressão e progresso. Apenas 13.7% manifestam algum grau de dissidência e alienação, sobretudo em relação a decisões dos superiores, mas como um sentimento de não-participação no processo decisório, e não necessariamente de isolamento do contexto organizacional.**

Portanto, o si-mesmo só pode ser entendido em termos do papel ativo que a pessoa desempenha na realidade social. O não-reconhecimento da noção de indivíduo autônomo e a sua indissociabilidade em relação ao ambiente encontram-se também na integração indivíduo-ambiente de Ellias (1994) e no construcionismo de Foucault (1990) – processo de interação no qual a sociedade é co-criada. A própria essência do sujeito implica o objeto – que pode ser identificado com o sujeito –, e, assim, entende-se a identidade pela superposição e contradições entre ambos.

Nessa pesquisa, o grau de integração e dissidência do si-mesmo no trabalho foi estudado por três medidas: a percepção de integração, da identidade institucional comparativa e da síndrome nós-eles, referente à expressão individual.

Entre dirigentes e profissionais superiores encontrou-se, por percepção, um alto grau de integração. Três quartos se sentem integrados à empresa e com possibilidades de expressão e progresso. Apenas 13.7% manifestam algum grau de dissidência e alienação, sobretudo em relação a decisões dos superiores, mas como um sentimento de não-participação no processo decisório, e não necessariamente de isolamento do contexto organizacional.

Dirigentes sabem da necessidade e tendem a praticar o envolvimento de outros – gerentes e quadros superiores – em suas atividades: trabalham nas redes de relações de forma calculada e referenciada por expectativa de resultados.

Mesclam as interações necessárias, usufruem das perspectivas alheias, mas tendem a valorizar mais as próprias opiniões, e, assim, carregam um sentimento individual de independência que lhes confere um sentido de si-mesmo nas suas conquistas. Como usam, mas modificam, as perspectivas dos gerentes e quadros subordinados, favorecem nesses grupos um sentimento de dissidência e distância.

Esses grupos de funcionários tornam-se críticos dissidentes porque julgam dominar informações e conhecer possibilidades estratégicas que seus superiores não consideram. Esse sentimento de alienação se expressa na prática mais como um relacionamento contido do que propriamente com um isolamento ou alienação.

Trata-se de uma discordância implícita e não explícita como uma forma de defesa contra a subjugação total à organização e à hierarquia. Na verdade, funcionários mais ou menos 'isolados' no contexto de suas tarefas e de seus setores, visualizando suas conquistas e agindo em seus grupos, não se configuram como uma alienação proposital da organização e de seus colegas. Mas, talvez, seja explicável simplesmente pela preservação da sua identidade ou o seu si-mesmo.

Dissidentes encontram-se mais concentrados nos níveis gerenciais intermediários: possuem ambições, sonhos, esforço, dedicação, confiança e esperanças, mas visualizam poucas alternativas de progresso pessoal e institucional com os atuais dirigentes. Vêem esses dirigentes como um tanto desligados das práticas de base e excessivamente isolados e presos a informações restritas de topo e à circulação elitista.

Entre chefes e quadros superiores, são baixos ou praticamente inexistentes os sentimentos de apatia em relação à empresa ou serviço em que trabalham. Poucos sentem-se formalmente excluídos e apáticos. No entanto, verifica-se um paroquialismo elevado nessa integração, pois a maioria (52.3%) percebe-se integrada apenas a determinados setores e grupos, e não à empresa como um todo. As pessoas, mesmo os dirigentes, estão presas a um sentido de pertença bastante localizado. Trata-se de um sentimento típico da cultura fragmentada da sociedade pós-moderna (Parker, 1997). Ademais, como os dirigentes agem com uma perspectiva de independência, suas decisões e ações são inerentemente fragmentadas. Fazem sentido coletivo somente em função de objetivos e metas. A consistência se explica melhor pelos resultados e ações finais, por isso os conflitos localizados são permanentes, inevitáveis e mal-compreendidos.

**Entre chefes e quadros superiores, são baixos ou praticamente inexistentes os sentimentos de apatia em relação à empresa ou serviço em que trabalham. Poucos sentem-se formalmente excluídos e apáticos. No entanto, verifica-se um paroquialismo elevado nessa integração, pois a maioria (52.3%) percebe-se integrada apenas a determinados setores e grupos, e não à empresa como um todo.**

Competições internas estimulam os gestores a se identificar e se aliar a um grupo ou unidade porque parece bastante arriscado ficar sem apoio ou proteção. Identidade grupal ou setorial fornece os meios para progredir na organização por meio de favorecimento ao grupo (Hunter *et al.*, 1996; Long e Spears, 1998); proteção de adversários (Motta, 2002; Barreto e Ellemers, 2000); e uma forma de reconstruir atitudes e comportamentos administrativos (Ellemers *et al.*, 2003).

A referência e a identidade localizada parecem refletir ainda uma defesa contra a amplitude, a variedade e a vulnerabilidade do mundo gerencial de topo. A função gerencial amplia contatos e visões, aproxima as pessoas de informações mais sofisticadas, o que a princípio as levaria a uma identidade organizacional maior. Mas as surpresas e a instabilidade da função parecem pressionar os que a exercem para uma referência de base que lhes fornece o sentido de pertença. Nesse aspecto, pode haver também, em retorno, uma solidariedade interessada, em que o apoio aos agora de cima pode resultar em maiores chances de favoritismo em futuras promoções.

Na verdade, dirigentes e gestores reconhecem um grupo de pertença localizado e mais significativo do que o da organização como um todo. Para os que exercem função gerencial, o sentimento de fragmentação é alto e não-contraditório com as descrições modernas sobre o tema, e sugere

que a visão de globalidade e de interdependência deve ser continuamente reconstruída.

Excluindo-se a família, os dirigentes e gerentes julgaram sua identidade com a organização do trabalho significativamente superior a qualquer outra instituição. A centralidade da preocupação com a empresa ou serviço público no qual estão inseridos, é a dimensão mais importante da vida para a quase totalidade da elite organizacional (2/3). Apenas 1/3 afirma ter instituições cuja identificação é superior à do trabalho. Entre essas, surgem como mais importantes clubes sociais, grupos artísticos, entidades religiosas, clubes de futebol e partidos políticos.

**A centralidade da preocupação com a empresa ou serviço público no qual estão inseridos, é a dimensão mais importante da vida para a quase totalidade da elite organizacional (2/3).**

Por se identificar prioritariamente com sua organização de trabalho, a pessoa define um espaço social e psicologicamente privilegiado para a reconstrução de significados sobre si mesma. Interessante notar que a interação externa ajuda mais a reforçar a identidade de origem – da própria empresa ou serviço – do que a aquisição de valores das instituições externas. No exercício de suas funções, dirigentes e gerentes agem na conquista de espaços e na defesa da própria empresa. Os outros são os outros: adversários, concorrentes e instituições diversas.

Quanto à percepção do si-mesmo pela linguagem e forma de expressão, a maioria da elite organizacional (78%), quando se refere à própria organização, tende a falar *nós*, e 22% se referem como *eles*. O sentido da percepção de identidade também é variado por pessoas e por dimensões acentuadas de paroquialismo. Apenas 25% usam *nós* para mencionar a empresa, e a maior parte, quando utiliza a mesma expressão, se refere ao seu setor (31%) ou a um grupo específico (16%). Um quinto dos entrevistados faz referências globalistas, tal como utilizar *nós* para abranger todos os funcionários.

A expressão *eles* revela majoritariamente a síndrome da dissidência em relação a políticas, ações e comportamentos superiores e é muito pequena em relação aos funcionários e pessoal externo. Assim, 75% expressam *eles* para se referirem aos próprios superiores em geral; apenas 10% usam a mesma expressão para os próprios funcionários; e 15% para o pessoal externo, como acionistas, proprietários, parceiros e fornecedores. Essa dissidência ou alienação não significa, portanto, dano ao sentimento de integração à empresa, mas a contrariedade com políticas e diretrizes superiores de base hierárquica – típica de profissionais superiores que possuem conhecimento, informação e capacidade analítica de problemas.

Aprofundando a síndrome nós-eles, procurou-se investigar alguns fatores de discriminação. O sentimento de exclusão ou a exclusão real carregam um significado de rejeição ou uma separação de uma pessoa de um determinado grupo. Como um grupo de elite, apenas uma fração dos entrevistados (37%) já se sentiu discriminada no trabalho. Dos que se sentiram, 2/3 não a sentiram com freqüência e sim como algo pontual e esporádico. Mas os temas da discriminação são variados, e, pelas percentagens, os números foram baixíssimos e variados por gênero, estilos de vida, preferências sexuais, crenças religiosas, local de residência e tipo de personalidade.

Apenas um motivo se sobressaiu em quase 40% dos entrevistados: a discriminação ocorre por serem críticos da própria empresa ou instituição pública. É interessante notar que, entre as pessoas que se sentem discriminadas, há um número maior e expressivo de mulheres. No entanto, não vêem a discriminação pelo fator do gênero, mas por serem mais críticas. Assim, a pequena discriminação notada é restrita ao ramo da expressão individual e da dissidência opinativa.

Vale registrar também que, mesmo entre a elite organizacional, se verifica a síndrome nós-eles de identificação e de oposição (dissidência) pela base hierárquica, insinuando a contracultura em contradição com a possível tentativa de imposição de uma cultura superior. De um lado, isso coincide com as explicações de se tentar criar uma cultura organizacional por imposição superior, e por outro, com as visões contemporâneas sobre a cultura como algo emergente, evolutivo e mais fragmentado.

No primeiro caso, vê-se a cultura organizacional como passível de ser criada por deliberação superior e utilizada

**Apenas um motivo se sobressaiu em quase 40% dos entrevistados: a discriminação ocorre por serem críticos da própria empresa ou instituição pública. É interessante notar que, entre as pessoas que se sentem discriminadas, há um número maior e expressivo de mulheres. No entanto, não vêem a discriminação pelo fator do gênero, mas por serem mais críticas.**

para o bem da organização. Essa idéia, propagada por Deal e Kennedy (1982), ampliou a crença de que culturas fortes causam o êxito organizacional, e as fracas, o fracasso. Com maior profundidade e consistência teórica, seguidores como Schein (1985), Kilman (1985), Denison (1990) e Hampden-Turner (1993) reforçaram o utilitarismo da cultura para o desenvolvimento organizacional. Naturalmente essas conclusões aguçaram, nas últimas décadas, a tentativa de criar, tanto por imposição quanto por participação, uma cultura corporativa. Autobiografias de grandes executivos popularizam a idéia de uma cultura como facilmente imposta por um herói carismático e vitorioso. Avançou-se, assim, na crença da possibilidade de se impor uma "cultura de base hierárquica superior". Tentar impor uma cultura facilita não só a síndrome nós-eles, quanto definições sobre o lado bom da cultura ou da contracultura.

A síndrome nós-eles manifesta-se claramente pela base hierárquica mesmo entre a elite organizacional. Possivelmente não contradiz posturas propagadas tanto por Casey (1995), sobre a cultura quase como um disfarce para a necessidade de controle organizacional, quanto pelos humanistas radicais, como Foucault (1966), para quem a cultura é a relação contestada entre significados – a compreensão distinguidora de grupos sociais particulares. Tanto Casey como Foucault vêem a expressão, a autonomia e a liberdade individuais, como uma dinâmica permanente de emancipação de formas organizacionais, sobretudo da hierarquia.

Foucault satisfaz os individualistas modernos por tratar a revolta individual contra o coletivo como uma emancipação do poder representado pelas estruturas e sistemas organizacionais. Como a emancipação parece ser sempre individual e não coletiva, a síndrome nós-eles se referiria, nesse caso, a um jogo de poder de um indivíduo contra um grupo. Nessa explicação, parece haver um esquecimento, ou descaso, do coletivo.

Por outro lado, a segunda perspectiva, a da cultura organizacional como menos deliberada e mais evolutiva e emergente (Anthony, 1994; Parker, 2000), se coaduna melhor com as explicações baseadas no dinamismo tão típicas da teoria administrativa contemporânea. Nada é estático, inclusive as síndromes distintivas de indivíduos e grupos, bem como a percepção de integração. Se nada na organização é estático, a cultura também é dinâmica, e só se pode compreendê-la como um conjunto muito pequeno de dimensões genéricas. Assim, a síndrome nós-eles se insere na cultura organizacional como um processo em constante revisão, e não como uma dimensão cultural de estabilidade. Como processo construído internamente (Hall, 1992; Parker, 1997), a síndrome nós-outros modifica-se não só pelo jogo do poder mas por práticas gerenciais cotidianas – por exemplo, mais participação.

Por ser essencialmente uma relação social que ocorre em um processo grupal (Turnere Onorato, 1999), o si-mesmo é construído por meio de um processo dinâmico e influenciado pelo sentido de pertencer a grupos em que se compartilham valores e crenças. A conexão da pessoa com seu grupo depende da quantidade de idéias compartilhadas, o que leva a um sentimento de integração ou dissociação, refletido na síndrome nós-eles. No processo de se distinguir, a pessoa pode salientar algumas qualidades para desenvolver uma categorização especial de si mesma (Simon, 1999). Conseqüentemente, mesmo ao expressar uma dicotomia nós-eles, identidades individuais e sociais não são totalmente diferenciadas. As pessoas se referem a *nós* quando constatam algumas categorias importantes que compartilham com um grupo, e se referem a *eles* quando notam atributos discrepantes de suas próprias crenças.

Dirigentes, gerentes e quadros superiores sentem-se bem integrados mas não têm grandes ilusões sobre a vida organizacional. Assim, quando questionados sobre uma oferta de trabalho em outra empresa, mesmo se lhes fosse concedido maior grau de liberdade de ação e de expressão, a quase totalidade dos entrevistados prefere ficar no emprego

**Quando questionados sobre uma oferta de trabalho em outra empresa, mesmo se lhes fosse concedido maior grau de liberdade de ação e de expressão, a quase totalidade dos entrevistados prefere ficar no emprego atual (84%). Não trocam de organização não necessariamente pelo grau de satisfação, mas principalmente porque julgam que tudo seria mais ou menos igual em qualquer outro lugar.**

atual (84%). Não trocam de organização não necessariamente pelo grau de satisfação, mas principalmente porque julgam que tudo seria mais ou menos igual em qualquer outro lugar.

O revelador dessa explicação é a tendência de sentir maior satisfação encontrada entre os dirigentes mais velhos. Entre os que mudariam de emprego, há uma forte presença dos mais jovens. A razão estaria menos no seu espírito empreendedor e na sua disposição para correr riscos e mais em ainda terem a ilusão de que a vida profissional pode ser diferente em outra empresa. Nota-se nos mais jovens a crença de que há algo melhor do que experimentaram até agora. Carregam a visão de sua própria capacidade e força empreendedora para mudar e construir uma realidade melhor. Em relação à satisfação geral no trabalho, são exatamente os jovens – com menos de 35 anos de idade e recém-admitidos – que revelam maior grau de insatisfação.

Outras contingências interessantes são encontradas entre os que aceitariam um novo emprego: o número de homens é o dobro em relação ao de mulheres. Não é sinal de acomodação, mas as mulheres julgam ter mais dificuldade em arranjar outro emprego. E, como relatam ter chegado ao topo, com uma luta e dedicação superiores às dos homens, possivelmente vêem a reconstrução da vida profissional como mais arriscada e onerosa.

Ademais, mudar de emprego envolve não somente os riscos na estabilidade e na carreira, mas também incertezas sobre o já formado conceito de si-mesmo: pode ser tanto favorecido como repudiado.

## Perspectiva individual: a autonomia de ação como superior à de expressão

Enquanto a perspectiva social se preocupa essencialmente em como o indivíduo age e se apresenta perante a sociedade, a perspectiva psicológica interessa-se por entender como e por que a pessoa responde a provocações sociais diversas, segundo as mesmas características. Essa perspectiva centra-se na pessoa como um ser único perante situações variadas: na verdade, procura entender o si-mesmo como o conjunto das representações e da memória individuais. Ver o si-mesmo significa concentrar a atenção no valor do subjetivo, da consistência e da continuidade, apesar do tempo e do espaço.

A sociedade contemporânea minimiza o coletivo e o comunitário. Ao propagar o foco no indivíduo, valoriza o individualismo, o autodesenvolvimento e a autenticidade do si-mesmo. Instituições comunitárias tradicionais sofrem danos nos seus aspectos coletivos e na minimização de seu papel na sociedade. A família é mais fragmentada, a escola é menos comunitária e o próprio Estado minimizado. Geertz (1978) já lembrava o avanço da cultura ocidental para uma ênfase excessiva no conceito da pessoa como única e distintiva em contraste com o todo social. Chegou-se à sociedade dos indivíduos (Elias, 1994) ou à era em que o individual prevalece sobre o coletivo (Hobsbawn, 1995). Na empresa e no serviço público, ressaltam-se não só o potencial individual de cada funcionário como também a necessidade de se singularizar o cliente por meio de práticas de customização.

Expressões individuais também são estimuladas e justificadas pelo ideal de criatividade. Para se mostrarem criativas, as pessoas acentuam suas diferenças. Ser igual, conformar-se totalmente a um grupo, revela-se uma expressão de alienação social. Assim, a busca de singularidade e de autenticidade nas práticas de trabalho significa menos a criação de um espaço de solidariedade e de um sentido grupal de pertencimento, e mais a possibilidade de desenvolver e de ocupar um espaço especial e único no desempenho das próprias tarefas.

Para os níveis gerenciais, ressaltam-se o espírito de iniciativa, o empreendedorismo e a capacidade individual de correr riscos. Assim, em organizações avançadas e modernizadas, dever-se-ia ter mais liberdade de expressão. São constantes as descrições sobre a alta mobilidade e o individualismo nas relações internas: tanto os dirigentes quanto os demais funcionários são vistos como pessoas cujo progresso, desem-

**Para se mostrarem criativas, as pessoas acentuam suas diferenças. Ser igual, conformar-se totalmente a um grupo, revela-se uma expressão de alienação social. A busca de singularidade e de autenticidade nas práticas de trabalho significa menos a criação de um espaço de solidariedade e de um sentido grupal de pertencimento, e mais a possibilidade de desenvolver e de ocupar um espaço especial e único no desempenho das próprias tarefas.**

penho e carreira dependem inteiramente deles próprios. Funcionários flutuam sobre os grupos e mantêm laços frágeis com todos eles. Apesar das manifestações de lealdade, em princípio o grupo já não serve para proteger interesses nem para cultivar laços de solidariedade. Possivelmente, também as pessoas são mais manipuláveis ou vulneráveis à manipulação.

Nesse sentido, pode-se presumir a elite organizacional como mais propensa ao individualismo, ao sentido de competição, e a ver menos o seu progresso, fruto de uma solidariedade grupal, como seria necessário, por exemplo, para o pessoal subordinado, mais controlado e com menos possibilidades de expressão. Entre os funcionários subordinados, pode-se esperar um maior grau de apatia, revolta e ressentimento com a organização e de questionamento sobre o próprio significado da solidariedade.

A pesquisa revelou dirigentes não-apologistas da cultura como promotora do progresso organizacional, e, assim, falta-lhes propensão a valorizar o que tem a ver com valores comuns. Esses dirigentes também não demonstram posturas clássicas de acentuar o elitismo baseado no mérito e na hierarquia, isto é, reservar o maior peso de expressão e de posicionamento aos profissionais mais capazes e líderes nas suas áreas. Na verdade, como nos retratos teóricos modernos, a grande maioria dos dirigentes vê a preservação do individualismo como um fator de desenvolvimento organizacional. Por atitude, os dirigentes valorizam a pluralidade cultural e de opiniões, ou seja, o individualismo e a diversidade. De um lado, vêem o individualismo como forma de manter seu âmbito de independência e, por outro, como parte da iniciativa e do espírito empreendedor dos funcionários. Por isso, tendem a percebê-la como positiva em relação a outros.

Na pesquisa, procurou-se ver ainda como essa elite percebe a sua capacidade de expressão e seus incentivos à inovação ou as variações que inibem qualquer visão do si-mesmo como algo estável. Verificaram-se a *comunicação* – consideração e incentivo à autonomia de expressão –, o controle – sentimento de *controle* excessivo ou de vigilância sobre si próprio –, e a *autonomia na tarefa* – liberdade para métodos próprios de trabalho e incentivos à inovação.

A percepção sobre autonomia e liberdade de expressão é bastante elevada, tanto com relação à liberdade de opinião e expressão (70%), à consideração das próprias idéias nas decisões (87%), como também à liberdade para mudar métodos de trabalho (80%). Embora alta, a percepção sobre incentivos à introdução de novidades é relativamente menor, já que 32% não se sentem incentivados a tal. Nos sentimentos sobre ser controlado e vigiado, apenas 10% sentem-se mais controlados do que seriam em qualquer outra organização pública ou privada.

Ao se aprofundar a análise dos dados sobre a auto-percepção de autonomia e liberdade de expressão, encontraram-se algumas contingências significativas, como por exemplo os homens sentem-se – em uma alta proporção – mais livres para se expressar do que as mulheres. Nas entrevistas abertas, as mulheres dizem ser mais receosas e sujeitas a sanções no trabalho do que os homens. Esse receio ficou claro em todas as questões em que se examinava algo sobre liberdade e restrição: o sentimento de ser restringido é mais intenso nas mulheres do que nos homens. Há uma forte tendência de os homens se sentirem mais livres do que as mulheres, tanto para a expressão como para a ação. Por exemplo, entre os homens, a proporção dos que se julgam com autonomia para métodos próprios de trabalho é oito vezes maior do que os que não se sentem com essa liberdade. Essa proporção é apenas o dobro entre as mulheres.

Há outras contingências dignas de menção. Na empresa privada, o número de dirigentes e de quadros superiores que sentem ter liberdade de expressão é 4.5 vezes maior do que os que não sentem, enquanto essa diferença na área pública é de apenas 1.3 vez. Na área pública, a visibilidade e as negociações políticas por trás das grandes decisões impõem cautela aos dirigentes desde o início do processo decisório,

inclusive limitando a liberdade de expressão. Nas organizações sem fins lucrativos, não há essa diferença. Na empresa privada, a proporção dos que percebem as próprias idéias levadas em conta no processo decisório organizacional é 10 vezes maior do que os que não percebem, enquanto essa proporção é de 4.5 vezes no serviço público. Na mesma linha de raciocínio, a negociação política de todas as grandes decisões públicas faz haver as mais variadas interferências e pressões sobre o processo de fontes de poder, inclusive de instâncias normalmente distantes e fora do controle e do contato cotidiano dos dirigentes. Nesse caso, também não se nota diferença entre os dirigentes de ONGs.

**Ter liberdade de expressão, inclusive de contradizer as chefias, parece muito importante na comunicação interna, mas não é um fator tão relevante quanto se pode presumir pelo senso comum. Praticamente todos os dirigentes conseguem visualizar algum fator organizacional mais importante do que ter liberdade de expressar o que pensam.**

Esses dados permitem sugerir que teorias sobre alienação – fragmentação, apatia, não-participação, desintegração e desconsideração das pessoas no processo decisório – são frágeis para explicar atitudes e, possivelmente, comportamentos de dirigentes e quadros superiores. Assim, pode-se compreender por que, apesar dos limites relatados nessas teorias, as organizações progridem e captam pessoas empreendedoras e leais aos seus objetivos e tarefas. Caso não mantivessem esse grau de liberdade de expressão e, sobretudo, ação, seria impossível a convivência no trabalho, e a maioria sucumbiria às suas frustrações e ao ambiente de ineficiência.

Ter liberdade de expressão, inclusive de contradizer as chefias, parece muito importante na comunicação interna, mas não é um fator tão relevante quanto se pode presumir pelo senso comum. Praticamente todos os dirigentes conseguem visualizar algum fator organizacional mais importante do que ter liberdade de expressar o que pensam. Benefícios (salários e bônus), ambiente de trabalho (ausência de conflitos) e liberdade de ação (métodos próprios e chefes participativos e que delegam), praticamente, são considerados mais importantes que a própria opinião.

Instados a se manifestar sobre o que apreciam mais na empresa, os dirigentes e quadros superiores relatam gostar do ambiente agradável, da boa comunicação e da participação com funcionários, bem como do espírito de iniciativa. Na verdade, sentem-se partícipes de um processo em que se inserem com significado e em ambiente agradável e comunicativo. Mas vêem como irritantes fatores que lhes retiram capacidade de ação e de decisão, como obstáculos de estruturas e processos de trabalho. Vêem com mais indiferença a possibilidade de se expressar do que de agir e conquistar. Assim, declaram-se irritados com a cultura de descaso, da falta de comprometimento e ineficiência de funcionários e com a imposição de chefes superiores. A perspectiva da prevalência das vontades e possibilidades individuais parece definir a maior parte da relação de amor e ódio à organização.

As hipóteses correntes sobre o individualismo e o incentivo às expressões de identidade sugerem a dificuldade de inserção das pessoas em sua organização de trabalho. Ressaltam-se crises de identidade como menos relacionadas a dimensões individuais de personalidade e mais à falta do sentido de inserção e de pertencimento em determinados grupos sociais como a organização de trabalho. Nesse sentido, exacerba-se a síndrome nós-eles e exagera-se o sentimento de alienação, dissidência ou apatia. No entanto, a empresa ou serviço oferece um sentido de pertencimento e possibilidades de conquista à adesão, muito além do relatado nas perspectivas utilitaristas e do descrito nas teorias baseadas no humanismo psicanalítico. Não se trata, contudo, de uma integração e de congruências perfeitas, mas serve com vigor ao espírito de concretização individual e social implícito na teoria administrativa.

Na reconstrução do si-mesmo, os laços indivíduo-organização possuem dimensões de congruência e incongruência, de adesão e rejeição, de afeto e ódio. Na prática, a incongruência e a rejeição se aproximam do sentimento de exclusão – o contraditório na busca do mais importante elo de identidade com a organização, que é o sentido de pertencimento.

Sentimentos de exclusão – por real ou imaginário –

trazem em si um significado de rejeição ou uma separação de uma pessoa de um determinado grupo. A exclusão adquire aspectos formais e informais de se discriminar e segregar pessoas. Importa para o si-mesmo a percepção ou sentimento de exclusão pela dificuldade de se identificar ou de se sentir inserido na organização ou grupo de referência.

Ao contrário dos sistemas políticos em que se proclama a igualdade permanente, a organização – pública ou privada – já considera de antemão ser o mundo da diferença. Hierarquia, separações por grupos profissionais, habilidades, competências ou antiguidade já definem a desigualdade e formas variadas de inserção.

Ao contrário dos sistemas sociais, em que se proclama a igualdade como fator inicial, a organização do trabalho já aceita as conquistas e casualidades do desempenho como fatores de diferenciação social. Na produção, os estímulos à diferença e ao desempenho são normalmente recompensados de forma planejadamente desigual. Apesar de existirem políticas compensatórias, a diferenciação continua a ser incentivada e recompensada por critérios de desigualdade.

Assim, a interligação do indivíduo com a empresa se faz através de relações positivas e negativas que se interpõem no dinamismo e no caráter mutante da cultura organizacional. A maioria dos dirigentes e quadros superiores tem mais motivos para se alegrar do que para se queixar. A alegria de pertencer, de realizar e de poder conquistar suplanta largamente as dificuldades e crises que possam relatar. Como se viu, permanecer onde está é uma expectativa da maioria.

A expressão do si-mesmo pode sempre estar contida na cultura ou subculturas ou contraculturas. O fato de o indivíduo ser congruente não significa estar no mundo da submissão. Na verdade, culturas organizacionais devem ser vistas como unidades fragmentadas nas quais os membros se identificam como em uma variedade de pequenas coletividades e se distinguem de outras. A cultura organizacional deve ser compreendida tanto através das ações cotidianas das pessoas, como das características gerais do setor e da sociedade na qual a organização se insere (Parker, 2000).

## O vigor da organização do trabalho na remodelagem do si-mesmo

A mudança de uma sociedade mais rígida, na qual a autodisciplina guiada por uma cultura coletiva moldava a durabilidade do si-mesmo, para uma sociedade individualista, promotora da inovação e do espírito de iniciativa, alterou a visibilidade e a composição desse si-mesmo. Nessa nova sociedade, se entende o si-mesmo como algo também multifacetado, instável e em permanente recomposição. A ênfase moderna é na própria fragmentação e na decomposição da identidade (Sennet, 1998).

No entanto, como essa pesquisa revela, por ser alta a integração da elite com sua organização, permanece, em meio a essa fragmentação, uma grande possibilidade de o si-mesmo ser constantemente moldado pela influência do coletivo organizacional. Se a exacerbação do individualismo contemporâneo impõe novas expectativas e aspirações, construídas fora do trabalho, pode parecer, em princípio, que o si-mesmo sofre danos por influência da organização. Essa pesquisa sobre a elite organizacional revela menos esse dano e mais a aquisição positiva de um sentido de integração e congruência.

As pessoas alteram sua identidade em função do valor que atribuem à sua organização de trabalho. Membros das elites julgam ter um status social mais elevado e tendem a associar esse status à instituição à qual pertencem. Vários estudos empíricos confirmam essa proposição, principalmente considerando a auto-estima e o desejo de seguir as regras e ajudar a empresa que lhes fornece o sentido de orgulho e respeito (Tyler e Smith, 1999).

Na luta pela sobrevivência e nas batalhas por conquistas e oportunidades de trabalho e de autodesenvolvimento, as pessoas se inserem em meio organizacional onde florescem, não só motivos para buscar novos significados e interpretações sobre si próprias, mas também novas consciências sobre o valor de imposições e limites.

A maioria dos dirigentes e quadros superiores demonstra um certo entusiasmo com o trabalho, com suas conquistas de carreira e com suas possibilidades futuras. São confiantes e interessados no futuro, reconhecem que são partes de uma construção e de um objetivo no qual desempenham um papel essencial. Mesmo quando desencantados com o ambiente, com as pessoas e com a organiza-

ção, mantêm o entusiasmo com suas próprias realizações.

A empresa acaba por ser extremamente importante na vida dessas pessoas – trata-se de um espaço de construção que muda a trajetória de vida de acordo com as conquistas. Há espaços de interação e sociabilidade, objetivos que se concretizam, habilidades que se desenvolvem, prêmios, reconhecimentos que mudam a percepção de si-mesmo e da identidade individual. Assim, reconstroem laços sociais e a auto-percepção em função do trabalho. Sentem sua singularidade, sua identidade e percepção de seu eu de uma forma nova e diferenciada.

**Dirigentes e gerentes, por sua relação diferenciada, se comparada com os demais funcionários, aprendem a inserir melhor a organização do trabalho em sua própria identidade. Pela suas ambições, espírito empreendedor e prática utilitária, investem mais seu potencial e seus recursos de tempo em suas próprias atividades profissionais.**

Possivelmente, dirigentes e gerentes, por sua relação diferenciada, se comparada com os demais funcionários, aprendem a inserir melhor a organização do trabalho em sua própria identidade. Pelas suas ambições, espírito empreendedor e prática utilitária, investem mais seu potencial e seus recursos de tempo em suas próprias atividades profissionais. Além do mais, o sentimento de êxito, de progresso e de reconhecimento e de autonomia relativa ajuda-os a ser menos conformes ou a aceitar melhor as transformações em si próprios, por influência do trabalho.

Por funções, dirigentes e gerentes devem ser sensíveis ao mundo que os rodeia. Suas identidades e seu si-mesmo fazem parte de um espaço de ação, de presença, de ocupação e de sobrevivência. Mais do que outros funcionários, os dirigentes e gerentes vivem esse mundo intensamente e carregam a percepção, tanto de seu papel influente na construção de uma realidade, quanto de ser influenciada por ela.

Na verdade, a expressão de si-mesmo é a luta entre um mundo interior de grandes possibilidades e de escolhas baseadas em sonhos e imaginações e um mundo exterior de imposições e obrigações. No trabalho, dirigentes e quadros superiores parecem mais bem adaptados menos pela expressão do individual do si-mesmo e mais pelo valor de suas ações e conquistas. ■

## Referências bibliográficas


ANTHONY, Peter (1994), **Managing Culture**. Open University Press, Buckingham.

BARRETO, Manuela e ELLEMERS, Naomi (2000), «You Can't Always Do What You Want: Social Identity Self-presentation Determinants of the Choice to Work for a Low Status Group». *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, pp. 891-906.

BREWER, Marilynn e PICKETT, Cynthia (1999), «Distinctiveness Motives as a Source of the Social Self». *In* Tom Tyler, Roderick Kramer e Oliver John (Eds.), *The Psychology of the Social Self*. Lawrence Erbaum Associates, Mahwah, NJ.

CASEY, Catherine (1995), **Work, Self and Society: After Industrialism**. Routhledge, London.

DEAL, Terrence e KENNEDY, Allan (1982), **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**. Addison Wesley Reading, Mass.

DENISON, Daniel (1990), **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**. John Wiley and Sons, New York.

ELIAS, Norbert (1994), **A Sociedade dos Indivíduos**. Zahar, Rio de Janeiro.

ELLEMERS, Naomi; HASLAM, S. Alexander; PLATOW, Michel e VAN KNIPPENBERG, Daan (2003), «Social Identity at Work: Developments, Debates, Directions». *In* S. Alexander Haslam, Daan Van Knippenberg, Michel Platow e Naomi S. Ellemers, **Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice**, LTD, New York.

ELLIOT, Anthony (2001), **Concepts of the Self**. Polity Press, Cambridge.

FOUCAULT, Michel (1966), **As Palavras e as Coisas: Uma Arqueologia**. Portugália, Lisboa.

FOUCAULT, Michel (1990), **The Care of the Self**. Vintage, New York.

GEERTZ, Clifford (1978), **A Interpretação das Culturas**. Zahar, Rio de Janeiro.

HALL, Stuart (1992), «The Question of Culture Identity». *In* Stuart Hall, David Held e Tony McGrew (Eds.), **Modernity and Its Futures**. Polity Press, Cambridge.

HAMPDEN-TURNER, Charles (1993), **Cultura da Empresa**. Presença, Lisboa.

HETHERINGTON, Kevin (1997), «Introduction». *In* Kevin Hetherington e Rolland Munro (Eds.), **Ideas of Difference: Social Ordering and the Labour of Division**. Blackwell, Oxford.

HETHERINGTON, Kevin (1998), **Expressions of Identity: Space, Performance and Politics**. Sage, London.

HOBSBAWM, Eric (1995), **A Era dos Extremos**. Cia das Letras, São Paulo.

HUNTER, John; PLATOW, Michel J.; HOWARD, Maureen L.; STRINGER, Maurice (1996), «Social Identity and Intergroup Evaluative Bias: Realistic Categories and Domain Specific Self Esteem in a Conflict Setting». *European Journal of Social Psychology*, 26(4), pp. 631-647.

KILMAN, Ralph; SAXTON, Mary; SERPA, Roy (Eds.) (1985), **Gaining Control of the Corporate Cultures**. Jossey-Bass, San Francisco, pp. 351-369.

KNIGHTS, David e WILLMOTT, Hugh (1999), **Power and**

**Identity in Work Organization**. Sage, London.

LONG, Karen M. e SPEARS, Russel (1998), «Opposing Effects of Personal and Collective Self-Esteem on Interpersonal and Intergroup Comparison». **European Journal of Social Psychology**, 28(6), pp. 913-930.

MEAD, George (1967), **Mind, Self and Society**. University of Chicago Press, Chicago.

MOTTA, Paulo Roberto (2002), «Ansiedade e medo na empresa: percepção de risco das decisões gerenciais». *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 1(2), INDEG/ISCTE, FGV, pp. 32-47, Julho-Setembro.

PARKER, Martin (1997), «Dividing Organizations and Multiplying Identities». *In* Hetherington e Munro, *op. cit.*

PARKER, Martin (2000), **Organizational Culture and Identity**. Sage Publications, London.

RUANO-BORBALAN, Jean-Claude (1998), «Introduction: La construction de l'identité». *In* J. C. Ruano-Borbalan (Ed.). **L'Identité**, Sciences Humaines Éditions, Paris.

SCHEIN, Edgard (1985), **Organizational Culture and Leadership**. Jossey-Bass, San Francisco.

SENNET, Richard (1998), **The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in New Capitalism**. Norton, New York.

SHOTTER, John (1993), **Conversational Realities: Constructing Life Through Languages**. Sage, London.

SIMON, Bernd (1999), «A Place in the World: Self and Social Categorization». *In* Tom Tyler, Roderick Kramer e Oliver John (Eds.), **The Psychology of the Social Self**. Lawrence Erbaum Associates, Mahwah, NJ.

TURNER, John (1991), **Social Influence**. Open University Press, Milton Keynes.

TURNER, John e ONORATO, Rita (1999), «Social Identity, Personality and the Self-Concept: A Self-Categorization Perspective». *In* Tom Tyler, Roberick Kramer e Oliver John (Eds.), **The Psychology of the Social Self**. Lawrence Erbaum Associates, Mahwah, NJ.

TYLER, Tom e SMITH, Heather (1999), «Justice, Social Identity, and Group Processes». *In* Tom Tyler, Roberick Kramer e Oliver John (Eds.), **The Psychology of the Social Self**. Lawrence Erbaum Associates, Mahwah, NJ.

TYLER, Tom; KRAMER, Roderick e JOHN, Oliver (1999), «Introduction: What Does Studying the Psychology of the Social Self Have to Offer to Psychologists?». *In* Tom Tyler, Roberick Kramer e Oliver John (Eds.), **The Psychology of the Social Self**. Lawrence Erbaum Associates, Mahwah, NJ.

WILLIS, Paul E. (1990), **Common Culture: Symbolic Work at Play in the Everyday Cultures of the Young**. Open University Press, Milton Keynes.

XIBERRAS, Martine (1993), **As Teorias da Exclusão**. Instituto Piaget, Lisboa.

instituto de merchandising

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

quem somos

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

formação

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

formação • seminários • eventos • estudos de mercado

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

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

INSTITUTO DE MERCHANDISING

# informar portugal

## A revista que abre o mundo às empresas







**Informação útil e rigorosa sobre o mundo dos negócios, numa banca perto de si!**

## Um parceiro nos seus negócios

**Informação especializada sobre mercados externos, com indicadores económicos, oportunidades de investimento, incentivos e outros dados úteis às estratégias de desenvolvimento das empresas portuguesas.**

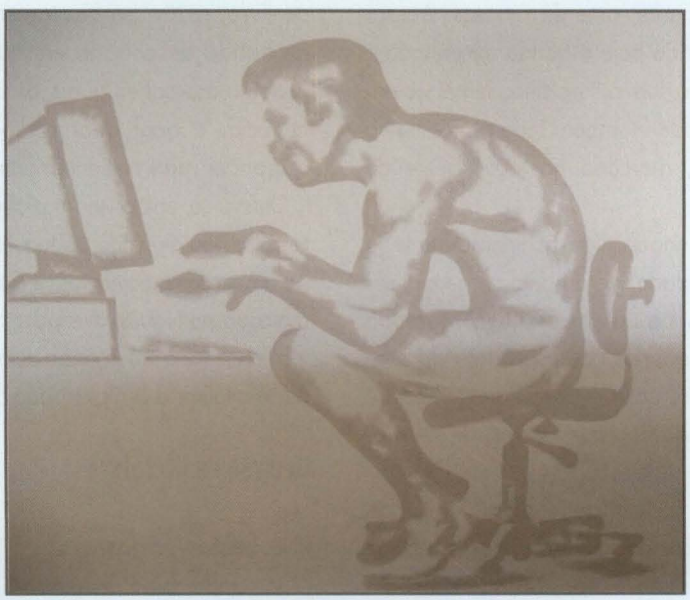
Para subscrever uma assinatura ou para mais informações visite www.icep.pt ou contacte-nos pelo tel.: 21 350 14 96 ou e-mail informarass@icep.pt

icep portugal IAPMEI

## Estudos

# Contributo para a caracterização do mercado português de banda desenhada

por Sara Malico e José Felício



**gest'Arte**
«A Evolução» (sala 2.19)
Intervenção plástica em salas de aula do Complexo INDEG/ISCTE, Lisboa, 2004

# Contributo para a caracterização do mercado português de banda desenhada

por Sara Malico e José Felício

**RESUMO:** Pretendeu-se contribuir para a caracterização do mercado português de banda desenhada (BD), definindo-se como objectivos a verificação da importância do produto BD, a averiguação do impacto de novos canais de distribuição e a análise da complexidade deste mercado. Utilizou-se a entrevista de técnicos, livreiros, editores e investigadores de BD, como instrumento, alicerçada na experiência e conhecimento. Recorreu-se também a informação diversa sobre o mercado português de BD. Comprovaram-se as cinco hipóteses formuladas.

**Palavras-chave:** Mercado, Canal na Distribuição, Entrevista, Sector Editorial de Banda Desenhada

**TITLE: Contribution for a better understanding of the Portuguese comics market**

**ABSTRACT:** This paper contributes to a better understanding of the Portuguese comics market. Its goals are analyzing the importance of comic books, the impact of new distribution channels and the market complexity. To achieve these goals, some editors, book readers, publishers and researchers were interviewed and their knowledge and expertise profited. In the end, five hypotheses were formulated and tested.

**Key words:** Market, Distribution Channel, Interview, Comic Books Publishing Sector

A banda desenhada (BD)[1] é considerada arte literária e plástica e, simultaneamente, arte de massas. Apesar dessas características, ainda hoje a banda desenhada é tida por muitos como uma mera sub-cultura decadente, violenta e anti-pedagógica. Não se pode também ignorar o estigma infantil da banda desenhada, marcado no inconsciente da sociedade portuguesa[2].

A origem da banda desenhada liga-se intimamente à imprensa diária. Actualmente, pode ser também comercializada sob a forma de álbum, revista ou em CD-ROM. Tomada como objecto estético, e não apenas como produto de consumo imediato, o suporte ideal para a banda desenhada é o livro, no entanto, esse suporte não tem de ser necessariamente o papel (Zink, 1999, p. 2)[3].

Verifica-se, entretanto, na indústria do livro de banda desenhada o aumento da concorrência e maior agressividade no sector, assistindo-se, ao mesmo tempo, ao aparecimento de novos canais que tornam mais fácil e económico o acesso ao livro, razão porque as empresas de comércio de livros de banda desenhada enfrentam, entre outros, dois graves problemas: saber quais os canais mais adequados para o negócio, e qual o processo logístico a implementar para responder mais eficientemente às necessidades do mercado.

Definiu-se, então, como propósito do estudo, proceder à caracterização do mercado português de banda desenhada e determinaram-se como objectivos verificar a importância do produto BD no mercado português, averiguar o impacto de novos canais de distribuição face à emergência de novas tecnologias na divulgação da BD, e analisar a complexidade do mercado do produto BD.

## Revisão de literatura

### • O sector editorial

Tomando como referência o ciclo de vida da indústria, o sec-



tor editorial de banda desenhada poderá identificar-se na fase de crescimento como indústria concentrada, dado o "sector estar estabelecido, em reduzido número de empresas que detêm uma quota significativa do mercado, influenciando a evolução da indústria" (Freire, 1997, p. 90).

A reduzida dimensão do mercado português de BD reflecte-se no pequeno número de exemplares publicados de uma obra. Por exemplo, um *best-seller* de banda desenhada pode ter uma tiragem de 3 000 a 4 000 livros em Portugal. No entanto, em França, o mesmo pode atingir os 600 000 exemplares[4]. Por outro lado, em 1998 foram publicadas apenas 94 novidades (APEL[5], 1999, p. 4), quantidade muito incipiente quando comparada com as 951 novidades publicadas em França no mesmo ano[6].

O montante global em vendas de livros de banda desenhada, em Portugal e em 1998, representa apenas cerca de 0.98% das vendas totais do sector editorial (Quadro I).

Nos últimos nove anos, o negócio do sector editorial de banda desenhada expandiu-se **(ver Gráfico 1, p. 48)**[7].

O estudo da APEL não considera a edição de *fanzines*, limitando-se fundamentalmente a álbuns, sendo conveniente mencionar que "o sector da banda desenhada com maior dinâmica tem sido, ao longo destes últimos anos, o dos *fanzines*" com "uma produção que ronda anualmente as quatro dezenas de títulos, mesmo que alguns deles desapareçam após três ou quatro números publicados" (Lino, 1999, p. 42). A inventariação exaustiva do número de *fanzines* publicado em Portugal é difícil, uma vez que a maioria não tem depósito legal.

A venda de livros de banda desenhada aumenta na época do Natal, por ser actividade sazonal. Verifica-se também o incremento, embora menor, da venda destes livros por ocasião de feiras, das quais destacam-se a Feira do Livro de Lisboa, o

## Quadro I
## Montante global em vendas (1998)

(Valor em $10^3$ )

| | Novidades | Reedição | Reimpressão | Publicações de anos anteriores | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| Banda desenhada | 638,06 | 516,82 | 226,47 | 1.465,18 | 2.846,53 |
| Total sector editorial | 103.660,62 | 26.612,40 | 76.076,23 | 59.718,45 | 289.620,77[18] |

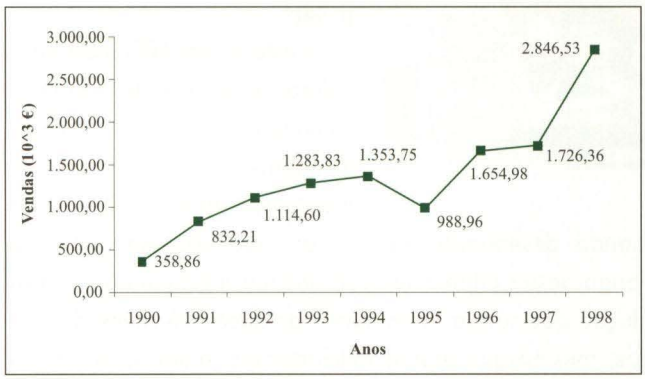
*Fonte:* APEL (1999, p. 10).

**Sara Maria Pereira Bastos Malico**
sara_malico@aeiou.pt
Mestre em Gestão de Empresas pelo ISEG da Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal. Actualmente é responsável pelo *order process & fulfilment* e logística *(deployment & warehouse)* numa multinacional de telecomunicações.
*MBA in ISEG, Technical University of Lisbon, Lisbon, Portugal. Presently, she is responsible for the order process & fullfilment and logistics (deplyment & warehouse) in a telecommunication company).*

**José Augusto de Jesus Felício**
jaufeli@netcabo.pt
Doutor em Ciências de Gestão e Professor do ISEG da Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal. Especialista nas áreas de política de empresa, estratégia, *corporate governance* e gestão e marketing internacional.
*PhD in Management Sciences and Professor at ISEG, Technical University of Lisbon, Lisbon, Portugal. Expert in company policy, strategy, corporate governance and international management and marketing.*

Recebido em Fevereiro de 2004 e aceite em Julho de 2004.
*Received in February 2004 and accepted in July 2004.*

### Gráfico 1
### Evolução do montante global em vendas do sector editorial de BD




*Fontes:* APEL (1995, p. 24 e 1999, p. 12).

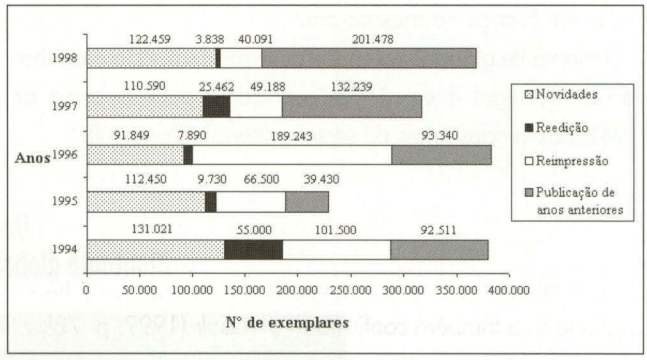
Festival Internacional de Banda Desenhada da Amadora, o Salão de Lisboa e o Salão Bienal do Porto. Actualmente, os grandes hipermercados promovem feiras de livros na época da Primavera, o que tem originado um ligeiro incremento nas vendas das editoras durante esta estação do ano.

Em 1998, nas vendas efectuadas directamente pelos editores, ou seja, não contemplando a exportação efectuada por livreiros e distribuidores, constata-se a pequena importância (0.86%) que as exportações têm no total das vendas de livros de banda desenhada (Quadro II). O reduzido montante de exportação deve-se, em parte, a barreiras linguísticas e à necessidade de adaptar os produtos a especificidades culturais.

O número de exemplares das novas edições de BD vendidos em 1998 representa 33.3% do total do número de exemplares de banda desenhada vendidos em Portugal nesse mesmo ano (Quadro III).

Nos últimos cinco anos, a evolução do número de exemplares vendidos de livros de banda desenhada apresenta alguma variação, havendo a destacar dois factores. Primeiro, o significativo aumento do número de publicações vendidas de anos anteriores. Segundo, o fraco peso que as reedições assumem no número de exemplares de banda desenhada vendidos (Gráfico 2).

### Gráfico 2
### Evolução do número de exemplares de BD vendidos




Comparando o inquérito aos hábitos de leitura dos portugueses realizado em 1995 com o inquérito realizado em 1988, conclui-se que houve um incremento de leitores de livros de banda desenhada (Quadro IV).

O peso da banda desenhada estrangeira é dominante no mercado português. Desde sempre houve um grande acompanhamento e interesse pelas publicações estrangeiras em

### Quadro II
### Repartição das vendas entre mercado interno e externo (1998)

| | Volume de vendas (em $10^3$ ) | | |
|---|---|---|---|
| | Interno | Externo | Total |
| Banda desenhada | 2.821,95 | 24,58 | 2.846,53 |

*Fonte:* APEL (1999, p. 15).

### Quadro III
### Número de exemplares vendidos (1998)

| | Novidades | Reedição | Reimpressão | Publicações de anos anteriores | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| Banda desenhada | 122.459 | 3.838 | 40.091 | 201.478 | 367.866 |

*Fonte:* APEL (1999, p. 12).

**Quadro IV**
**Livros lidos mais frequentemente**

| | Ano de 1988 (N* = 1162) | Ano de 1995 (N* = 1061) |
|---|---|---|
| Banda desenhada | 8% | 16% |

* Inquiridos que possuem livros em casa e que lêem livros.
*Fonte:* Freitas *et al.* (1997, p. 272).

Portugal, mas é a partir dos anos 30 que a tendência para editar obras estrangeiras se acentua.

A BD portuguesa tem tido alguma dificuldade em penetrar, de forma sustentada, no mercado português. Boléo e Pinheiro (2000, p. 3) afirmam que "a BD portuguesa tem (tido) dificuldade em criar heróis duradouros, consistentes e populares" e que, devido a razões de produção e comercialização, os heróis "ainda são uma condição importante, se não mesmo decisiva, para a própria continuidade da BD".

**A edição e a leitura de banda desenhada em Portugal tem estado sujeita a grande influência do mercado francófono e, até ao presente, tem-se registado certa similaridade entre os géneros de livros lidos em ambos os mercados.**

A ausência de personagens marcantes nacionais na banda desenhada é também confirmada por Zink (1999, p. 78), ao afirmar que a banda desenhada portuguesa é "constituída por trabalhos intermitentes e o mais das vezes sem continuidade, e significativa qualidade". Segundo este autor, as editoras portuguesas "não procedem a uma selecção entre BD portuguesa e BD publicada em Portugal, nem têm critérios visíveis em relação a autores ou textos" (*idem*, p. 144).

A edição e a leitura de banda desenhada em Portugal tem estado sujeita a grande influência do mercado francófono e, até ao presente, tem-se registado certa similaridade entre os géneros de livros lidos em ambos os mercados. As principais tendências verificadas no sector de banda desenhada em França, segundo Groensteen (2000, p. 10), centram-se na descoberta e importação volumosa de BD asiática (principalmente *mangas*), no surgimento de BD alternativa com marcas independentes e na incorporação da BD com a multimédia.

**• A concorrência**

O sector editorial português de banda desenhada é constituído por um número significativo de empresas, havendo, no entanto, uma editora que, por si só, detém cerca de 70% do mercado – Meribérica/Líber –, estando os restantes 30% repartidos por um número elevado de editoras. Coexistem diversas estruturas editoriais que vão desde a editora clássica à pequena produção independente. A principal editora de banda desenhada é portuguesa e especializou-se na tradução de clássicos da BD, sobretudo franco-belga[8].

As outras editoras portuguesas, com destaque no sector da banda desenhada, são a BaleiAzul, Contemporânea, Edições Asa, Gradiva, Difusão Verbo, Editorial Notícias e Assírio & Alvim. A maioria são generalistas editando, juntamente com a banda desenhada, outras categorias de livros[9], como por exemplo, os livros escolares e a literatura geral.

A concorrência no sector editorial português de banda desenhada tem aumentado. Contudo, a rivalidade existente esbate-se pela via da diferenciação dos produtos, o que só vem beneficiar o sector em termos de crescimento da procura.

Com o aparecimento das novas superfícies especializadas, e com a facilidade de importação de bens no espaço comunitário, os editores estrangeiros viram facilitada a venda dos seus livros no mercado português, onde é possível encontrar várias publicações de editoras estrangeiras[10].

**• Produtos substitutos, fornecedores e clientes**

O sector editorial de livros de banda desenhada sofre grande pressão por parte de produtos substitutos, aqueles que satisfazem a mesma necessidade – entretenimento. Entre estes destacam-se os audiovisuais – televisão, cinema, rádio e música –, a multimédia – jogo electrónico, CD-ROM, etc. –, a Internet, a fotografia e os brinquedos em geral.

Na análise dos produtos substitutos do livro de banda



desenhada, deverá considerar-se também as outras categorias de livros, nomeadamente a literatura geral, cujo volume de vendas, em 1998, foi cerca de 26 vezes superior à venda de livros de banda desenhada (APEL, 1999, p. 10).

Os principais fornecedores das editoras são empresas fabricantes de papel, de pré-impressão, de produção de fotolito e gráficas. O seu poder negocial cresce à medida que se verifica o movimento de concentração da indústria, a nível mundial, e o investimento por parte das grandes empresas na inovação e na sua integração vertical, com o objectivo de diferenciar produtos, reduzir custos e entrar em novos mercados geográficos[11].

No sector editorial os clientes finais são os leitores. Em 1999, um estudo encomendado pela APEL sobre os hábitos de leitura concluiu que, da população residente no Continente com idades entre os 15 e os 65 anos, apenas 44% costumava ler livros e que o número de pessoas que compram livros (41%) é inferior ao número de pessoas com hábitos de leitura (APEL, 1999a).

Freitas *et al.* (1997) considera o universo da população portuguesa constituído pelos residentes no Continente que, tendo 15 ou mais anos, em 1995, declararam saber ler e escrever. O anterior universo ascendia a cerca de 7 milhões de indivíduos dos quais somente 3,5 milhões liam habitualmente livros. Uma parte do estudo realizado orientou-se para a leitura de livros, verificando-se que 1 136 dos 2 506 indivíduos da amostra declararam lerem habitualmente livros.

Analisado o espectro das preferências envolvendo 25 géneros literários, constata-se que o livro de BD foi o sexto tipo preferido pelos inquiridos[12], o que, traduzido quantitativamente, significa terem 196 indivíduos declarado ler frequentemente livros de banda desenhada.

Os leitores de livros de BD apresentam as seguintes características principais:

- serem maioritariamente masculinos, obtendo-se 104 respostas do género masculino e 92 do feminino;
- pertencerem maioritariamente aos escalões etários mais jovens, dos 15 aos 19 anos e dos 20 aos 29 anos. Nestes escalões existem, respectivamente, 67 e 61 indivíduos;
- em relação ao nível de escolaridade, são maioritariamente indivíduos com níveis médios de instrução; 147 inquiridos possuem entre o 5° e o 12° ano de escolaridade, enquanto que os do nível do primeiro ciclo do ensino básico são 36, e os que têm curso médio/superior são 13;
- relativamente à comparação das preferências de leitura de banda desenhada, segundo a variável relacionamento primário[13], verifica-se que, quanto mais elevado for o patamar de socialização, maior é a percentagem de leitores que preferem ler BD. Dos 196 indivíduos, 93 possuem um relacionamento primário forte e muito forte com a leitura, contra apenas 69 inquiridos com um fraco e muito fraco relacionamento primário com a leitura. É possível concluir que um maior convívio com a leitura desde a infância do inquirido se repercute ao longo da vida em hábitos de leitura mais intensos.

A outra parte do estudo concentrou-se na leitura de revistas, tendo 1 735 dos 2 506 inquiridos da amostra declarado que liam habitualmente revistas.

Analisando o espectro das preferências envolvendo 22 géneros de temas tratados em revistas, constatou-se que a revista de banda desenhada era o décimo tema preferido pelos inquiridos. Significa que 279 indivíduos declararam ler preferencialmente revistas de BD.

Os leitores de revistas de banda desenhada apresentam as seguintes características principais:

- serem maioritariamente masculinos, respondendo 168 do género masculino e 111 do feminino;
- pertencerem maioritariamente aos escalões etários mais jovens; dos 15 aos 19 anos e dos 20 aos 29 anos. Nestes escalões existem, respectivamente, 75 e 94 indivíduos;
- em relação ao nível de escolaridade, são maioritariamente indivíduos com níveis médios de instrução; 200 inquiridos possuem entre o 5° e o 12° ano de escolaridade, enquanto que os do nível do primeiro ciclo do ensino básico são 42 e os que têm curso médio/superior são 37.

No que respeita à motivação para a compra optou-se, face ao resultado de entrevistas com livreiros e críticos, por agrupar os compradores de álbuns e revistas de BD tendo em atenção:

- a compra planeada, que ocorre quando o consumidor (não bedéfilo) adquire o produto após uma decisão racional ponderada;

- a compra por impulso, em que a decisão de compra é espontânea e pouco ponderada. Ocorre, por exemplo, em feiras quando o consumidor encontra livros em promoção e decide no momento em que efectua a compra;
- o ser fã ou bedéfilo, ou seja, aficcionado de BD que compra vários estilos de livros de banda desenhada;
- o coleccionismo, em que o coleccionador adquire, repetidamente, livros da mesma editora, género narrativo, autor ou personagem. É um consumidor especializado. O coleccionador pode ser ou não um aficcionado de banda desenhada.

A aquisição dos primeiros livros de BD inclui-se na primeira ou na segunda das classes mencionadas.

Não existem estudos sobre o perfil do cliente que adquire livros de banda desenhada via Internet, pelo facto do comércio electrónico português de livros ser ainda muito incipiente. Um estudo realizado pela APEL (1999) sobre os hábitos de leitura em Portugal, constatou que apenas 3% do total da amostra[14] procuram informação sobre livros na Internet, encontrando-se índices superiores à média, nas seguintes situações: indivíduos do sexo masculino (12%); localidades com mais de 10 mil habitantes (16%) e cidade de Lisboa (15%); nível sócio-económico alto (16%); grupos etários 20--24 anos (22%) e 45-49 anos (15%); níveis de instrução superior (24%).

**• Segmentação de mercado**

Existe polémica e dificuldade na forma de catalogar uma Bedeteca. Na investigação realizada, verificou-se não existir unanimidade no tipo de segmentação usada pelos editores e livreiros, variando de acordo com critérios comerciais, promocionais ou editoriais de identificação/separação de colecções, autores, personagens e géneros literários.

Existem livrarias que optam por segmentar o mercado[15] de livros de BD por género narrativo e, simultaneamente, por autor e personagem. Não obstante, a segmentação por géneros é muitas vezes controversa porque alguns dos livros editados podem ser incluídos em dois ou mais géneros diferentes[16].

Na matriz de segmentação, as duas dimensões que melhor se enquadram no actual mercado português de banda desenhada são o tipo de cliente – infantil, juvenil ou adulto – e o género de produto **(ver Anexo 1, p. 57)**.

**Há três grandes Escolas de BD, apesar da globalização tender a reduzir as diferenças entre si: a Americana, a Franco-Belga e a Japonesa.**

A banda desenhada diferencia-se também por possuir formatos, traços e características gráficas distintas. As diferenças linguísticas e as especificidades culturais são também responsáveis pelas adaptações introduzidas nos produtos em cada mercado. Neste sentido, é pertinente afirmar que há três grandes Escolas de BD, apesar da globalização tender a reduzir as diferenças entre si: a Americana, a Franco-Belga e a Japonesa.

Segundo Zink (1999, p. 9), os dois grandes pólos de influência da banda desenhada mundial são os Estados Unidos e o mundo francófono. No entanto, é também necessário considerar a Escola Japonesa, uma vez que os japoneses desenvolveram um estilo de desenho único e inconfundível, de que até já se sente a influência em autores americanos e europeus.

Geralmente, os *comics* americanos são de periodicidade mensal ou trimestral, comercializados sobre a forma de revistas *(comic-books)* onde compilam várias histórias. Regra geral, as histórias têm continuação o que permite cativar e fidelizar os leitores.

A banda desenhada francófona é comercializada, essencialmente, na forma de álbum. Os géneros mais preponderantes são a aventura e o humor.

As *mangas* japonesas, pelas suas características estéticas, temas abordados e especificidades culturais, não têm expressão muito significativa no mercado americano e europeu. Os livros de BD japonesa abordam temas reais onde a dureza da realidade é contrabalançada com a fantasia. O estereótipo mais utilizado caracteriza-se por personagens de longos cabelos, nariz pequeno e olhos grandes e rasgados. Uma particularidade interessante das *mangas* originais é a leitura de trás para a frente, o que obrigou a uma adaptação, nas edições ocidentais, dado o diferente sentido de leitura.

A banda desenhada japonesa dá grande ênfase ao movimento, ao impacto visual das imagens e à acção, pelo que os livros são de leitura rápida. Neles as figuras ocupam papel de destaque e os textos são escassos. As *mangas* são

comercializadas, essencialmente, sob a forma de álbum de pequeno formato, a preto e branco e de preço reduzido. Devido a esta particularidade, é comum as pessoas deitarem fora as *mangas* depois de as lerem.

No Japão, distingue-se claramente a segmentação por cliente no mercado de livros de banda desenhada. Os segmentos-alvo diferem entre si baseados em factores como a idade, o sexo ou a actividade profissional.

## Hipóteses de trabalho do estudo

Para a realização do estudo, consideraram-se como hipóteses de trabalho as seguintes:

Hipótese 1: O produto BD é importante e contribui para a cultura do leitor;

Hipótese 2: O aparecimento de novos canais favorece o desenvolvimento de novos produtos de BD e o crescimento do sector;

Hipótese 3: O factor moda do mercado cultural tem implicações na procura do produto BD;

Hipótese 4: O produto BD não é primeira necessidade, logo é vulnerável a crises económicas;

Hipótese 5: As editoras do produto BD concentram a sua acção junto dos aficcionados da BD e não no público em geral.

### Características do mercado português

O mercado português é de reduzida dimensão, apresenta variação quanto ao tipo de edições vendidas, e segue de perto o género de obras características do mercado francês. Trata-se de um negócio em expansão, sazonal e sensível às iniciativas de venda em feiras ou outros eventos da especialidade. O peso da banda desenhada estrangeira é dominante no mercado português, ao mesmo tempo que a BD nacional tem dificuldade em criar os seus próprios heróis e implantar-se.

No mercado português há uma editora portuguesa com grande implantação, distribuindo-se o restante mercado por um grande número de editores, a maioria generalistas.

A concorrência editorial tem vindo a aumentar, nomeadamente ao nível dos novos produtos substitutos do livro, conhecendo-se que os clientes finais são os leitores.

Verifica-se que, quanto mais elevado for o patamar de socialização do leitor, maior é a percentagem daqueles que preferem ler BD. Estes leitores são maioritariamente masculinos, jovens e com níveis médios de instrução.

A segmentação de mercado, baseada no produto, apresenta vários matizes, consoante os interesses. Um critério distingue os produtos por séries, romance gráfico, autobiografias, adaptações literárias, *underground comics, fanzines* e outros.

Admitem-se diferenças quanto ao formato, grafismo e estilo de banda desenhada que se identificam por Escolas Americana, Franco-Belga e Japonesa.

## Estudo realizado

### • Amostra e técnicas utilizadas

Dadas as características do trabalho, e atendendo à reduzida dimensão do mercado português, considerou-se adequado recorrer à experiência e conhecimento de técnicos, investigadores, livreiros e editores de banda desenhada (Anexo 2). O instrumento utilizado foi a entrevista estruturada para os fins em vista, realizada no primeiro semestre de 2000. Para o efeito, elaborou-se previamente um guião com as questões essenciais (Quadro V).

A avaliação da informação sustentou-se na opinião expressa pelos entrevistados sobre os vários temas. O estudo apre-

**Quadro V**
**Palavras-chave do guião utilizado nas entrevistas**

| Dimensão de análise (bloco temático) | Palavras-chave |
|---|---|
| Mercado | Ciclo de vida da indústria<br>Segmentação do mercado<br>Sazonalidade das vendas<br>Oportunidades e ameaças<br>Factores críticos de sucesso<br>Tendências do sector<br>Produto: características, ciclo de vida do produto<br>Produtos concorrentes e substitutos<br>Concorrentes: características, quotas de mercado, conflitos, poder negocial<br>Fornecedores: características, poder negocial<br>Clientes: perfil, comportamento de compra, hábitos de leitura |

senta limitações, em especial por se utilizar apenas um tipo de instrumento como técnica de recolha de informação.

- **Avaliação do sector editorial**

Uma vez sistematizada a informação recolhida dos vários entrevistados, foi possível proceder à análise do sector editorial.

Assim, é importante a valorização da banda desenhada enquanto arte plástica e literária, verificando-se a quebra do preconceito da BD como arte menor, devido em parte ao aumento da qualidade dos livros disponíveis no mercado e à maior divulgação da nona arte em eventos nacionais.

Para o efeito, são relevantes os incentivos e a promoção feita por entidades oficiais no sentido de divulgar e apoiar a leitura de livros em Portugal. Neste sentido, em Outubro de 1999, foi inaugurado o Centro Nacional de Banda Desenhada e Imagem na Amadora que funciona como centro promotor da banda desenhada e, em 1996, foi inaugurada a Bedeteca de Lisboa.

**São considerados nichos de mercado por explorar com interesse e lucrativos as edições limitadas, a comercialização de originais e os livros autografados.**

Por sua vez, iniciativas municipais como o Festival Internacional de Banda Desenhada da Amadora, o Salão Lisboa e os patrocínios para a edição de livros portugueses visam dar a conhecer e a promover a banda desenhada. Em consequência, tem-se registado um crescimento do mercado. São considerados nichos de mercado por explorar com interesse e lucrativos as edições limitadas, a comercialização de originais e os livros autografados. Verifica-se, por outro lado, o aumento do rendimento disponível e do consumo dos particulares e a diminuição da taxa de poupança, tendo como consequência o aumento do tempo dedicado ao lazer (Quadro VI).

Tem-se verificado que a generalização e facilidade de acesso à cultura, e o consequente aumento do nível cultural dos portugueses, aliados à abertura a outros mercados, contribui para aumentar a disponibilidade e tempo dedicado à leitura de livros em língua estrangeira. Não obstante, é previsível a saturação do mercado editorial e, consequentemente, a diminuição das oportunidades de crescimento, o que, a par da exiguidade do mercado e das dificuldades de expansão da língua portuguesa, são uma condicionante para a internacionalização das editoras portuguesas, razão porque se defende a possibilidade de comercializar livros em países de língua oficial portuguesa.

O recurso às novas tecnologias da informação permite encurtar os ciclos produtivos e de comercialização. Por seu lado, a evolução da tecnologia gráfica contribui para melhorar a qualidade gráfica dos livros de banda desenhada, incrementar o grau de sofisticação do próprio processo produtivo e diminuir as tiragens sem aumentar o custo unitário do livro.

Em entrevista dada ao *Diário de Notícias* (2000, pp. 12-13), Martins afirma que "o ciclo de vida de um livro é cada vez mais curto: ou se vende em 90 dias ou passa para os escaparates dos saldos". O ciclo de vida de um *best-seller* é, em média, de cerca de três anos, admitindo-se que, em muitos casos, à fase de declínio precede uma nova fase de crescimento. Por sua vez, as revistas possuem um ciclo de vida muito reduzido que está intimamente relacionado com a sua periodicidade.

**Quadro VI**
**Rendimento disponível dos particulares**

| | 1996 | 1997 | 1998 | |
|---|---|---|---|---|
| | (Var. %) | (Var. %) | (Var. %) | ($10^6$) |
| Rendimento disponível dos particulares | 5.1 | 5.7 | 7.7 | 68.782,23 |
| Consumo privado | 5.9 | 5.7 | 8.7 | 62.310,33 |
| Taxa de poupança (%) | 6.2 | 6.2 | 5.5 | |

*Fonte: Marktest* (1999).

São fonte de inovação o desenvolvimento da Internet, da multimédia, das edições *on-line* e de novos suportes informáticos, permitindo conceber novos produtos e serviços. É clara a emergência da tecnologia DVD[17] e a sua eventual utilização na indústria da edição. Apesar de não ser ainda conhecido o seu impacto na edição, as potencialidades deste suporte são bem conhecidas no vídeo, áudio, filmes e computadores.

O aparecimento de novos formatos de distribuição, como as grandes superfícies especializadas e a Internet, são um importante factor que contribui para o crescimento do sector, em face do aumento da complexidade do mercado, o que leva a que os editores estejam cada vez mais dependentes dos distribuidores.

O sector português de distribuição apresenta deficiências a nível de cumprimento de prazos de entrega, de custos elevados e da deficiente rastreabilidade do produto ao longo da cadeia de distribuição. Em resposta, os principais editores portugueses criaram as suas próprias estruturas de distribuição como meio de garantirem a correcta distribuição dos seus livros, o que é reforçado por Martins (1999, p. 166).

**É notória a dependência do factor moda e a indeterminação do mercado para o produto BD. Logo, a nível do mercado cultural existe elevada imprevisibilidade da procura a que não é alheio o fenómeno moda.**

Os novos canais, nomeadamente a Internet e as grandes superfícies especializadas, pertencentes a grupos económicos multinacionais, comercializam novidades estrangeiras antes mesmo de as editoras portuguesas as traduzirem para português.

É notória a importância do factor moda. Neste campo, os conteúdos cinematográficos, os programas televisivos e os artigos de *merchandising* contendo personagens de livros de banda desenhada podem contribuir para atrair novos clientes. O inverso, ou seja, livros baseados em programas de televisão, também é válido. É, portanto, notória a dependência do factor moda e a indeterminação do mercado para o produto BD. Logo, a nível do mercado cultural existe elevada imprevisibilidade da procura a que não é alheio o fenómeno moda. O risco tecnológico é reduzido, mas o risco de mercado é elevado.

Verificam-se notórios défices culturais e educativos dos portugueses, que apresentam um dos mais baixos níveis de escolarização e uma das maiores taxas de analfabetismo da União Europeia (Freitas *et al.*, 1997, p. 24). Em 1991, cerca de 11% da população portuguesa com mais de 10 anos era analfabeta (*idem*, p. 25). Do total de indivíduos letrados, apenas 1/4 da população portuguesa com idade superior a 15 anos lê livros com alguma regularidade (*idem*, p. 262).

O aparecimento de novos produtos substitutos, além de contribuir para uma redução do tempo dedicado à leitura, absorve, por sua vez, os recursos financeiros disponíveis. Por outro lado, as novas tecnologias de informação poderão pôr em risco a sobrevivência do livro em suporte papel.

Já a redução do ciclo de comercialização permite aumentar o número de livros que um editor pode editar. Como o ciclo de vida de um livro é cada vez mais reduzido, se não conseguir sucesso na fase de lançamento, a rendibilidade é afectada e o risco financeiro maior.

A maior pressão concorrencial e o aumento da competitividade do mercado, derivados da facilidade de importação e do aparecimento de numerosos 'editores' com pequenas produções independentes, contribuem para o aumento da concorrência.

Os livros de banda desenhada não são produtos de primeira necessidade e, como tal, são vulneráveis a crises económicas.

As editoras concentram-se nos aficcionados de livros de BD e não no público em geral, razão porque a indústria se focaliza em audiências de fãs, aqueles que adquirem regularmente livros, existindo preocupação diminuta de captar a atenção de audiências mais amplas. Um cliente interessado em conhecer todos os títulos disponíveis sobre um determinado tema ou desenhador terá de ir a uma loja da especialidade ou contactar directamente as editoras.

Verifica-se a inexistência de políticas de comunicação/informação agressivas por parte dos principais editores, bem como a falta de *merchandising*.

**Verifica-se a inexistência de políticas de comunicação/informação agressivas por parte dos principais editores, bem como a falta de «merchandising».**

## Conclusões

A valorização da banda desenhada, considerada a nona arte, influencia o nível cultural dos leitores. É, ao mesmo tempo, um incentivo à leitura, verificando-se variações na procura dependente do rendimento disponível por parte das famílias e particulares. O incremento do mercado editorial tem provocado maior concorrência, com implicações especiais no mercado português dada a sua pequena dimensão, mas tem promovido maior acessibilidade à cultura. Comprova-se a primeira hipótese de trabalho.

Verifica-se que a evolução gráfica, associada às novas tecnologias, permite criar produtos de banda desenhada novos e melhorar a qualidade gráfica dos livros e outros suportes. Por sua vez, as novas tecnologias da informação permitem encurtar os ciclos produtivos e de comercialização. Já o desenvolvimento da Internet, da multimédia, das edições *on-line* e a emergência da tecnologia DVD, permitem conceber novos produtos e serviços. Verifica-se, por outro lado, o aumento da complexidade do mercado, o que leva a que os editores estejam cada vez mais dependentes dos distribuidores. Ao mesmo tempo, possibilita-se o aparecimento de novas formas de distribuição ou canais, contribuindo para o crescimento do sector. Comprova-se a segunda hipótese de trabalho.

Os conteúdos cinematográficos, programas televisivos e artigos de *merchandising*, contendo personagens de livros de banda desenhada, contribuem para atrair novos clientes, identificando-se, ao mesmo tempo, como factores de moda, influenciando os níveis de procura do produto banda desenhada. Confirma-se a terceira hipótese de trabalho.

O aparecimento de novos produtos substitutos do produto banda desenhada contribui para a redução do tempo dedicado à leitura. Num mercado pequeno como o português, por outro lado, face à redução do ciclo de comercialização e do ciclo de vida do livro, a par do aumento da concorrência, o produto banda desenhada torna-se muito vulnerável às crises económicas. Este facto é agravado por não se tratar de produto de primeira necessidade. Comprova-se a quarta hipótese de trabalho.

Verifica-se que a indústria concentra os seus esforços de mercado nas audiências de fãs ou aficcionados de livros de banda desenhada e não no público em geral. Comprova-se a quinta hipótese de trabalho. ■

## Notas

1. O *Dictionnaire Mondial de la Bande Dessinée* define banda desenhada como "figuração narrativa, essa forma híbrida que engloba a escrita e a imagem" (Gaumer e Moliterni, 1997, p. 42). A banda desenhada, ou simplesmente BD, é considerada a nona arte e tem mais de 100 anos de existência. Na Espanha, a banda desenhada é designada *historieta*, nos EUA *comics*, na Itália *fumetti* e no Japão *manga*. O *cartoon* não deve ser confundido com banda desenhada. É um desenho satírico ou crítico podendo estar acompanhado ou não de uma legenda, mas cuja função e intenção são claramente distintas da banda desenhada. O *cartoon* pretende criticar directamente a realidade de forma humorística ou satírica (Zink, 1999, pp. 12-13).

2. A criação de uma Bedeteca em Lisboa, o aparecimento de lojas especializadas e a realização de eventos nacionais, nomeadamente o Festival Internacional de Banda Desenhada da Amadora, o Salão de Lisboa e o Salão do Porto, mudaram o curso do padrão de consumo e têm vindo a dinamizar o mercado de banda desenhada em Portugal, permitindo uma divulgação maciça deste género literário e, simultaneamente, minimizar os preconceitos existentes na sociedade de que a BD é uma arte menor.

3. Art Spiegelman, vencedor do prémio Pulitzer, editou em 1995 o romance gráfico *Maus* em CD-ROM.

4. Em 1999 foram vendidos 520 000 exemplares do **Tintin no país dos sovietes** de Hergé editado pela Editora Casterman (Piault, 2000, p. 65).

5. Associação Portuguesa de Editores e Livreiros (APEL).

6. Informação fornecida pelo *Centre National de la Bande Dessinée et de l'Image* de Angoulême.

7. No ano de 1994 verificou-se, contudo, uma diminuição de 36.9% que não se considera significativa porque "os elementos disponíveis não são totalmente fiáveis e inteiramente comparáveis de ano para ano" (APEL, 1996, p. 26). Do mesmo modo, o montante global de vendas de 1996 é muito superior ao do ano anterior porque a APEL obteve um "número maior de informações" (APEL, 1997, p. 11). Os dados dizem respeito apenas à venda de livros de alguns editores nacionais associados da APEL, pelo que, incluindo-se, por exemplo, a venda das edições de autor, das edições institucionais e as vendas dos distribuidores e livreiros de livros importados, rapidamente se conclui que os valores estão sub-avaliados.

8. A Meribérica/Liber, Editores, Lda., lidera com larga vantagem o mercado português do comércio de livros de banda desenhada. O seu negócio é o da edição e comercialização de livros de banda desenhada, possuindo licenças para impressão e co-edição de livros de autores estrangeiros em língua portuguesa. Dos livros publicados destacam-se os *best-sellers* Astérix e Lucky Luke. Além

de publicar banda desenhada em álbum, edita mensalmente a revista *Selecções BD*, uma das poucas revistas portuguesas de BD comercializadas no nosso país.

9. Considerou-se a divisão usada pela APEL que divide os livros em nove categorias: livros escolares, livros técnicos e científicos, livros de ciências humanas, literatura geral, enciclopédias e dicionários, belas artes, livros infantil e juvenis, banda desenhada e livros práticos.

10. Por exemplo, a *Dargaud, Dupuis, Casterman, Glénat, Titan Books, DC Comics* e *Marvel*.

11. As editoras podem adquirir o papel directamente a empresas fabricantes ou, alternativamente, sub-contratar essa tarefa às gráficas. As indústrias de pré-impressão, produção de fotolito e gráficas são constituídas por elevado número de empresas que detêm quotas de mercado pouco significativas e, consequentemente, baixo poder negocial, situação que se tem vindo a alterar nos últimos anos com o movimento de concentração destas indústrias. Na indústria gráfica os produtos fornecidos são pouco diferenciados, sendo a indústria cliente muito importante para a rendibilidade do negócio. Algumas editoras nacionais optaram pela integração vertical possuindo gráficas a montante com o objectivo de controlarem melhor a cadeia logística e garantirem a regularidade e qualidade dos fornecimentos.

12. O género literário preferido e lido por maior número de leitores é o romance. Não obstante, apenas 33.5% do total dos inquiridos afirmaram ler romances (Freitas *et al.*, 1997, p. 133).

13. O índice de relacionamento primário pretende "medir a prática de leitura dos pais durante a infância dos inquiridos, e o hábito dos pais lerem para os filhos nessa altura" (Freitas *et al.*, 1997, p. 26). Este índice permite compreender o papel da família enquanto condicionador dos hábitos de leitura dos inquiridos, e é constituído por três níveis: forte, para os inquiridos cujos familiares tinham o hábito de lhes ler durante a infância e que viam os familiares ler muitas vezes; médio, quando apenas uma destas condições é verdadeira; fraco, quando os inquiridos não reúnem ambas as condições.

14. O estudo foi conduzido por intermédio de entrevistas pessoais e directas junto de uma amostra de 2 000 indivíduos de ambos os sexos seleccionados aleatoriamente de entre o conjunto de indivíduos de idade compreendida entre os 15 e os 65 anos, residentes em Portugal Continental.

15. Segmento de mercado é um subconjunto de clientes com necessidades homogéneas entre si e heterogéneas em relação a outros segmentos.

16. Por exemplo, a série Lucky Luke pode ser considerada, simultaneamente, *western* e aventura humorística.

17. *Digital Versatile Disc*.

18. O total das vendas do sector editorial é obtido através da soma das parcelas apresentadas no Quadro I com o montante 23.553.072,10 correspondente a valores não discriminados.

## Referências bibliográficas


APEL (1995), **Estatísticas de Livros em 1994**. Centro de Documentação Bibliográfica da APEL, Lisboa.

APEL (1996), **Estatísticas de Livros em 1995**. Centro de Documentação Bibliográfica da APEL, Lisboa.

APEL (1997), **Estatísticas de Livros em 1996**. Centro de Documentação Bibliográfica da APEL, Lisboa.

APEL (1998), **Estatísticas de Livros em 1997**. http://www.apel.pt.

APEL (1999), **A Edição de Livros em Portugal. Estatísticas 1998**. Centro de Documentação Bibliográfica da APEL, Lisboa.

APEL (1999a), **Hábitos de Leitura**. http://www.apel.pt.

BOLÉO, J. P. Paiva e PINHEIRO, C. Bandeiras (2000), «Introdução – a banda desenhada portuguesa anos 40-80». Folheto da exposição com o mesmo título, Centro de Arte Moderna, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

DIÁRIO DE NOTÍCIAS (2000), «A volúpia dos livros». Entrevista a Martins, Jorge M., *Notícias Magazine*, 397, pp. 10-13.

FREIRE, A. (1997), **Estratégia – Sucesso em Portugal**. Editorial Verbo, Lisboa.

FREITAS, Eduardo de; CASANOVA, J. Luís e ALVES, N. de Almeida (1997), **Hábitos de Leitura: Um Inquérito à População Portuguesa**. Publicações Dom Quixote, Lisboa.

GAUMER, P. e MOLITERNI, C. (1997), **Dictionnaire Mondial de la Bande Dessinée**. Larousse, Paris.

GROENSTEEN, T. (2000), «Les années 90: tentative de récapitulation, 9e Art». Les cahiers du Musée de la Bande Dessinée, no. 5, Janeiro.

LINO, G. (1999), «Fanzines e Fanálbuns – definições, polémicas e balanço de 1988», 10º Festival Internacional de Banda Desenhada [CinemAnimação] Amadora 99: Catálogo, CFIDB (Comissariado da Feira Internacional de Banda Desenhada da Amadora), Amadora, pp. 42-43.

MARKTEST (1999), **GMF – General and Marketing Facts: Portugal, Informação-Base para Marketing**. Em CD-ROM.

MARTINS, Jorge M. (1999), **Marketing do Livro: Materiais para uma Sociologia do Editor Português**. Celta Editora, Oeiras.

MUSEE DE LA BANDE DESSINEE (1998), **La Bédéthèque Idéale: Èdition 1999-2000**. Centre National de la Bande Dessinée et de l'Image (coord. Groensteen, Thierry e Ternaux, Catherine), Angoulême.

PIAULT, F. (2000), «Dossier bande dessinée». Livres Hebdo, no. 365, pp. 61-66.

ZINK, R. (1999), **Literatura Gráfica? Banda Desenhada Portuguesa Contemporânea**. Celta Editora, Oeiras.

## Anexo 1

### Segmentação do produto

**Divisão para a segmentação por produto baseada na classificação utilizada pelo *Musée de la Bande Dessinée do Centre National de la Bande Dessinée et de l'Image* (CNBDI) de Angoulême (*Musée de la Bande Dessinée*, 1998)**

a) ***Séries***. Neste tipo referem-se: 1) a série aventura. Inclui, por exemplo, as aventuras de Blake e Mortimer (E. P. Jacobs) e de Corto Maltese (Hugo Pratt); 2) a série aventura humorística. Neste género pode referir-se, a título de exemplo, os *best-sellers* Astérix (Goscinny e Uderzo) e Spirou e Fantásio (Franquin); 3) a série *western*. Inclui o *western* humorístico. Neste género refere-se, por exemplo, as aventuras de Lucky Luke (Morris) ou do Tenente Blueberry (Charlier/Giraud); 4) a série história. Por exemplo, o álbum Colombo de Enzo Marciante; 5) a série ficção científica. Neste segmento pode salientar-se o Vagabundo dos Limbos (Godard/Ribera) e Valérian (Christin e Mezières); 6) a série fantástico. Neste segmento pode referir-se, a título de exemplo, os livros de Moebius; 7) a série fantasia heróica/*Sword and Sorcery*. Por exemplo, Thorgal; 8) a série super-heróis. Destacam-se nesta corrente os livros editados pela *D.C. Comics* (*Superman*, etc.) e *Marvel Comics* (Hulk, Homem Aranha, etc.); 9) a série policiais/espionagem. Neste segmento inclui-se as aventuras de Largo Winch (P. Francq e Van Hamme) e a colecção Série XIII (W. Vance e Van Hamme); 10) a série humor. Neste género pode referir-se, a título de exemplo, Os Estrumpfes (Peyo) e os livros de Lauzier; 11) a série erótico. Os autores que mais se destacam neste segmento são Milo Manara, Horácio Altuna e Eleutério Serpiri.

b) ***Romance gráfico***. São romances com elevado número de pranchas em que cada livro possui uma história completa. Diferem das séries pelo formato do livro e número de pranchas. São considerados romances gráficos, por exemplo, As Falanges da Ordem Negra de Bilal e Christin (96 páginas), o Verão Índio de Hugo Pratt e Manara (159 páginas).

c) ***Autobiografias***. Menciona-se a título de exemplo, a autobiografia de Jean Giraud (*Giraud Moebius – Histoire de mon double*).

d) ***Adaptações literárias***. Refere-se por exemplo, Pedro e o Lobo, adaptados para banda desenhada por Miguelanxo Prado.

e) **Patrimoine**. Como referência cita-se Prince Valiant (Harold Foster) e Tarzan (Burne Hogarth).

f) **Underground Comics**. Trata-se de banda desenhada provocatória que critica as normas estabelecidas na sociedade e que, originalmente, nas décadas de 60 e 70, eram impressos e distribuídos nos circuitos normais de distribuição. Alguns dos temas abordados são o sexo, a política, a ecologia, a droga e a música. Neste segmento, pode salientar-se Fritz the Cat de Robert Crumb.

g) **Alternativa**. Pequenas estruturas editoriais independentes que editam livros de autores de grafismos experimentalistas com temas realistas, eróticos, escatológicos ou politizados. Existe uma preponderância na edição a preto e branco e os álbuns são de pequeno formato. O formato utilizado é flexível e não há limitação do número de páginas. Neste segmento pode mencionar-se, a título de exemplo, os autores Peter Bagge, Joe Sacco e os irmãos Hernandez.

h) **Estudos sobre banda desenhada e críticas**. Inclui biografias, dicionários, enciclopédias, ensaios, manuais de ensino para a realização de banda desenhada e livros temáticos sobre personagens de BD.

i) ***Revistas***. Neste segmento pode incluir-se, por exemplo, as revistas da Disney e da Rua Sésamo, direccionadas para um público infanto-juvenil, e a revista Selecções BD, dirigida a adultos.

j) **Fanzines**. Revistas amadoras distribuídas em mercados alternativos, como por exemplo o Quadrado e a Tertúlia Bdzine.

## Anexo 2

### Descrição da amostra

Recolheram-se dados e informações prestadas por treze profissionais identificados pelas iniciais e nome das instituições a que pertencem, e que são: a) EF do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE); b) FF da Sociedade Tipográfica S.A. (Soctip); c) GL investigador de banda desenhada e ex-presidente do Clube Português de Banda Desenhada; d) GS da FNAC; e) HS da Faculdade de Economia do Porto; f) JPC da Bedeteca de Lisboa/Salão Lisboa de ilustração e banda desenhada; g) JMM da Faculdade de Letras de Lisboa; h) LV do Centro Português de Banda Desenhada/Comissariado do Festival Internacional de Banda Desenhada da Amadora; i) PS da BdMania; j) SP da Meribérica/Liber, Editores, Lda; l) JCA da Meribérica/Liber, Editores, Lda.; m) DC da Meribérica/Liber, Editores, Lda.; n) MJP da Meribérica/Liber, Editores, Lda.

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 |
|---|
| Executive MBA **(Novo)** |
| Programa Avançado de Gestão para Executivos Seniores |
| Programas para Executivos **(Novo)** |

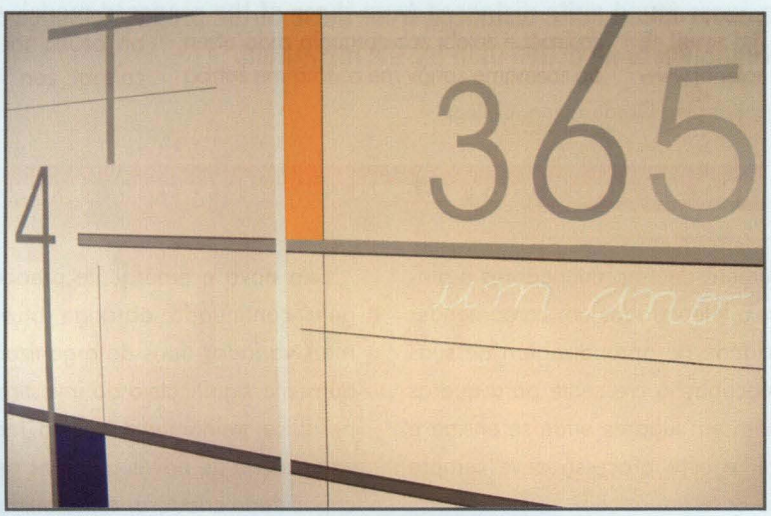
**Mais informações em www.indeg.org**

## Casos

# Empreendedorismo e «Learning Organization»

## Estudo de caso numa instituição de Ensino Superior brasileira

**por Joaquim Felício Junior e Maria Celeste Vasconcelos**




**gest'Arte**
«O Tempo» (sala 2.16)
Intervenção plástica em salas de aula do Complexo INDEG/ISCTE, Lisboa, 2004



# Empreendedorismo e «Learning Organization»

## Estudo de caso numa instituição de Ensino Superior brasileira

por Joaquim Felício Junior e Maria Celeste Vasconcelos

**RESUMO:** Este artigo teve como objetivo comparar uma instituição de Ensino Superior (IES) brasileira com o modelo de «Learning Organization» de Peter Senge, adicionando-se a este modelo a disciplina do empreendedorismo. Para tal, foi elaborado um panorama teórico das linhas de estudo identificadas na literatura sobre aprendizagem e empreendedorismo. As idéias selecionadas foram consolidadas em uma proposta conceitual, que mostra a importância da interação de uma instituição de Ensino Superior com seu ambiente externo. Foram escolhidas algumas variáveis visando caracterizar uma instituição de Ensino Superior como uma «Learning Organization» numa perspectiva empreendedora. Verificou-se que a IES analisada tem várias características que se aproximam de uma organização de aprendizagem numa perspectiva empreendedora. Entretanto, foram encontradas também características bastante distanciadas do modelo proposto e que precisam ser trabalhadas no âmbito institucional.

**Palavras-chave:** Aprendizagem, Empreendedorismo, *Learning Organization*, Instituição de Ensino Superior

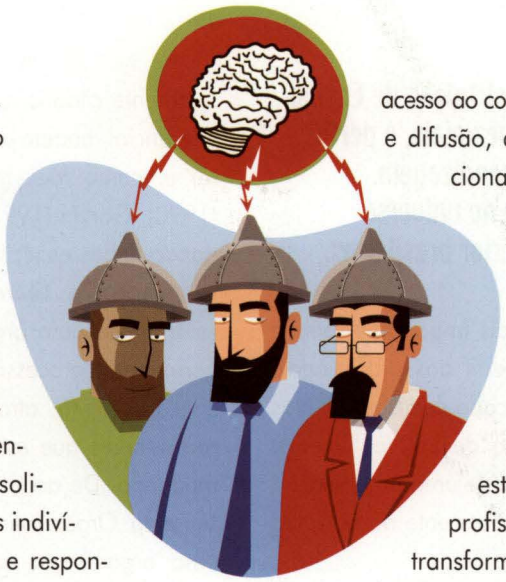
**TITLE: Entrepreneurship and «Learning Organization»: A case study in a Brazilian College**

**ABSTRACT:** The objective of this article is to make a comparison of a Brazilian College with the Learning Organization model of Peter Senge considering the incorporation of the entrepreneurship aspects to this model. In order to achieve this goal, it was elaborated a theoretical panorama of the study lines on learning and entrepreneurship identified in the literature. The selected ideas were consolidated in a conceptual proposal, which shows the importance of the interaction of a College with its external environment. It was verified that the investigated College has several characteristics that approaches to those of the Learning Organization Model in an entrepreneurship perspective. Other characteristics, however, were found quite distanced from those of the proposed model, signalizing the need of a closer evaluation and formulation of an action plan for the institution.

**Key words:** Entrepreneurship, Learning Organization, College

É cada vez maior o número de empreendedores e dirigentes organizacionais interessados em compreender e fortalecer a capacidade de aprendizagem de suas organizações. Há uma preocupação crescente para que as organizações se transformem em lugares onde se ensina e se aprende continuamente, e esse processo deve sempre envolver todos os membros da organização.

Esta nova e emergente preocupação com a aprendizagem continuada abrange atividades desenvolvidas nos mais variados tipos de organizações, evidenciando-se pelo aumento significativo do investimento das organizações em pesquisa, treinamento, gestão, marketing e informática, e na valorização de novos modelos gerenciais que evidenciam a capacidade criadora, a flexibilidade, o trabalho em equipe,



o autodesenvolvimento e a autonomia.

Considera-se, hoje, que o preparo educacional e cultural de um país pode ser mais importante do que sua riqueza física. Há que se educar para o auto-aperfeiçoamento e para a prática de uma liberdade consciente adequada a uma nova realidade, favorecendo, ao longo das experiências de ensino-aprendizagem, o desenvolvimento da autoconfiança, da solidariedade e da capacidade criativa dos indivíduos. Significa formar pessoas críticas e responsáveis e não indiferentes ou conformadas com o mundo em que vivem. Formar pessoas conscientes de seu espaço de criação e de sua capacidade de transformação da sociedade.

Importante levar em consideração que o papel das instituições de Ensino Superior (IES) frente à sociedade do conhecimento denota, com clareza, a necessidade de se adotar um novo paradigma educacional que deverá estar centrado na Nova Economia, cada vez mais baseada em informações e no conhecimento. Ele requer, para as sociedades desenvolvidas ou emergentes, um processo contínuo e permanente de aprendizagem. Necessita-se caracterizar as instituições de Ensino Superior como um lócus do saber, da liberdade acadêmica e da inteligência, onde o conviver com a pesquisa na fronteira do conhecimento traz uma considerável contribuição para se desenvolver o raciocínio independente, criativo e inovador. Mais ainda, no contexto desta nova sociedade, as instituições de Ensino Superior deverão propiciar a ampliação democrática do acesso ao conhecimento, como também à sua geração e difusão, de forma que as necessidades educacionais da população sejam devidamente ampliadas, e que haja um maior equilíbrio entre a vocação tecnológica e a vocação humanística.

Um fator importante que vem sendo tema para várias discussões no meio acadêmico, trata da reflexão se as instituições de ensino brasileiras estão preparando adequadamente os profissionais do futuro e para as rápidas transformações da sociedade. Parece existir um considerável hiato entre as escolas e as empresas. As instituições de Ensino Superior precisam estar em sintonia com tais transformações, visando adequar a qualificação de alto nível das pessoas e a preparação delas para o mundo do trabalho e dos negócios, em especial, para a constituição de empresas voltadas para o desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços, capazes de desenvolver um ambiente propício a disseminar a cultura empreendedora.

De acordo com Leite (2000, p. 533), "o modelo organizacional em que assenta hoje o Ensino Superior está, ao que parece, esgotado. É preciso (re)institucionalizar e (re)inventar o Ensino Superior brasileiro, baseado no empreendedorismo".

Nesta perspectiva, cabe à instituição de Ensino Superior proporcionar aos alunos oportunidade de desenvolver competências que possibilitem a inserção no mundo do trabalho e a participação numa sociedade altamente competitiva. Dentro desta linha de raciocínio, a função de uma instituição

**Joaquim Felício Junior**
jjunior@egi.ua.pt
Mestre em Gestão do Capital Humano pela Fundação Dr. Pedro Leopoldo e Doutorando em Gestão Industrial pela Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal. Professor e Director da Faculdade de Ciências Administrativas de Carantiga, Minas Gerais, Brasil.
*MSc in Management by the Foundation Dr. Pedro Leopoldo and he is at the moment finishing a PhD in Industrial Management at the University of Aveiro, Aveiro, Portugal. Lecturer and Director of the Institute of Applied Social and Human Sciences of the UNEC (Centro Universitário de Carantiga) in Minas Gerais, Brazil.*

**Maria Celeste Reis Lobo Vasconcelos**
celestevasconcelos@terra.com.br
Doutora em Gestão da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil. Professor e Vice-Diretora do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Dr. Pedro Leopoldo, Brasil.
*PhD in Information Science at the Minas Gerais Federal University - UFMG, Brazil. Lecturer and Professor of the Professional Master's Degree Program in Administration of the Fundação Dr. Pedro Leopoldo, Minas Gerais, Brazil.*

Recebido em Fevereiro de 2004 e aceite em Julho de 2004.
*Received in February 2004 and accepted in July 2004.*



**Nas atuais condições, a própria instituição de Ensino Superior tem de assumir, cada vez mais, o perfil de uma organização de aprendizagem. Essa preocupação é recente no universo das instituições de Ensino Superior brasileiras.**

de Ensino Superior torna-se muito mais importante, pois é ela a verdadeira responsável pelo perfil dos profissionais que são formados e colocados no mercado de trabalho. Nas atuais condições, a própria instituição de Ensino Superior tem de assumir, cada vez mais, o perfil de uma organização de aprendizagem. Essa preocupação é recente no universo das instituições de Ensino Superior brasileiras.

Nas organizações de aprendizagem, as pessoas não são treinadas para exercerem suas funções, mas sim educadas a desempenharem com satisfação suas atividades, desenvolvendo o espírito de equipe e criatividade, sendo respeitadas em sua individualidade e autonomia desenvolvendo, assim, um trabalho com excelência. O ambiente favorece a criação de objetivos compartilhados, gerando um sentimento de coletividade que permeia a organização e dá coerência às diferentes atividades, contribuindo para o engajamento e a participação das pessoas na resolução de problemas.

Visando entender melhor o papel que as IES têm desempenhado na atual sociedade do conhecimento, este estudo visou compreender as características do Modelo de Organização de Aprendizagem, ou *Learning Organization*, numa perspectiva empreendedora e verificar sua aplicabilidade, considerando o contexto institucional do Ensino Superior brasileiro. A pesquisa foi realizada no âmbito da Fundação Educacional de Caratinga (FUNEC), no que se refere à identificação das práticas de aprendizagem organizacional aliada ao perfil empreendedor.

## Aprendizagem organizacional

De acordo com Bernardes (1996), os estudos sobre *Learning Organization*, apesar de recentes, já contam com um volume considerável de livros publicados em todo o mundo e também no Brasil. A modernidade do tema, porém, compromete uma avaliação crítica de médio prazo. Ciente desta limitação, não é possível se desconsiderar, no entanto, que alguns autores, por terem seus trabalhos sucessivamente citados, ou por acenarem com uma abordagem diferencial, podem até ser considerados "clássicos" no assunto, e, como tais, merecem ser destacados, como Senge (1990), Garvin (1993) e Schein (1996), que escrevem abordando linhas específicas dentro do tema.

A proposta *Learning Organization* busca integrar os esforços de uma organização que seja capaz de estar em permanente processo de mudança para se adaptar ao ambiente turbulento, através de um sistema, de estrutura e de profissionais que estão sempre aprendendo, adaptando-se, mudando. De acordo com Campbell e Cairns (1994), uma *Learning Organization* pode ser caracterizada como sendo uma "organização que se concentra em adquirir, melhorar e transferir conhecimentos, facilitando e usando a aprendizagem individual, modificando comportamentos e práticas para que reflitam esta aprendizagem".

Senge (1990, p. 11) afirma que as *Learning Organization* são instituições onde "as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é liberada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo".

O autor enfatiza o investimento de pessoal que tal modelo demanda, quando diz que "as organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional, mas sem ele não há como ocorrer o aprendizado organizacional".

Um conceito bastante interessante de organizações que aprendem foi proposto por David Garvin, autor de *Building a Learning Organization* (1993). Segundo ele, "organizações que aprendem são aquelas capacitadas a criar, a adquirir e a transferir conhecimentos e, ainda, a modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e *insights*". O conceito pode parecer simples, mas a grande dificuldade é operacionalizá-lo no cotidiano organizacional. Como uma organização – seja ela uma empresa, uma IES ou um hospital – pode desenvolver uma dinâmica permanente de aprendizagem e mudança?

Nas organizações aprendizes, a aprendizagem e o ensino diluem-se na rotina do dia-a-dia e são presenças obrigatórias nos objetivos de cada indivíduo. É assumido que todos têm conhecimento a contribuir e, como tal, cabe a

cada um partilhar e receber esse conhecimento. Independentemente da idade, da formação acadêmica, ou da posição hierárquica, todos são fontes e receptores de conhecimento e todos são peças-chave no sucesso da organização. Segundo Fleury (1994, p. 232), o conceito de uma instituição que aprende implica:

- a superação do modelo taylorista de separação entre os que pensam e os que executam; envolve um processo contínuo de inovação e aprendizagem coletiva a ser realizado por todos os membros da organização;
- uma organização inovativa, qualificante, em que os objetivos organizacionais são explicitados e compartilhados, em que há um comprometimento com o projeto de desenvolvimento organizacional, que é consistente com o projeto de desenvolvimento individual; e
- um processo de formação de gestores no desenvolvimento de habilidades de autoconhecimento da cultura organizacional.

O livro *A Quinta Disciplina*, escrito por Senge há mais de uma década, e já considerado um clássico, é ao mesmo tempo bastante pessoal e altamente crítico com relação à administração tradicional, desafiando a própria possibilidade de os gerentes poderem controlar, de alguma forma, um sistema humano complexo. Sua proposta é desafiadora, deixando claro um compromisso fundamental em desenvolver uma série de sofisticadas habilidades de aprendizagem individuais e coletivas, que, em grande parte, estavam ausentes nas organizações tradicionais.

Senge (1990, p. 13) considera que "o interesse por *A Quinta Disciplina*, na verdade, surgiu pela forma com que conecta o imperativo da aprendizagem e da geração de conhecimento com ferramentas e métodos específicos que permitem novas formas de pensar e interagir". A aprendizagem organizacional é caracterizada por Senge (1990) através de cinco disciplinas. O autor considera que "disciplina é um conjunto de práticas de aprendizagem, através das quais a pessoa se modifica, adquirindo novas habilidades, conhecimentos, experiências e níveis de consciência". As cinco disciplinas da aprendizagem organizacional propostas pelo autor são: *Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada, Aprendizagem em Equipe* e *Pensamento Sistêmico*.

A disciplina do *Domínio Pessoal* refere-se à clareza dos objetivos pessoais, à necessidade das capacidades pessoais se expandirem para se obterem os objetivos desejados, que direcionam esforços em oposição à atual realidade, gerando o princípio de "tensão criativa", estabelecendo um elo de ligação entre a realidade e o desejado. Quando se dá enfoque ao trabalho efetivo da disciplina *Domínio Pessoal*, sempre se está colocando em cheque a visão pessoal e a realidade presente.

Os *Modelos Mentais* são generalizações que as pessoas utilizam para melhor compreenderem o mundo em que vivem e suas relações. São imagens, pressupostos e histórias que o indivíduo traz em sua mente acerca de si mesmo, de outras pessoas, das instituições e de diversos outros aspectos do mundo e da vida. Eles constituem verdadeiros mapas mentais cognitivos com os quais se navega por meio de ambientes complexos da vida. Os *Modelos Mentais* de cada indivíduo são nutridos por crenças e valores que operam desde o nascimento e se estendem ao logo da vida de cada um. Nesses *Modelos Mentais*, estão presentes as crenças que moldam os pensamentos acerca de como as coisas são e funcionam. Nada mais é que refletir, esclarecer continuamente e melhorar a imagem que cada indivíduo tem do mundo, objetivando uma nova modelagem de seus atos de decisões.

A *Visão Compartilhada* ressalta a importância da comunhão de propósitos e é definida por Senge (1990) em função do companheirismo em torno de objetivos concretos e legítimos que levem as pessoas a se empenharem em conjunto e por livre vontade. O treinamento e o desenvolvimento de inteligência e habilidades coletivas são maiores do que a soma das inteligências e habilidades individuais. Na verdade, uma visão é realmente compartilhada quando uma equipe possui uma mesma imagem e todos os componentes assumem um compromisso mútuo de manterem essa visão, não só individualmente, mas também em conjunto. Segundo Senge (1990), a *Visão Compartilhada* é vital para a organização de aprendizagem, porque proporciona o foco e a energia para o aprendizado. Dessa forma, deve-se salientar a importância da aprendizagem generativa, conceituada pelo autor como a expansão da habilidade de criar, em contraposição à aprendizagem adaptativa ou reativa, que

ocorre sem a orientação de um objetivo comum.

A *Aprendizagem em Equipe* nada mais é que a transformação das aptidões coletivas ligadas ao pensamento e à comunicação, de maneira que grupos de pessoas possam desenvolver inteligência e capacidade maiores do que a soma dos talentos individuais.

O *Pensamento Sistêmico* é a base da organização da aprendizagem, pois é a disciplina de integração que permite uma visão de conjunto das estruturas e, portanto, de inter-relações para que se possam buscar soluções através de ações e mudanças na estrutura. Nada mais é que se criar uma forma de analisar a linguagem para serem descritas e compreendidas as forças e inter-relações que modelam o comportamento e os sistemas. É essa quinta disciplina que permite mudar os sistemas com maior eficácia e agir mais de acordo com o processo do mundo natural e econômico.

Senge ainda afirma que as propostas para *Learning Organization* passam também, de um modo geral, pela defesa da ampliação do papel das empresas a partir do envolvimento sistêmico das mesmas na sociedade. A preocupação reside não só em motivar as pessoas para que aprimorem os seus desempenhos na empresa, mas também para que realizem o seu potencial de vida e de crescimento individual humano.

Quando desenvolvidas em conjunto, as disciplinas de aprendizagem podem ter um impacto significativo e mensurável sobre o desempenho. Na verdade, todas as disciplinas são importantes. Segundo Senge (1990, p. 27), "houve muitos esforços para elevar uma ou outra à categoria de 'mais importante', mas eu acredito que isso só serviu para provar que uma fica limitada sem as outras".

Observa-se que é de fundamental importância que as cinco disciplinas funcionem em conjunto. Embora isso pareça mais fácil de ser dito do que feito, é preciso reconhecer que o pensamento sistêmico reforça cada uma das outras disciplinas, "mostrando que o todo pode ser maior que a soma das partes" (Senge, 1990, p. 21).

Nas organizações de aprendizagem, as pessoas são respeitadas em sua individualidade e autonomia para desenvolver um trabalho com excelência. Isso gera motivação para obter mais conhecimentos e aprender continuamente, pois possuem liberdade de resolver problemas, têm voz ativa nos processos dos quais fazem parte, e utilizam mais o raciocínio e o senso crítico das coisas.

Faz-se necessário evidenciar a importância que uma organização de aprendizagem possui frente ao meio acadêmico da atualidade. Freire (1997) considera essa questão ao descrever que, entre aluno e professor, há uma troca mútua de conhecimentos e questionamentos, onde quem ensina aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender. O autor considera que o professor precisa respeitar a autonomia dos educandos, favorecendo a participação na resolução de problemas e questões que lhes envolvam, além de tomar decisões pertinentes ao modo como está acontecendo a aprendizagem e a troca de conhecimentos. O trabalho do professor se dá com os alunos e não sobre eles ou do professor consigo mesmo.

## «Learning Organization» numa instituição de Ensino Superior empreendedora

Desde a década de 90, o conceito de empreendedorismo tem sido propagado em todo território brasileiro. Uma variedade de fatores talvez possa explicar com nitidez o emergente interesse pelo assunto, já que, principalmente nos Estados Unidos, país onde o capitalismo tem sua principal caracterização, o termo *entrepreneurship* é conhecido e referenciado há muitos anos, não sendo, portanto, algo novo ou desconhecido.

**A capacitação dos candidatos a empreendedor está sendo prioridade em muitos países, inclusive no Brasil, haja em vista a crescente preocupação das escolas e instituições de Ensino Superior a respeito do assunto, por meio da criação de cursos e matérias específicas de empreendedorismo, como uma alternativa aos jovens profissionais que se graduam anualmente e entram no mercado de trabalho.**

O contexto atual é propício para o surgimento de um número cada vez maior de empreendedores. Por esse motivo, a capacitação dos candidatos a empreendedor está sendo prioridade em muitos países, inclusive no Brasil, haja em vista a crescente preocupação das escolas e instituições de Ensino Superior a respeito do assunto, por meio da criação de

cursos e matérias específicas de empreendedorismo, como uma alternativa aos jovens profissionais que se graduam anualmente e entram no mercado de trabalho.

O empreendedor é uma pessoa que vê oportunidades onde ninguém mais vê, que tem muita força de vontade de realização, é persistente, é perseverante, procura sempre se auto-superar, e sempre está inserido na sociedade em que atua como forma de legitimar sua posição social e sua reputação. Este perfil de profissional é requerido tanto no ambiente empresarial como no educacional. Timmons (1994) ressaltou que "o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o Séc. XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o Séc. XX." Na verdade, eles possuem uma considerável importância diante do alcance dos objetivos organizacionais. Há uma variada gama de habilidades que oferece ao empreendedor a possibilidade de obtenção de sucesso junto a sua organização.

As diversas teorias que orientam os programas mais avançados de formação de empreendedores nas instituições de Ensino Superior no mundo moderno apregoam que o fundamental é preparar as pessoas para aprenderem a agir e a pensar por conta própria, com criatividade e utilizando a liderança e visão de futuro para inovarem e ocuparem o seu espaço no mercado. Também a partir das experiências internacionais bem-sucedidas, já se sabe que os principais atores para a realização dessa mudança cultural são as próprias instituições de Ensino Superior em geral. E a instituição de Ensino Superior, nesse processo, é considerada o ponto de partida, porque ela é, por excelência, uma fonte multiplicadora do saber e forte formadora de opinião.

Conclui-se que, frente à missão de uma instituição de Ensino Superior empreendedora, incorpora-se um indivíduo que possua a capacidade de sempre estar inserido nesta dinâmica, assimilando informação, estruturando conhecimento e transformando competência em capacidades empreendedoras. E é neste contexto que a universidade empreendedora assume seu papel fundamental numa sociedade globalizada em constante transformação. Chama-se atenção para o fato de que o tema empreendedorismo, neste texto, foi focalizado na instituição empreendedora e não na criação de disciplina (ou projeto pedagógico) para formação de alunos empreendedores.

**O tema empreendedorismo, neste texto, foi focalizado na instituição empreendedora e não na criação de disciplina (ou projeto pedagógico) para formação de alunos empreendedores.**

## Estudo de caso na Fundação Educacional de Caratinga

Com base no referencial teórico, foi possível o desenvolvimento de um modelo conceitual aplicável a uma instituição de Ensino Superior, baseado no conceito de *Learning Organization* numa perspectiva empreendedora.

O modelo conceitual da pesquisa de campo mostra a importância da interação de uma instituição de Ensino Superior empreendedora com seu ambiente externo e as cinco disciplinas de Senge (1990).

Para cada disciplina, foram escolhidas, com base na literatura, algumas variáveis que visam caracterizar uma instituição de Ensino Superior como uma *Learning Organization* numa perspectiva empreendedora. As disciplinas e as variáveis analisadas se encontram na Tabela 1.

**Tabela 1**

| Disciplinas do modelo | Variáveis analisadas |
|---|---|
| **Domínio Pessoal** | Competência e Habilidade, Política de Recrutamento e Seleção, Metas Pessoais |
| **Modelos Mentais** | Estrutural, Reflexão e Indagação, Geração de Mudanças |
| **Visão Compartilhada** | Estratégia, Resultado do Treinamento, Comunicação Interna |
| **Aprendizagem em Equipe** | Ambiente de Aprendizagem, Compartilhamento do Conhecimento, Habilidade Conjunta |
| **Caracterização Empreendedora** | Relação com o Ambiente Externo, Planejamento do Instituição, Estilo de Liderança, Projeto Pedagógico |
| **Pensamento Sistêmico** | Aprendizagem, Treinamento, Competência Interdisciplinar |

A coleta de dados foi realizada no período de Julho a Setembro de 2002. Entre os instrumentos de pesquisa possíveis, decidiu-se pelo questionário e entrevista, devido à facilidade de aplicação dos mesmos na instituição pesquisada.

O questionário foi composto de 19 questões, de múltipla escolha, dispostas em 6 blocos distintos, correspondendo a cada uma das 6 disciplinas.

Responderam ao questionário um total de 114 funcionários, sendo 86 do corpo docente e 28 do corpo administrativo. Procurou-se fazer as entrevistas num ambiente caracterizado pela informalidade e descontração no próprio local de trabalho do entrevistado, de forma a se obter declarações mais autênticas e consistentes com a cultura da instituição. As entrevistas foram realizadas com 14 funcionários, todos ocupantes de cargos de confiança na estrutura organizacional da instituição.

## Análise dos dados

A análise dos dados obtidos, com a aplicação do questionário e com a realização das entrevistas, foi elaborada em três etapas, tendo sido feitas análises qualitativas e quantitativas:

- Análise geral da FUNEC;
- Análise detalhada por disciplina do modelo proposto;
- Análise comparativa entre corpo docente e corpo administrativo.

As perguntas do questionário, do Bloco 1 ao Bloco 6, apresentaram três possibilidades de resposta. Foram dados os seguintes valores às respostas:

- 2 (dois), para aquela que mais se aproximava da proposta conceitual;
- 1 (um), para aquela que ficava numa posição intermediária, e;
- 0 (zero), para aquela que mais se distanciava da proposta conceitual.

### • Análise geral da FUNEC

Pode-se observar pela Figura 1 que a disciplina que mais se aproximou da proposta conceitual foi o *Domínio Pessoal*, que atingiu uma média de 1.61, num total de 2.0 (referência máxima), representando 80.5% do total, sugerindo que existe uma grande preocupação das pessoas pesquisadas que compõem o quadro funcional da instituição quanto a serem maestros da sua própria vida.

A percepção da direção executiva da instituição com relação à preocupação com o autodesenvolvimento de seus professores e funcionários é assim expressa: "o número de pedidos que chega a nossa mesa solicitando apoio a professores e atualmente funcionários para se autocapacitarem é muito grande."

Em relação à "Política de Recrutamento e Seleção" na FUNEC, uma professora, que já trabalha na instituição desde 1981, expressou-se da seguinte forma: "Hoje em dia, o mundo está exigindo muito da gente. Temos que estar bem atualizados se não ficamos totalmente fora das exigências do mercado. Antigamente, os critérios para se contratar uma professora na FUNEC eram muito menos exigentes. Hoje, a situação é bem diferente. Na minha época existia um grande espaço entre quem sabia e quem não sabia. Hoje está havendo um maior nivelamento entre as pessoas e, por isso, todo mundo só pensa em se atualizar para ser diferente do outro. Hoje, para ser um professor na FUNEC, tem que ser igual ou melhor dos que já estão trabalhando em sala de aula. Tomara que continue assim!".

Estas declarações exemplificam o comportamento dos professores e funcionários da instituição, que podem ser considerados como compatíveis com pessoas que procuram o autodesenvolvimento.

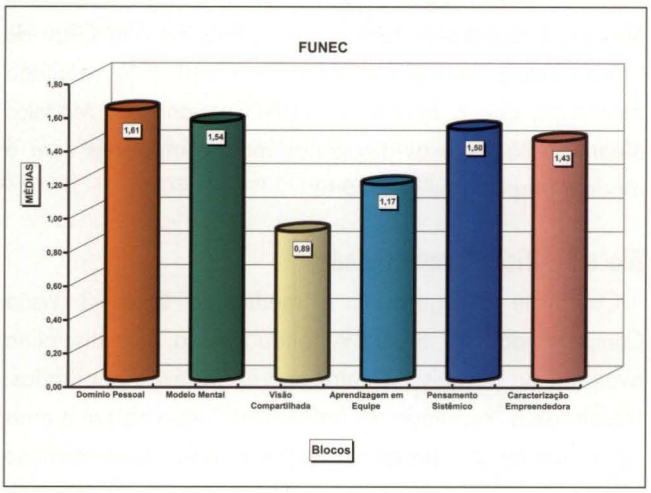
Com base nos resultados globais mostrados na Figura 1, observa-se que a disciplina que mais se distanciou do modelo conceitual foi a *Visão Compartilhada*, que alcançou o valor de 0.89, correspondendo a 44.5% do total, sugerindo a constatação de que existem problemas relacionados com a construção de um objetivo comum compartilhado pelas pessoas pertencentes ao quadro funcional da instituição.

Para Senge (1990), a visão compartilhada cria um sentimento de coletividade que permeia a organização e abre espaço para a coerência, tornando as pessoas mais aptas a se empenharem em grandes questões e é praticamente inerente à sobrevivência de uma organização que aprende, pois fornece o foco e a energia para aprendizagem. A visão compartilhada muda o relacionamento das pessoas com a empresa. Em lugar de "sua empresa", ela se transforma em

"nossa empresa". É o primeiro passo para o trabalho em equipe.

Devido à importância da disciplina *Visão Compartilhada* ou *Objetivos Comuns*, pode-se concluir que a Fundação Educacional de Caratinga tem um desafio pela frente no sentido de criar, entre seus funcionários, objetivos comuns a serem alcançados.

**Figura 1**
**Resultados geral das diciplinas do modelo, aplicado na FUNEC**




**• Análise detalhada das disciplinas do modelo proposto**

A menor média obtida na análise de todas as variáveis foi de 0.89 e a maior foi de 1.68, num total de 2.0. Para uma melhor análise dos resultados obtidos para cada variável, procurou-se classificar as respostas em três intervalos distintos, conforme mostrado abaixo.

Foi considerado que:

- Média entre 1.41 e 2.0 – a variável mostrou alto grau de concordância com o modelo proposto;
- Média entre 1.10 e 1.40 – a variável mostrou médio grau de concordância com o modelo proposto;
- Média entre 0.89 e 1.09 – a variável mostrou baixo grau de concordância com o modelo proposto.

A classificação acima foi também utilizada por outros autores (Terra, 2000; Vasconcelos 2000). Considera-se que esta classificação ajuda a visualizar os pontos que precisam ser mais bem trabalhados na instituição pesquisada, na busca de se aproximar do modelo proposto.

## Bloco 1 – Domínio Pessoal

Entre as variáveis relativas ao *Domínio Pessoal*, mostradas na Tabela 1, "Metas Pessoais" obteve a maior média entre os respondentes, de 1.65, representando 82.5% do total. Este resultado sugere que grande parte das pessoas pesquisadas considera que a instituição se preocupa em criar um ambiente que estimule funcionários e professores a alcançarem suas metas individuais. Um professor que fez sua última especialização em 1990 manifestou sua preocupação da seguinte forma: "Antigamente, quem tinha uma especialização eram poucos. Hoje se encontram professores e até mesmos alunos recém-formados que já cursaram mais de uma especialização. Mesmo na graduação, tem muita gente voltando a estudar depois de 10 a 20 anos parado. Muita gente está se preocupando com o autodesenvolvimento. Não sou eu que vou ficar para trás...!".

Este comentário está de acordo com os resultados obtidos quanto à preocupação da instituição em proporcionar um ambiente propício para funcionários alcançarem metas individuais.

A segunda maior média obtida na disciplina ocorreu no item "Competência e Habilidade" (1.63), que corresponde a 81.5% da pontuação total, com 67.54% das pessoas respondentes demonstrando que consideram que os funcionários da FUNEC são pessoas criativas e procuram continuamente expandir suas capacidades e habilidades individuais. Este resultado é bastante animador, pois as transformações rápidas e constantes que hoje determinam o mundo do trabalho e dos negócios exigem, também, das instituições de Ensino Superior, a capacidade de desenvolver um ambiente propício à criatividade, de forma a disseminar a cultura empreendedora.

As médias das variáveis do Bloco 1 *Domínio Pessoal*, citadas na Tabela 1, ficaram entre 77.5% e 82.5% do modelo proposto. Com isso, todas as variáveis do Bloco 1 *Domínio Pessoal* se enquadraram na categoria *Alto Grau de Concordância com a Proposta Conceitual*. Este resultado demonstra que a análise da FUNEC quanto ao *Domínio Pessoal* foi bastante compatível com uma organização de aprendizagem numa perspectiva empreendedora.

### Bloco 2 – Modelos Mentais

Conforme a Figura 1, a média do Bloco 2 *Modelos Mentais* foi de 1.54, que corresponde a 77% da proposta conceitual, sugerindo a constatação de que existe também uma considerável preocupação da instituição quanto à sua capacidade de se adaptar em função de aceleradas mudanças, priorizando a questão da mudança inovadora como fator primordial de vantagem competitiva.

Entre as questões relativas aos *Modelos Mentais* (Tabela 1), a variável "Reflexão e Indagação" obteve a maior média entre os respondentes – 1.64 –, representando 82% do total. Este resultado demonstra que grande parte das pessoas pesquisadas considera que a instituição proporciona condições e incentiva a reflexão e indagação, resultando em mudanças de valores, atitudes e comportamentos pessoais.

**50% das pessoas responderam no questionário que a instituição está buscando maior flexibilidade através do enxugamento de sua estrutura hierárquica, objetivando criar um processo interativo entre ensino, ciência e pesquisa.**

A opinião de uma coordenadora de curso sobre a importância de se criar um ambiente que proporcione a troca continuada de idéias e que incentive a aprendizagem, é assim manifestada: "Atualmente, existe um clima na instituição que incentiva a todos nós compartilharmos com maior intensidade de tudo que sabemos e podemos contribuir com nossos colegas. Eu observei que depois que começamos a participar efetivamente das decisões na instituição, o pessoal passou a valorizar muito mais esses momentos em que nos reunimos para tratar de assuntos da escola e até mesmo de assuntos pessoais."

A menor média obtida na disciplina *Modelos Mentais* foi na variável "Estrutura" que obteve 1.44, que corresponde a 72% do total, com 50% das pessoas respondendo no questionário que a instituição está buscando maior flexibilidade através do enxugamento de sua estrutura hierárquica, objetivando criar um processo interativo entre ensino, ciência e pesquisa.

A informalidade que é associada ao tipo de relação estabelecida com os níveis hierárquicos superiores na FUNEC, é assim explicitada pelo gerente de recursos humanos da instituição: "Nossa estrutura é mais informal. Todos os professores interessados podem participar das decisões através de nossas reuniões quinzenais. Como a estrutura é mais informal, a diretoria, de forma geral, conversa com todos naturalmente, sem nenhuma formalidade a ser seguida. A gente se sente parte de todo o processo. Isso é muito bom. A porta da sala do Diretor Executivo está sempre aberta. Não existe nenhuma dificuldade para poder expor suas idéias e propor sugestões."

As médias das variáveis do Bloco 2 *Modelos Mentais*, ficaram entre 72.5% e 82%. Com isso, o Bloco 2 *Modelos Mentais* enquadra-se também na categoria *Alto Grau de Concordância com a Proposta Conceitual*. Este resultado demonstra que a análise da FUNEC quanto ao *Modelos Mentais* está entre as disciplinas mais compatíveis com o modelo proposto pelos autores.

### Bloco 3 – Visão Compartilhada

Conforme a Figura 1, a média do Bloco 3 *Visão Compartilhada* foi de 0.89, tendo sido a pior disciplina avaliada na pesquisa. Dentre as três variáveis analisadas, ressalta-se o "Resultado do Treinamento", que obteve a mais baixa média da pesquisa, seguida pela "Comunicação Interna".

Estes resultados pouco favoráveis são confirmados pela declaração de uma das coordenadoras de curso da instituição: "O problema de comunicação na nossa escola é muito sério. Muitas vezes não temos conhecimento dos eventos que estão acontecendo dentro da própria instituição. Muitas vezes chegamos para trabalhar e está acontecendo uma reunião ou um treinamento relacionado com a nossa área e não fomos informados de nada."

Essa questão da falta de compartilhamento do conhecimento na FUNEC é percebida e assim manifestada por um dos coordenadores de uma das faculdades: "Muitas vezes a gente não se alerta para essa questão de compartilhar o conhecimento. Estamos sempre participando de eventos, cursos, palestras, seminários, treinamentos internos, e dificilmente nos preocupamos em passar para frente o que aprendemos de novo. Ficamos com todas as informações guardadas com a gente. Não tem valor nenhum. Informação guardada, engavetada, não tem valor algum. Se

ela não for transferida para frente, ela perde o valor. O melhor de quando estamos bem-informados é poder compartilhar com os colegas de trabalho o que temos de novo sobre determinado assunto."

As médias das variáveis do Bloco 3 *Visão Compartilhada* ficaram abaixo de 1.09 num total de 2.0. Com isso, o Bloco 3 *Visão Compartilhada* enquadrou-se na categoria *Baixo Grau de Concordância com a Proposta Conceitual*. Este resultado demonstra que a análise da FUNEC quanto à *Visão Compartilhada* mostrou resultados pouco compatíveis com uma organização de aprendizagem.

## Bloco 4 – Aprendizagem em Equipe

Conforme a Figura 1, a média do Bloco 4 *Aprendizagem em Equipe* foi de 1.17, tendo sido a segunda pior disciplina avaliada na pesquisa.

A fragilidade na aprendizagem em equipe já foi identificada na Fundação Educacional de Caratinga e pode ser percebida pelas palavras de um professor que assim se expressou: "Neste ano, pela primeira vez, pude ver que agora quem não trabalhar em equipe não conseguirá integrar-se na família FUNEC. Lembro-me muito bem de quando, no início do ano, o Diretor Executivo, em uma reunião com todos os funcionários e professores, deixou bem claro que a nova palavra de ordem para quem quisesse fazer parte da família FUNEC era o trabalho em equipe. Ele finalizou sua fala na reunião dizendo que 'temos que aprender a aprender juntos'."

Quanto à criação de ambientes que propiciem o diálogo, uma professora da instituição se manifestou com as seguintes palavras: "Muitas pessoas que já visitaram a FUNEC dizem que uma característica muito peculiar da instituição é o calor humano que recebem ao chegar à instituição. Elas gostam de citar o exemplo da cantina. Dizem que dificilmente já viram algo assim. Lá fica posta uma mesa farta com café, leite, pão, bolo, biscoito, queijo e salgados durante todo o dia, em todos os dias da semana. Sempre que você chega por lá, existem funcionários dos mais variados setores, professores, alunos e até mesmo visitantes conversando sobre os mais diversos assuntos."

As médias das variáveis do Bloco 4 *Aprendizagem em Equipe* ficaram abaixo de 1.40. Com isso, o Bloco 4 *Aprendizagem em Equipe* enquadrou-se na categoria *Médio Grau de Concordância com a Proposta Conceitual*. Este resultado demonstra que a análise da FUNEC quanto à *Aprendizagem em Equipe* mostrou resultados desfavoráveis segundo o modelo proposto pelo autor.

## Bloco 5 – Pensamento Sistêmico

Conforme a Figura 1, a média do Bloco 5 *Pensamento Sistêmico* foi de 1.50, que corresponde a 75% da proposta conceitual, sinalizando que a instituição funciona de forma sistêmica. O pensamento sistêmico ajuda a enxergar as coisas como parte de um todo e é vital para o processo de aprendizagem organizacional.

Entre as questões relativas ao *Pensamento Sistêmico*, a variável "Competência Interdisciplinar" obteve a maior média da pesquisa entre os respondentes – 1.68 –, representando 84% do total. Este resultado demonstra que grande parte das pessoas pesquisadas considera que conhece as atividades de outros setores da instituição, participa de forma direta ou indireta de suas atividades, e acredita que seu trabalho afeta os trabalhos dos demais setores que compõem a instituição.

O testemunho dado pelo Diretor Administrativo é muito significativo: "É muito importante que as pessoas entendam o contexto de como funciona a instituição, de como seu departamento e suas respectivas funções e tarefas estão localizadas dentro da FUNEC. Isso tudo está ligado. A minha tarefa está ligada ao meu departamento e o meu departamento não está solto dentro da organização. Tem que ter visão de conjunto. Especificamente, bato muito nessa tecla com o pessoal que trabalha comigo. Eu digo 'vocês entendem como o que nós estamos fazendo aqui reflete dentro da FUNEC como um todo?'."

O raciocínio sistêmico torna evidente a importância da mudança de mentalidade, pois a forma como a pessoa vê a si mesma e ao mundo afeta os resultados organizacionais.

As médias das variáveis do Bloco 5 *Pensamento Sistêmico*, ficaram entre 70% e 84%. Com isso, o Bloco 5 *Pensamento Sistêmico* enquadrou-se na categoria *Alto Grau de Concordância com a Proposta Conceitual*. Este resultado demonstra que a análise da FUNEC quanto ao Pensamento Sistêmico mostrou resultados favoráveis segundo o modelo proposto pelo autor.

## Bloco 6 – Caracterização Empreendedora

Conforme a Figura 1, a média do Bloco 6 *Caracterização Empreendedora* foi de 1.41, que corresponde a 70.5% da proposta conceitual, sugerindo que a instituição preocupa-se em interagir-se continuamente com o ambiente externo, com a abertura para novas experiências pedagógicas de ensino e avaliação, incentivando, assim, atividades de pesquisa e extensão inovadoras, e está atenta à rapidez e à flexibilidade necessária para adaptar-se às novas e rápidas mudanças ou até mesmo antecipá-las.

Entre as questões relativas à *Caracterização Empreendedora*, a "Relação com o Ambiente Externo" obteve a maior média entre os respondentes – 1.66 -, representando 83% do total. Este resultado demonstra que grande parte das pessoas pesquisadas considera que a instituição está atenta às exigências do mercado e nas mudanças externas, buscando oportunidades que possam criar vantagens competitivas no seu setor de atuação.

O depoimento dado pelo Diretor Executivo é muito significativo e expressa o nível de relação que a instituição tem com o ambiente externo: "De 1985 a 2000, a nossa instituição passou por uma considerável reestruturação administrativa e pedagógica. Antes atuávamos somente na área de Filosofia, Ciências e Letras. De olho no mercado, tivemos que encarar a realidade e passarmos a atuar em áreas bem distintas em que nunca pensávamos atuar."

A segunda maior média obtida na disciplina *Caracterização Empreendedora* foi na variável "Estilo de Liderança" (1.52), que corresponde a 76% do total. Verificou-se que 54.38% das pessoas respondentes consideram que o sucesso da instituição está na sua capacidade de enfrentar desafios, no seu sistema administrativo participativo e democrático, e em manter um espírito inovador nas suas relações.

Na verdade, a função essencial de uma liderança empreendedora dentro de uma organização de aprendizagem deve ser, no entender do autor, mobilizar pessoas inteligentes, promover a inovação e a criatividade coletiva, interagir-se continuamente com o ambiente externo, motivar e fazer emergir o talento de seus funcionários, fazendo, assim, que eles manifestem livremente as suas opiniões e gerem conhecimento, desencadeando, assim, o processo de aprendizagem organizacional.

Dentre as quatro variáveis analisadas nessa disciplina **(ver Tabela 1, p. 65)**, ressalta-se o "Projeto Pedagógico" (1.29) e o "Planejamento da Instituição" (1.25), que obtiveram as mais baixas médias da disciplina *Caracterização Empreendedora*.

Apesar do "Planejamento da Instituição" ter ficado com o pior resultado entre as variáveis analisadas, observa-se que nos últimos dois anos uma das estratégias desafiantes utilizadas pela instituição na busca de informações inovadoras como forma de alavancar vantagens competitivas frente a seus concorrentes, foi através da celebração de convênios com instituições de Ensino Superior.

Este comportamento pode ser visualizado na instituição por intermédio da opinião do Diretor Pedagógico da instituição: "Nos últimos dois anos, a FUNEC firmou convênios com várias instituições de Ensino Superior, tanto nacionais como internacionais. Firmamos convênio com a Universidade de Viçosa, com a Universidade Federal de Minas Gerais, com a Fundação Dr. Pedro Leopoldo, com a Universidade de Aveiro, de Portugal, com a Queen's University, do Canadá e com a Universidade Técnica de Aachen, da Alemanha. Estamos sempre buscando novas parcerias como forma de alavancar nossos diferenciais e, ao mesmo tempo, criar vantagens competitivas em relação aos nossos concorrentes."

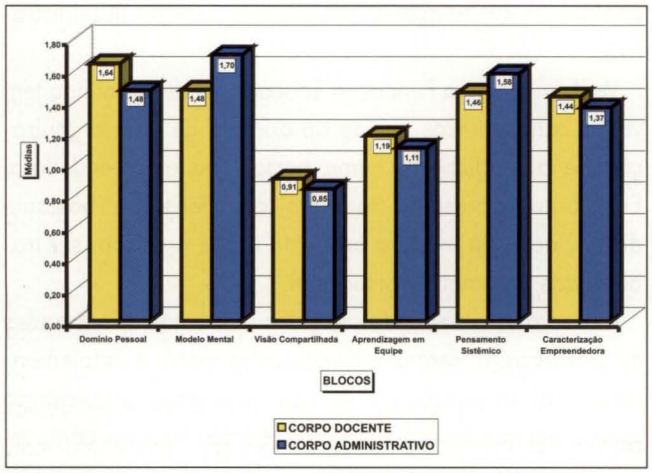
Observa-se que as médias das variáveis do Bloco 6 *Caracterização Empreendedora*, citadas na Tabela 1, ficaram entre 62.5% e 83%. Com isso, o Bloco 6 *Caracterização Empreendedora* enquadrou-se na categoria *Médio Grau de Concordância* com a Proposta Conceitual. Este resultado demonstra que a análise da FUNEC quanto à *Caracterização Empreendedora* mostrou resultados medianos segundo o modelo proposto.

## Análise comparativa entre corpo docente e corpo administrativo

Na análise das seis disciplinas do modelo proposto, as respostas entre "Corpo Docente" (professores) e "Corpo Administrativo" (diretores, coordenadores de cursos, gerentes e chefes de departamentos) foram muito próximas, variando entre 5% e 14% de diferença, conforme mostrado na Figura 2.

O resultado que obteve a maior discrepância entre as médias do corpo docente e corpo administrativo da

**Figura 2**
**Resultados geral do corpo docente e corpo administrativo da FUNEC**




Fundação Educacional de Caratinga, foi o resultado relativo à disciplina *Modelos Mentais*. Este resultado sugere que o corpo administrativo enxerga a instituição de uma forma um pouco diferente da que enxerga o corpo docente, isto é, para o corpo administrativo, a instituição proporciona condições e incentiva a mudança de valores, atitudes e comportamentos pessoais. Além disso, a instituição está promovendo uma maior flexibilização da estrutura hierárquica, derrubando barreiras funcionais e também valorizando o surgimento de novas idéias, tanto de professores como de funcionários. Faz-se necessário ressaltar que o corpo docente também concorda com essas características, porém, com menor intensidade.

O resultado que obteve uma menor discrepância entre as médias do corpo docente e corpo administrativo da Fundação Educacional de Caratinga foi o referente à disciplina *Caracterização Empreendedora*, com uma diferença de 5%.

Observa-se que o "Corpo Docente" obteve a maior média, mas, em função da pequena diferença entre as médias do corpo docente e do corpo administrativo, pode-se concluir que o corpo docente e o corpo administrativo enxergam a instituição praticamente da mesma forma.

## Conclusões

Esta pesquisa teve como objetivo principal analisar o comportamento da Fundação Educacional de Caratinga (FUNEC) em comparação com as características essenciais de uma organização de aprendizagem numa perspectiva empreendedora e sugerir melhorias para a Fundação em função dos resultados obtidos.

Para a realização da análise, foi elaborado um modelo conceitual, com base nos autores Senge (1990), Chagas (1999), Vasconcelos (2000), Leite (2000), entre outros. O modelo conceitual proposto visava mostrar a importância da interação de uma instituição de Ensino Superior com seu ambiente externo e as cinco disciplinas de Senge, tendo como parte complementar da proposta a disciplina do empreendedorismo.

Em relação às seis disciplinas analisadas na FUNEC, o *Domínio Pessoal* e os *Modelos Mentais* foram as que mais se aproximaram do modelo conceitual proposto. Foram observados resultados compatíveis a um quadro funcional caracterizado pela criatividade, inovação, iniciativa, necessidade de auto-realização e preocupado em desenvolver suas capacidades e habilidades pessoais. Este resultado sugere que existe uma considerável preocupação da instituição quanto à sua capacidade de adaptar-se em função de aceleradas mudanças, priorizando a questão da mudança inovadora como fator primordial de vantagem competitiva.

As disciplinas *Pensamento Sistêmico* e *Caracterização Empreendedora* obtiveram a terceira e quarta colocação respectivamente. Observou-se que a instituição está priorizando treinamentos internos, promovendo, assim, a aprendizagem de forma participativa e sistemática e a interação entre funções departamentais e suas inter-relações formais e informais. Observou-se também uma preocupação da instituição em estar em constante interação com o ambiente externo, com a abertura para novas experiências pedagógicas de ensino e avaliação, incentivando, dessa forma, atividades de pesquisa e extensão inovadoras. Este resultado reforça a preocupação da instituição na formação de empreendedores, preparando as pessoas a aprenderem a agir e a pensar por conta própria, com criatividade e utilizando a liderança e visão de futuro para inovarem e ocuparem o seu espaço no mercado.

As disciplinas *Visão Compartilhada* e *Aprendizagem em Equipe* foram as responsáveis pelos piores resultados da

pesquisa. Observa-se que muito ainda precisa ser feito na instituição em relação ao processo de comunicação interna, fazendo, assim, que sejam atingidos todos os níveis hierárquicos da instituição.

**Observou-se uma preocupação da instituição em estar em constante interação com o ambiente externo, com a abertura para novas experiências pedagógicas de ensino e avaliação, incentivando, dessa forma, atividades de pesquisa e extensão inovadoras.**

O fraco resultado da *Visão Compartilhada* leva, conseqüentemente, ao resultado pouco favorável da *Aprendizagem em Equipe*, pois o aprendizado em equipe pode ser um próximo passo natural no esforço de visão compartilhada. A aspiração coletiva dá aos membros da equipe uma razão forte para começarem a aprender a aprender juntos. É importante que a instituição enxergue que a *Visão Compartilhada* dá contexto ao trabalho em equipe.

A variável que obteve o melhor resultado geral na pesquisa foi a "Competência Interdisciplinar", demonstrando que grande parte das pessoas pesquisadas considera que conhece as atividades de outros setores da instituição, participa de forma direta ou indireta de suas atividades, e acredita que seu trabalho afeta os trabalhos dos demais setores que compõem a instituição. Este resultado reforça, portanto, a característica fundamental do *Pensamento Sistêmico*, que é o nível de inter-relação entre as partes, através do grau de repercussão das atividades individuais nos trabalhos de outros setores, e vice-versa.

Em contrapartida, a variável que obteve a pior colocação na análise geral da pesquisa foi o "Resultado do Treinamento", reforçando a questão pouco favorável do compartilhamento do conhecimento adquirido em treinamentos internos, cursos, palestras, seminários e demais atividades que visam à capacitação profissional. Sabe-se que a instituição só aproveita os benefícios da aprendizagem individual quando é capaz de transferir, compartilhar e alavancar seus conhecimentos para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional.

Na análise comparativa entre corpo docente e corpo administrativo da instituição, observou-se que os resultados ficaram muito próximos, sugerindo, assim, que não existem grandes discrepâncias entre as disciplinas e variáveis analisadas em relação a professores e corpo administrativo.

Verifica-se que a Fundação Educacional de Caratinga tem várias características que se aproximam de uma organização de aprendizagem numa perspectiva empreendedora. Entretanto, apresenta também características bastante distanciadas do modelo proposto e que precisam ser trabalhadas no âmbito institucional.

Observa-se através da pesquisa que ainda são grandes as barreiras a serem ultrapassadas para a implementação das organizações de aprendizagem, propiciando ambientes que favoreçam a criação de objetivos compartilhados, gerando um sentimento de coletividade que permeia a organização e dá coerência às diferentes atividades, contribuindo para o engajamento e participação das pessoas, e auxiliando-as a resolverem os problemas juntas e com maior eficiência do que se fossem resolver isoladamente.

Sabe-se que uma instituição de Ensino Superior deve trabalhar voltada à comunidade em que está inserida, utilizando sua criatividade para encontrar soluções inovadoras para os mais variados problemas sociais, apresentando-se como um agente ativo e transformador da educação. Neste contexto, espera-se que este trabalho tenha contribuído para a reflexão sobre a necessidade, no Brasil, de uma universidade empreendedora que atenda aos reais anseios da sociedade, e para a melhor compreensão dos processos de aprendizagem nas organizações em geral.

Em particular, para a Fundação Educacional de Caratinga acredita-se que o diagnóstico realizado possa orientar a direção da instituição na busca contínua pelas características do modelo proposto de uma *Learning Organization* numa perspectiva empreendedora. Com base nos resultados encontrados, foram propostas à direção da FUNEC várias sugestões de melhorias com o objetivo de contribuir para que a instituição possa ser realmente caracterizada como sendo uma organização que aprende, com base no modelo desenvolvido. ■

## Referências bibliográficas


BERNARDES, M. E. B. (1999), «'Learning Organization' em empresa brasileira: um estudo de caso». 171f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

CAMPBELL, T. e CAIRNS, H. (1994), «Developing and Measuring the Learning Organization - from Buzz Words to Behaviors». *Industrial and Commercial Training*, vol. 26, no. 7, pp. 10-15.

CHAGAS, Fernando Celso Dolabela (1999), **O Segredo de Luísa**. Cultura, São Paulo.

FLEURY, Maria Tereza Leme (1994), «Inovação e Gestão - O Perfil do Gestor de uma 'Learning Organization'». *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*. Anais XVII ENANPAD - Recursos Humanos, pp. 223-233.

FREIRE, Paulo (1997), **Pedagogia da Autonomia**. 5ª ed., Paz e Terra, Rio de Janeiro.

GARVIN, David A. (1993), «Building a Learning Organization». *Harvard Business Review*, pp. 78-91, Julho-Agosto.

LEITE, Emanuel (2000), **O Fenômeno do Empreendedorismo: Criando Riquezas**. Bagaço, Recife.

SCHEIN, Edgar (1996), «Culture: The Missing Concept». Organizational Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 229-240.

SCHEIN, Edgar H. (1996), «Organizational Learning: What is New? - Invited Address to The Third Biennial International Conference on Advances in Management». Sheraton Tara Hotel, Framingham, MA, June 28.

SCHEIN, Edgar H. (1996), «Three Cultures of Management; The Key to Organizational Learning». *Sloan Management Review*, 38, pp. 9-20.

SENGE, Peter M. (1990), **A Quinta Disciplina: Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem**. Best Seller, São Paulo.

SENGE, Peter M. (1990), «The Leader's New Work: Building Learning Organizations». *Sloan Management Review*, Fall, pp. 7-23.

TERRA, José Cláudio C. (2000), **Gestão do Conhecimento - O Grande Desafio Empresarial: Uma Abordagem Baseada na Aprendizagem e na Criatividade**. Negócio Editora, São Paulo.

TIMMONS, J. (1994), **New Venture Creation**. 4th ed., Irwin McGraw-Hill, Boston.

VASCONCELOS, M. C. R. L. (2000), **Cooperação Universidade/Empresa na Pós-Graduação: Contribuição para a Aprendizagem, a Gestão do Conhecimento e a Inovação na Indústria Mineira**. 257 p. Tese de Doutorado (Pós-Graduação em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação - Universidade Federal de Minas Gerais.

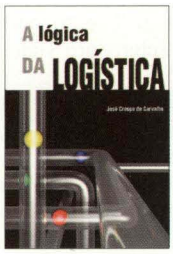


portal**executivo.com**

**Invista em si, para variar.**

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

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




## A lógica da logística

**Autor: José Crespo de Carvalho**
**Edição: Sílabo**
**Portugal**

Um sistema logístico é, essencialmente, um sistema de serviço. Servir bem é sempre um objectivo empresarial. Servir bem a baixo custo é, quase sempre, um sonho. A logística, neste contexto, mostra como as organizações se podem aproximar desse sonho. Sem entrar no domínio da panaceia (ou seja, sem repetir exaustivamente o chavão «serviço a baixo custo» mas procurando encontrar soluções para efectivar esse «serviço a baixo custo»), esta obra explora como se serve (mote de mercado) a baixo custo (mote do accionista) e se consegue, ainda, a satisfação da organização interna (mote dos recursos humanos e da produção).

Ao ser uma obra de síntese entre o pensamento de mercado, o pensamento financeiro e o pensamento organizacional, o autor apresenta a logística como a melhor ponte, ou raciocínio de fronteira, entre estas três lógicas diferenciadas. Este novo trabalho de José Crespo de Carvalho, docente do ISCTE e director do INDEG/ISCTE – que explica de forma clara e amadurecida como se desenvolve o raciocínio e que tipo de pensamento está subjacente ao desenvolvimento desta área empresarial –, interessa a estudantes e profissionais das áreas de gestão, economia, engenharia e outras afins, constituindo um compêndio fundamental a todos quantos pretendam estudar ou desenvolver a sua actividade profissional na área da logística ou em relacionamento directo com ela.




## Estratégias logísticas
### Como servir o cliente a baixo custo

**Autores: José Crespo de Carvalho e Eurico Brilhante Dias**
**Edição: Sílabo**
**Portugal**

Esta obra aborda um conjunto de temas de grande actualidade e interesse para a gestão empresarial:

- explora o conceito de logística e o acréscimo de valor por gestão da fronteira;
- interrelaciona logística e estratégia e constrói os pilares do raciocínio logístico estratégico;
- aborda o cliente/consumidor na perspectiva de serviço;
- apresenta o quadro conceptual dos movimentos colaborativos mais expressivos na área logística; e
- ruma ao contexto da *e-logistics* e sintetiza os impactos das decisões logísticas sobre a performance financeira, bem como a necessidade de estender o raciocínio logístico à componente negocial do *procurement*, em sentido lato.

Pela sua novidade e arquitectura recentes, este manual contribui para alimentar a criação e recriação de mais conhecimento e mais maturidade na área da logística, disponibilizando aos profissionais, docentes e alunos do ensino superior e politécnico das áreas de economia, gestão e engenharias, conceitos e técnicas que permitirão ter melhores organizações com mais e melhor logística e mais e melhor estratégia.

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




## Sucesso «made in Brasil»

**Autor: Martin Escobari**
**Edição: Campus**
**Brasil**

Com tradução para inglês ainda este ano, o livro deste empreendedor pioneiro na Web brasileira (co-fundador da Submarino.com e presidente da Officenet do Brasil) e doutorado em Economia por Harvard, aborda 10 casos de sucesso num ambiente turbulento tipicamente latino-americano: o Brasil. Segundo Martin Escobari, as manobras estratégicas aplicadas no Brasil são válidas para ambientes similares em economias emergentes e contém muitos ensinamentos para períodos de crise. "A gestão em ambiente de turbulência não tem nada a ver com o que vem descrito nos livros", sublinha Martin.

Os 10 casos estudados foram a AmBev (cervejeira, que co-lidera um grupo mundial), Natura (cosméticos), Embraer (aviões, controla 40% do mercado global de jactos regionais), Banco Itaú (grupo familiar, o banco mais lucrativo do Brasil), Aracruz (papel e celulose), Pão de Açúcar (distribuição, grupo familiar), Sabó Retentores (componentes de automóvel, grupo familiar), ALL (transporte ferroviário, empresa nascida das privatizações), Votorantim (conglomerado familiar com actuação nos cimentos) e Promon (empresa de engenharia).

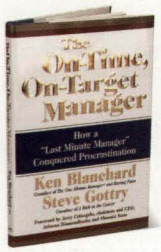
O livro define 7 regras *made in Brasil*: espera activa; oportunidades de ouro e ameaças de morte súbita; execução em tempo competitivo; pesca submarina; hierarquia flexível; organização conectada; e liderança na turbulência (uma trilogia a cultivar: paciência, reconhecer o que não se sabe; e capacidade de man-

ter cabeça fria quando os outros entram em pânico).

Na Web em: *www.sucessomadeinbrasil.com.br*

**FGV**

**FGV Editora**
**Sector de Vendas**
Tel. (0021) 2559-5542
0800-21-7777 / Fax: (0021) 2259-5532
E-mail: editora@fgv.br
www.editora.fgv.br

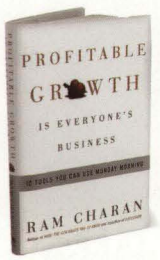



## The on-time, on-target manager

**How a «last-minute» manager conquered procrastination**

**Autor: Ken Blanchard**
**Edição: HarperCollins Publishers**
**EUA**

Esta nova obra de Ken Blanchard assenta que nem uma luva à cultura de gestão portuguesa, muito marcada pela atitude do «deixa-andar» e de soluções «em cima do joelho». A obra *The On-Time, On-Target Manager* é a história de Bob, um típico gestor de nível médio que deixa tudo para fazer para a última da hora. Em resultado, falha sempre os prazos por causa da sua falta de focalização nas tarefas importantes. Como muitos profissionais da sua área, Bob tenta racionalizar e justificar a sua conduta. Acaba por ser enviado para o "Chief Effectiveness Officer" da empresa para o ajudar a melhorar o seu comportamento, atacando três efeitos negativos: a falta de pontualidade, a pobre qualidade de trabalho e causar stresse a si próprio e aos outros. Com esta parábola, Blanchard descreve estratégias práticas que qualquer profissional pode aplicar para a melhoria do seu desempenho.

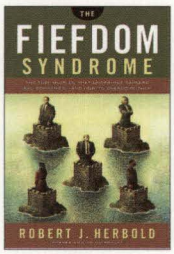



## Profitable growth is everyone's business

**10 tools you can use monday morning**

**Autor: Ram Charam**
**Edição: Crown Publishing Group**
**EUA**

O crescimento da empresa, para Ram Charan, consultor de algumas das 500 maiores empresas da *Fortune*, é matéria que diz respeito a todos os colaboradores e não apenas às forças de vendas ou à gestão de topo. Se todos participam na redução de custos, também participam na agenda de crescimento da empresa. Nesta perspectiva, Ram Charan explica nesta obra algumas das ideias e técnicas postas em prática em várias empresas ao redor do globo, com o intuito de obter um retorno de investimento lucrativo. São uma série de pequenos melhoramentos quotidianos que lançam os alicerces para um crescimento sustentado.




## The fiefdom syndrome

**Autor: Robert J. Herbold**
**Edição: Doubleday & Company**
**EUA**

Um dos obstáculos ao crescimento saudável de uma organização são os «feudos» que se criam dentro das estruturas organizacionais. Este livro escrito por Robert J. Herbold descreve a sua experiência de líder dos processos de mudança organizacional que operou na Microsoft, na IBM e na Procter & Gamble. O autor descreve como surgem os «feudos» e as sete técnicas a aplicar para os eliminar. Todas as estratégias são ilustradas com casos práticos, que aconteceram na realidade, como por exemplo, nos bastidores de Bill Gates e da Microsoft.

**Sítio recomendado para encomendas de livros internacionais na Web:**
www.janelanaweb.com



*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**

# INDEG aposta no «e-learning»

O INDEG/ISCTE implementou um projecto designado por Ensino à Distância (indeg@ev), co-financiado pelo Programa de Incentivos à Modernização da Economia, Medida 5.1, Infra-Estruturas dos Sistemas Tecnológico e da Formação, Acção B, com os seguintes objectivos:

- adoptar tecnologias inovadoras que permitam desenvolver processos, metodologias e conteúdos susceptíveis de contribuir significativamente para a melhoria da qualificação dos recursos humanos em Gestão;
- expandir a acção do INDEG/ISCTE junto de outros públicos relevantes, quer a nível nacional, quer a nível internacional, com destaque para os países de expressão portuguesa;
- contribuir para a promoção e desenvolvimento de uma Sociedade da Informação e do Conhecimento, cumprindo, desta forma, os objectivos definidos no e-*Europe* 2005.

Entre 2003 e 2004, o indeg@ev consistiu, essencialmente, na aplicação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) às actividades que o INDEG/ISCTE vem desenvolvendo nos domínios das Pós-Graduações em Gestão, da Investigação e da Consultoria, criando, assim, novas competências e ampliando as já existentes.

No âmbito deste projecto, procedeu-se à avaliação do actual quadro de competências do INDEG/ISCTE, propondo novas competências e determinando o seu impacto estratégico, à dinamização da infra-estrutura tecnológica indeg@ev e à formação de técnicos na nova infra-estrutura tecnológica de formação, de e-formadores e e-conceptores no sistema de gestão da formação e à formação de e-tutores com o objectivo de desenvolver novas competências na utilização da plataforma tecnológica e nas áreas de Gestão. Esta fase do programa envolveu um investimento global de cerca de 784.000 , com um co-financiamento de cerca de 665.000 , sendo que cerca de 650.000 foi pelo PRIME e cerca de 15.000 pelo FSE. ■

# Procura do Executive MBA excedeu as expectativas

As candidaturas para a 1ª edição do Executive MBA da Escola de Gestão do ISCTE – através do INDEG/ISCTE – e a qualidade dos candidatos superaram as melhores expectativas da Direcção do curso, o que obrigou a uma criteriosa selecção dos candidatos.

A turma é composta por cerca de 35 quadros profissionais com elevado potencial na área da gestão. A maioria dos alunos tem entre 6 a 12 anos de experiência profissional pós-licenciatura, ocupando posições de direcção de primeira e segunda linhas nas suas empresas.

O sucesso do curso deve-se ao facto de ser um programa inovador na visão empresarial que está associada à sua estrutura curricular, organização e corpo docente, apresentando-se, assim, como uma excelente opção para o desenvolvimento de competências de gestores já com um sólido percurso profissional e que aspiram atingir posições de topo no universo empresarial. ■

# Millennium BCP Universitário dá mais vantagens aos alunos do INDEG/ISCTE

O INDEG/ISCTE associou-se ao Millennium bcp Universitário – através de um protocolo de financiamento de Pós-Graduações estabelecido com o Millennium BCP –, para conceder condições especiais de acesso ao Crédito Universitário para os seus alunos de Pós-Graduações. Este crédito prevê um período de carência de capital e um plano de amortizações até 60 meses com uma taxa de juro indexada muito competitiva.

O protocolo rege-se pelas seguintes cláusulas:

- O Millennium bcp, com o intuito de apoiar o desenvolvimento académico, científico e profissional dos alunos e docentes, concederá, mediante análise casuística, condições especiais no acesso e utilização do crédito;
- O presente protocolo destina-se a

alunos de Pós-Graduações ministradas pelo INDEG/ISCTE;

- O espírito do presente protocolo é concretizado pelo Millennium bcp através da oferta de valor do Millennium bcp Universitário, que concederá, aos créditos aprovados, taxas especiais para estes alunos;
- A taxa a praticar ao abrigo deste protocolo será Euribor a seis meses acrescida de 1 p.p. de *spread*;
- Em temos de utilização e prazos dos empréstimos, o período de amortização não poderá exceder os 60 meses. Contudo, e a título de opção, o cliente poderá recorrer a um período inicial de carência de capital igual à duração oficial do curso acrescida de seis meses, e que não deverá exceder os 60 meses. Nesse período, liquidará apenas os juros, respectivos encargos fiscais e de seguros. Nesta última opção, e de acordo com os limites supracitados, o somatório dos dois prazos não deverá exceder os 90 meses;
- O montante mínimo a conceder por aluno será de 1.000 e o máximo de 25.000 , para cursos ministrados em Portugal, e de 50.000 nos cursos efectuados no estran-geiro;
- O Millennium bcp reserva-se o direito de, mediante análise casuística, recusar a concessão do crédito;
- Os créditos aprovados ao abrigo deste protocolo estão isentos de comissão de dossiê, bem como da comissão de amortização e liquidação antecipada, desde que o montante seja igual ou superior a 250 . ■

*Para mais informações, contacte por e-mail (bcpuniversitario@bcp.pt) ou por telefone (808 22 33 22) ou consulte www.millenniumbcp.pt.*


EDIÇÃO DA ESCOLA DE GESTÃO DO ISCTE - Nº1 DE 2004

# Economia Global e Gestão

## Global Economics and Management Review




DISTRIBUIÇÃO BERTRAND

**SUMÁRIO**

- Efeito da flexibilidade na decis o de investimento: Uma aplica o explora o do cobre
  **ELISABETE FÉLIX E JOSÉ PAULO ESPERANÇA**
- Culturas nacionais e ndices de desenvolvimento econ mico e humano
  **ARMÉNIO REGO E AIDA TAVARES**
- An lise de marketing de um novo servi o de auditoria: A auditoria forense
  **DANIEL TABORDA E NUNO FORTES**
- New paradigms in supply chain management: Fast suplly chains
  **JOSÉ CRESPO DE CARVALHO E JOSÉ CRUZ FILIPE**
- Economia e gest o do conhecimento: Um ensaio introdut rio
  **MÁRIO MURTEIRA**
- Technology management and subsidiary influence in MNCs: A research agenda
  **ANTÓNIO CARRIZO MOREIRA**
- Consenso de Buenos Aires
  **NÉSTOR KIRCHNER E LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA**

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




# Estratégia europeia para o emprego

As verbas atribuídas ao Fundo Social Europeu para o período compreendido entre 2007 e 2013 deverão privilegiar, segundo a Comissão Europeia, uma maior qualificação dos recursos humanos e apostar em novas políticas com o objectivo de fomentar o crescimento do mercado de trabalho e reforçar a economia e a coesão social, de acordo com os princípios definidos na Estratégia Europeia para o Emprego.

A Comissão Europeia acredita que, com regras mais simples, e também mais eficazes, será possível ultrapassar os desafios que o mercado de trabalho europeu enfrenta depois do recente alargamento da União Europeia, nomeadamente em matéria de desemprego e de envelhecimento da população.

Paralelamente, a Comissão Europeia já anunciou que irá avançar com um novo programa de financiamento, onde pretende imprimir uma gestão mais rigorosa dos fundos comunitários, que deverão assumir um papel preponderante no financiamento da Estratégia Europeia para o Emprego. ■

# Custo do trabalho: taxa de progressão decresce em 2005

O crescimento dos custos por hora trabalhada em Portugal deverá voltar a abrandar no próximo ano, de acordo com as conclusões de um estudo realizado recentemente pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE).

A taxa de progressão dos custos unitários do trabalho diminuirá dos 3.8%, registados em 2003, para 1.7% este ano, variação que, em 2005, deverá voltar a decrescer, agora para 1.6%. Não obstante esta tendência descendente, os valores estimados para Portugal continuam a ser superiores às projecções efectuadas para o conjunto de países da OCDE, que, em média, deverão registar progressões nos custos unitários do trabalho de apenas 0.5% este ano, e de 1.5% no próximo.

Por outro lado, a OCDE prevê para Portugal um aumento da taxa de desemprego, que este ano deverá subir duas décimas, atingindo os 6.6%. Só em 2005, segundo as projecções da OCDE é que a taxa de desemprego deverá sofrer uma diminuição, situando-se nesse ano nos 6.1%. ■

# Representação externa do Euro

A presidência holandesa do Conselho da União Europeia pretende antecipar a aplicação de algumas disposições consignadas no futuro Tratado Constitucional Europeu com vista a instituir um presidente para o Eurogrupo, o conselho informal dos ministros da Economia e das Finanças da zona Euro.

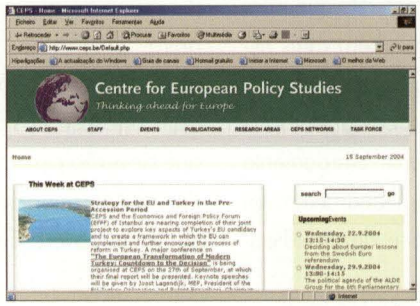
O Tratado Constitucional Europeu, que deverá iniciar em breve um previsivelmente longo processo de ratificação pelos diversos Estados membros da União Europeia, atribui ao Eurogrupo um papel decisivo na representação externa do Euro. O objectivo do governo holandês é o de criar condições para que, já a partir de Janeiro de 2005, quando o Luxemburgo assumir por um semestre a presidência rotativa do Conselho da União Europeia, o Eurogrupo possa ter um presidente em permanência por um período até 18 meses. O primeiro-ministro luxemburguês, Jean-Claude Juncker, é um dos nomes que têm sido mais referidos para assumir a presidência do Eurogrupo. ■

*Coordenação:*

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

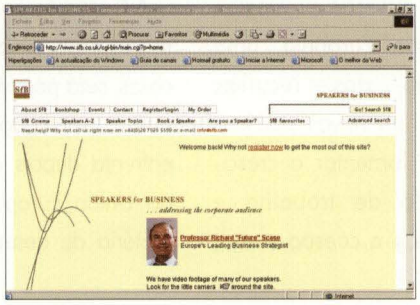
# Alguns «sites» para visitar

## www.ceps.be



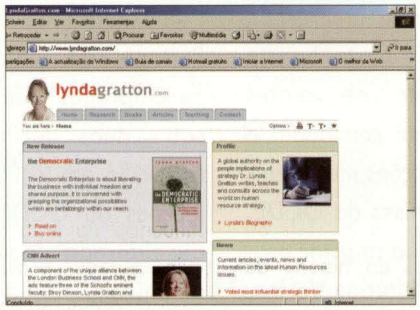

Com o ambiente de turbulência política que se vive hoje em dia à volta do mundo, é cada vez mais necessário estar bem informado sobre as tendências que se avizinham. O sítio belga do Centro de Estudos Políticos é uma boa fonte de informação sobre o panorama da UE. Acesso gratuito e em inglês.

## www.sfb.co.uk/cgi-bin/main.cgi?p=home



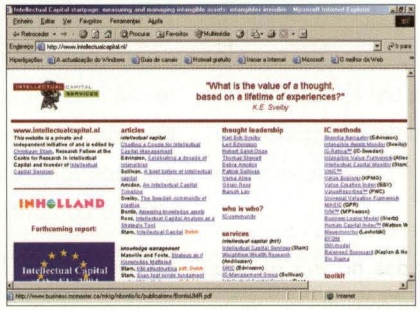

Se o cibernauta deseja estar a par das últimas estrelas de conferencistas de gestão, o sítio do Speakers for Business é indispensável. É possível consultá-los por área temática e ter acesso às suas comunicações e alguns vídeos das suas intervenções. Acesso gratuito e em inglês.

## www.lyndagratton.com/




É o sítio de uma das eminentes pensadoras da gestão estratégica de recursos humanos do momento: Lynda Gratton, a actual responsável pela formação de executivos da London School of Economics. Sendo bastante completo em informação, é possível consultar excertos de algumas obras da autora, artigos e outras iniciativas. Acesso gratuito e em inglês.

## www.intellectualcapital.nl/



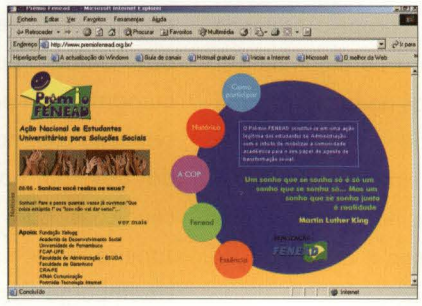

Se o leitor se interessa pela temática do capital intelectual, este é um sítio a não perder e a colocar na barra dos «Favoritos». É um recheado directório sobre vários projectos, iniciativas e informação sobre esta área da gestão, que cada vez ganha mais importância nas organizações. Acesso gratuito e em inglês.

## www.chiavenato.com/




É o sítio de um dos mais influentes gurus de gestão do mundo lusófono, Idalberto Chiavenato. É possível consultar algumas das obras do autor, artigos de opinião, bem como aceder a cursos de formação de âmbito particular ou empresarial. Acesso gratuito e em português.

## www.premiofenead.org.br/




A Federação Nacional de Estudantes de Administração do Brasil promove anualmente iniciativas de voluntariado. O objectivo é mobilizar a comunidade académica para acções que ajudem à transformação social. Acesso gratuito e em português.

# Intervenção plástica (em salas de aula) O fim à indiferença... até onde?!

**por João Balthazar**

As salas de aula do INDEG/ISCTE não são mais as mesmas. Numa instituição animada por um espírito fora do comum, também as salas de aula deveriam ser fora do comum. Para tal, foi desenvolvida uma intervenção plástica que será relatada no presente artigo.

O carácter estético que anima as áreas do interior do edifício do INDEG/ISCTE – com as manifestações artísticas desenvolvidas pela gest'Arte, através das suas exposições temporárias realizadas mensalmente, e ainda através da sua colecção de arte que enriquece o piso superior –, foi transmitido ao interior das salas de aula desta escola em Lisboa.

A pureza das anteriores paredes das salas de aula, envolvidas no frio do seu branco, deu lugar a um conjunto de ideias 'impressas' que as animaram com vida. Animar um conjunto de planos verticais brancos, dentro dos quais se desenvolvem actividades muito específicas, não foi tarefa fácil.

Surge então um conjunto de 'ideias', onde o carácter plástico das mesmas não poderia provocar uma reacção perturbadora às actividades que aí se praticam, e, sobretudo, não desconcentrar os seus intervenientes: os alunos e professores.

A 'espinha dorsal' da ideia que presidiu à concepção do acto artístico baseou-se na dualidade académica e no serviço prestado por uma entidade formadora: o indivíduo que entra para uma escola, possuindo um determinado conhecimento e que, ao sair, acumula um grau de conhecimento muito superior, o qual foi adquirido ao longo da sua formação. Para dar alma a esta mensagem que queríamos transmitir, uma das paredes de cada sala de aula aparece com elementos pictóricos primitivos, apresentando a parede oposta esses mesmos elementos já influenciados pelo conhecimento adquirido: o ensino e a instituição – INDEG/ISCTE, como entidade influenciadora no processo de construção do indivíduo.

Dentro deste pensamento, foram intervencionadas várias salas, nomeadamente a sala designada por «Tempo» (com calendários), a sala do «Produto» (com códigos de barras) e a sala da «Evolução» (com as fases da história da evolução do Homem). Podemos ainda destacar a sala de aula que tem pintada numa das paredes várias operações de matemática muito primárias, correspondendo-lhe, na outra parede, um conjunto de operações de grau matemático mais avançado, mas com resultado final semelhante.



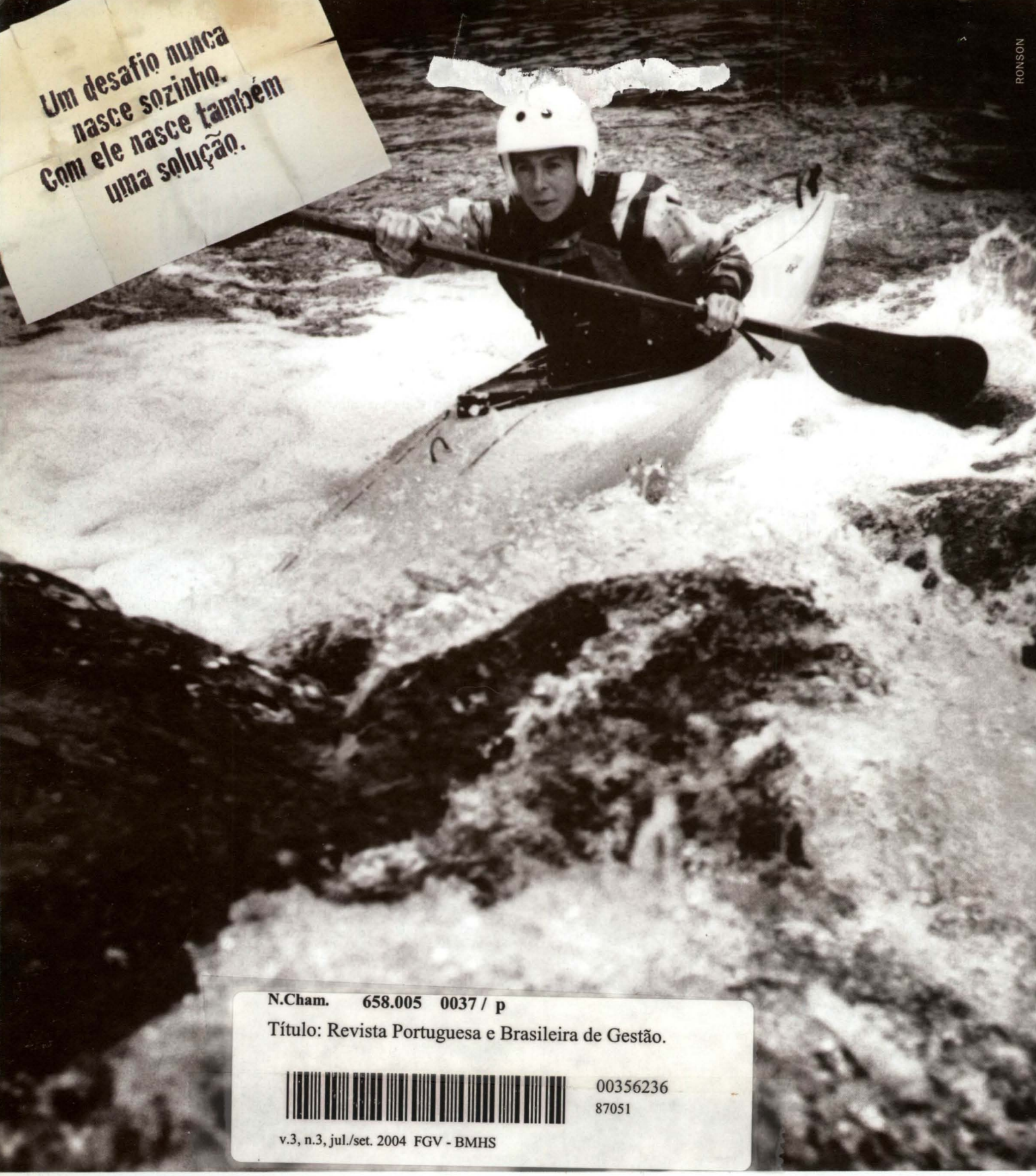
**gest'Arte**
«A Entidade» (sala 1.9)
Intervenção plástica em salas de aula
do Complexo INDEG/ISCTE, Lisboa, 2004

O segundo grupo de salas está interligado pelo seu fio umbilical, pela relação analógica exercida por diferentes fenómenos exteriores, directamente relacionados com o INDEG/ISCTE.

Neste caso, podemos destacar a sala que tem uma parede 'forrada' com capas e artigos de jornais económicos com mais influência na área da gestão, ou a sala cujas paredes possui algumas capas da *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* e alguns dos seus artigos editados e de maior relevância, ou até mesmo a sala de computadores cujo website do INDEG/ISCTE aparece impresso numa das paredes, assim como, um enormíssimo teclado.

Hoje, o aluno no INDEG/ISCTE pode, acima de tudo, sentir que há uma diferença. Uma diferença no seu acolhimento, uma diferença no seu bem-estar visual, onde o branco e a isenção de mensagem poderá ser considerada poluição visual.

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




N.Cham. 658.005 0037 / p

Título: Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão.

00356236
87051

v.3, n.3, jul./set. 2004 FGV - BMHS

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

Frederico Lustosa da Costa

## Conselho Editorial

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



INDEG Business School ISCTE

**Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial**
**Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

**EBAPE**
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas