FGV

ISCTE - Escola de GESTÃO

Trimestral • Volume 2 • Nº 4
Outubro/Dezembro 2003
Preço: 9,00 € / R$20,00

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

ISSN nº 1645-4464 ISSN nº 1677-2067

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

O Melhor de

Sloan Management Review
Os limites da mudança estrutural
Jeffrey A. Oxman e Brian D. Smith

Revista Innova
A gestão da qualidade nos projectos
Xavier Boixeda e Albert Cubeles

Marketing

Endosso de celebridades: fundamentos, resultados e aplicação no mercado brasileiro
André D'Angelo

Gestão pública

O dilema eficácia-eficiência da gestão pública
Jorge Paulo

Casos

Gestão de recursos humanos com múltiplos critérios
Um estudo de caso em telecomunicações
Laurent Lacaze e Luiz F. Autran M. Gomes

O valor da marca «made in» Portugal

António Azevedo

e Minoo Farhangmehr



Editores

FGV EBAPE

INDEG 15 anos Business School ISCTE 1988 | 2003

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@mail.telepac.pt

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, Lda., 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: 9,00 € (Portugal) / R$20,00 (Brasil)
Periodicidade: Trimestral
Tiragem em Portugal: 2.000 exemplares
Tiragem no Brasil: 2.000 exemplares
Depósito Legal (Portugal): nº 149801/00
ISSN (Portugal): nº 1645-4464
ISSN (Brasil): nº 1677-2067

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

Sumário

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
BIBLIOTECA
MARIO HENRIQUE SIMONSEN

O MELHOR DE — Pág. 8
Sloan Management Review
Os limites da mudança estrutural
Jeffrey A. Oxman e Brian D. Smith

Revista Innova — Pág. 16
A gestão da qualidade nos projectos
Xavier Boixeda e Albert Cubeles

ARTIGOS — Pág. 20
Endosso de celebridades: fundamentos, resultados e aplicação no mercado brasileiro
André D'Angelo

O dilema eficácia-eficiência da gestão pública — Pág. 30
Jorge Paulo

Sobre a normalização contabilística e a eficiência do mercado de capitais — Pág. 44
Ana Isabel Santos e Clementina Ferreira

TESES — Pág. 55
Da sociedade da informação à sociedade do conhecimento: a sociedade bit
Reginaldo Rodrigues de Almeida

ESTUDOS — Pág. 58
O valor da marca «made in» Portugal
António Azevedo e Minoo Farhangmehr

CASOS — Pág. 76
Gestão de recursos humanos com múltiplos critérios
Um estudo de caso em telecomunicações
Laurent Lacaze e Luiz F. Autran M. Gomes

LIVROS — Pág. 89

NOTICIÁRIO — Pág. 92

EUROPA — Pág. 98

DIRECTÓRIO WEB — Pág. 100

ARTE & GESTÃO — Pág. 102

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

Publicidade nesta edição: janelanaweb; Revista Informar Portugal; Revista Pessoal; Portal Executivo.com; Fundação Getulio Vargas; Instituto de Merchandising; Recursos Humanos Magazine; Ideias & Negócios

ISCTE Escola de GESTÃO

INDEG 15 anos Business School ISCTE 1988 | 2003

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*:

01. 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.

02. 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.

03. 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.

04. 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.

05. 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.

06. 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.

07. 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)

08. 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.

09. 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.

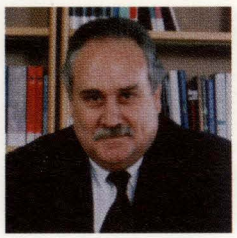
13. Os textos publicados na RPBG poderão ser editados também em versão digital no sítio da Web da RPBG.

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@mail.telepac.pt

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



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

Mais uma vez, a RPBG dá mostra da diversidade do nosso campo de conhecimentos, trazendo uma série de temas relacionados a diferentes especializações funcionais da gestão.

Ao completar o seu segundo ano como publicação binacional, a *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* continua a realizar mudanças importantes no sentido de consolidar sua vocação técnico-científica. Sem descurar da atenção que merece um universo mais amplo de leitores do meio profissional das empresas e da função pública, a Revista passa a adotar normas mais estritas de editoração e publicação, no sentido de garantir seu reconhecimento e acreditação pelas instituições indexadoras de periódicos científicos. Assim, desde este número, passamos a adotar novos procedimentos relativos ao registo de títulos, resumos e palavras-chave em inglês, de indicações bibliográficas e de notas da redação, tudo de acordo com as novas normas que também publicamos neste volume.

Mais uma vez, a RPBG dá mostra da diversidade do nosso campo de conhecimentos, trazendo uma série de temas relacionados a diferentes especializações funcionais da gestão: organização, marketing, contabilidade, produção, recursos humanos e tecnologia da informação. São contribuições valiosas sobre estratégia e mudança estrutural, gestão da qualidade, endosso de celebridades e valor da marca "Made in Portugal" no marketing de produtos, normalização contabilística para a credibilidade no mercado de capitais e uso de ferramentas estatísticas para a tomada de decisões na gestão de recursos humanos. Como passou a ser habitual nos últimos números, a Revista também inclui um texto sobre gestão pública que, neste caso, atualiza a discussão perene sobre o dilema eficácia-eficiência.

A RPBG se renova mas mantém a mesma qualidade que lhe é característica. Esperamos que essas mudanças enriqueçam a nossa Revista e sejam do agrado dos seus leitores.

Feliz 2004.



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

Ao completar o seu segundo ano como publicação binacional, a «Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão» continua a realizar mudanças importantes no sentido de consolidar sua vocação técnico-científica.

ISCTE Escola de GESTÃO

INDEG 15 anos Business School ISCTE 1988 | 2003

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

Os limites da mudança estrutural

por Jeffrey A. Oxman e Brian D. Smith

Revista Innova

A gestão da qualidade nos projectos

por Xavier Boixeda e Albert Cubeles



Ilda Bragança
«*Cálice a paz*»
Folha de ferro soldada a electro
(100 x 110 cm)
Exposição «GESTÃO com ARTE»
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
Novembro - Dezembro 2003

Os limites da mudança estrutural

por Jeffrey A. Oxman e Brian D. Smith

«No final do dia, a essência de uma empresa não é aquilo que fazemos — é aquilo que sabemos»[1].

Gary Hamel

RESUMO: Apesar das empresas estarem obsecadas por isso, a estrutura de uma organização é cada vez mais irrelevante para a forma como o trabalho é de facto conduzido.

Palavras-chave: Mudança Estrutural, Estrutura, Organização, Desenho Organizacional, Mapa Organizacional, Matrix

TITLE: The limits of structural change

ABSTRACT: Although most companies are obsess about it, the structure of an organization is increasingly irrelevant to know how its work is actually done.

Key words: Structural Change, Structure, Organization, Organizational Design, Organizational Chart, Matrix

Jeffrey A. Oxman é fundador e líder da MPact Consulting, uma consultora de gestão focada na melhoria de desempenho das empresas com escritórios em Nova Iorque e Chicago, nos Estados Unidos, e Dublin, na Irlanda. Brian D. Smith é conselheiro sénior da TPI Inc., uma empresa de serviços de contratação com escritórios nos Estados Unidos, Europa e Austrália. Os autores podem ser contactados pelos e-mails: jeff@mpact-consulting.com e briandsmith@optonline.net.

Jeffrey A. Oxman is a founder and principal with MPact Consulting, a management consultancy focused on business performance improvement with offices in New York, Chicago and Dublin, Ireland. Brian D. Smith is a senior advisor with TPI Inc., a sourcing advisory services firm with offices in the United States, Europe and Australia. Contact the authors at jeff@mpact-consulting.com and briandsmith@optonline.net.

Traduzido de «The Limits of Structural Change», de Jeffrey A. Oxman e Brian D. Smith, *Sloan Management Review* (Fall 2003, vol. 45, no. 1, pp. 77-82), com autorização do editor. Tradução de Géraldine Correia.
© 2003 by Massachussetts Institute of Tecnology. All rights reserved. Distributed by Tribune Media Services International.

Translated from «The Limits of Structural Change», of Jeffrey A. Oxman and Brian D. Smith, *Sloan Management Review* (Fall 2003, vol. 45, no. 1, pp. 77-82), authorized by the editor. Translation of Géraldine Correia.
© 2003 by Massachussetts Institute of Tecnology. All rights reserved. Distributed by Tribune Media Services International.

Na última década do Séc. XX, as empresas dedicaram uma energia considerável para determinar e estruturar "aquilo que fazem". Ao lidar com problemas de gestão, a ferramenta predilecta dos gestores foi muitas vezes a reorganização periódica - para permitir-lhes servir melhor os clientes, mercados de produtos e parceiros no ramo. Criaram estruturas que simplificam a execução de processos-chave e investiram esforços para optimizar e re-optimizar os desenhos de organizações, chegando mesmo ao nível dos projectos.

De facto, gerações de líderes procuraram, em primeiro lugar, a mudança da estrutura organizacional como forma de melhorar o desempenho da empresa. Nos anos 1920, Alfred P. Sloan, e outros, articularam uma doutrina que ficou conhecida como a dos "3 S's" - depois de criarem uma *estratégia*, os gestores seniores devem descobrir uma *estrutura* (em inglês, a palavra começa por "S", N.T.) adaptada e alinhar ambas através de *sistemas* de apoio - e essa lógica começou a ser ensinada em grande escala na academia americana.

À luz da velocidade de mudança na economia de hoje, todavia, esta visão sujeita-se a alguma crítica, talvez resumida por Michael Hammer, que, com uma ironia não intencional, denigre "a doença generalizada da 'estruturite', cujo sintoma principal é a propensão para emitir um novo mapa organizacional como primeira solução para qualquer problema de gestão"[2].

O padrão da reestruturação frequente, que prevalece em várias indústrias, não deixa de ter lógica. Ao longo dos anos, os produtores de papel e cimento migraram de organizações funcionais para centros de lucro regionais, para melhor gerirem os constrangimentos difíceis em produtos de baixo valor e alto custo de transporte. Da mesma forma, empresas de semi-condutores evoluíram para organizações de produtos, já que a economia mais favorável dos seus produtos lhes permite servir múltiplas regiões geográficas sem manter todos os custos de uma presença local em cada uma. As empresas de serviços de elevador, que costumavam organizar-se regionalmente para ajudar a preencher necessidades locais de serviço e peças soltas, já não precisam de o fazer, porque as falhas de cabos são, ao mesmo tempo, menos frequentes e mais fáceis de resolver através da utilização de sensores electrónicos remotos[3].

Por um lado, toda esta reestruturação teve efeitos de melhoria substanciais no desempenho das empresas. Do lado dos custos, estruturas alinhadas de forma correcta alcançaram muitas vezes a eficácia de custos que ambicionavam. Do lado dos rendimentos, as melhorias de serviço geraram clientes mais satisfeitos e, por consequência, maior número de encomendas. Internamente, a exposição de muitos empregados a áreas diversas do negócio nestas estruturas fluidas aprofundou a sua base de conhecimentos, para benefício próprio e das suas organizações.

Os quadros profissionais - muitas vezes re-distribuídos vezes demais num movimento constante, ou afastados das empresas devido a exigências puramente de curto-prazo - estão a demonstrar uma perda de lealdade e compromisso face aos empregadores, muitas vezes repensando inteiramente as suas identidades profissionais.

Mas, por outro lado, a utilização da estrutura organizacional como alavanca primária para resolver problemas de gestão coincidiu com, e foi parcialmente responsável por, uma época de desilusão profunda, particularmente em grandes empresas. Organizações em matriz foram em grande parte ridicularizadas. Organizações virtuais tiveram sucesso na criação de flexibilidade, mas as pessoas a trabalharem nelas debatem-se com a perda de conhecimentos especializados e de controlo. E os quadros profissionais - muitas vezes re-distribuídos vezes demais num movimento constante, ou afastados das empresas devido a exigências puramente de curto-prazo - estão a demonstrar uma perda de lealdade e compromisso face aos empregadores, muitas vezes repensando inteiramente as suas identidades profissionais.

No entanto, à medida que as reestruturações regulares continuam, algo de mais profundo poderá estar a acontecer. As empresas, na sua corrida a numerosas gerações de desenho de organização "do último grito" - das estruturas funcionais de "comando e controlo" a estruturas virtuais ou em matriz - poderão ter agora alcançado inadvertidamente uma etapa final da evolução organizacional. Num pano de fundo de revoluções em tecnologia, aprendizagem e desenvolvimento de carreira, alguns líderes, reconhecendo as limitações inerentes da mudança estrutural, estão a consignar o redesenho organizacional para o fim da lista, escolhendo, em vez disso, despoletar a mudança com catalizadores de mais longo-prazo e mais potentes.

A proeminência da hierarquia em declínio

A frequência com que as organizações se reestruturam reconhece implicitamente que os seus benefícios foram difíceis de alcançar ou manter depois de alcançados. Nessa perspectiva, não parece demasiado radical perguntar quais os objectivos das hierarquias - sejam verticais ou achatadas - servidos em primeiro lugar, e em que medida continuam a servir esses objectivos hoje.

O mapa organizacional evoluiu originalmente como resposta à necessidade de uma ordem organizacional. Serviu de grelha para permitir ou optimizar uma variedade de funções, incluindo o controlo e separação de tarefas, alocação de recursos de cima para baixo, propriedade de conhecimentos, criação de cascatas de comunicação e a gestão do desempenho, compensação e carreiras.

As actuais capacidades tecnológicas e a abordagem cada vez mais individualista de hoje ao planeamento de carreiras, tornaram, no entanto, muitas destas funções desactualizadas, ou forneceram métodos alternativos para geri-las - as que dependem menos da hierarquia **(ver o Quadro "Para além da hierarquia", na p. 14")**.

Por exemplo, a comunicação organizacional era tradicionalmente controlada e colorida à medida que descia de nível para nível na hierarquia. Hoje, porém, tecnologia como o e-mail, o voice-mail, o mensageiro instantâneo e a Internet, des-intermediaram as comunicações, e, ao fazê-lo, ajuda-se a evitar equívocos associados à passagem de mensagens de pessoa para pessoa entre níveis.

A gestão de desempenho é outra função para a qual muitas empresas já não precisam de depender tão fortemente na hierarquia de reporte. À medida que os trabalhadores do conhecimento se transformaram no grupo de empregados dominante, e o trabalho em projectos inter-departamentos se tornou predominante, a gestão de desempenho é cada vez mais uma questão de avaliação projecto por projecto, realizada muitas vezes por gestores de projecto que não são patrões daqueles empregados. Os próprios empregados consolidam muitas vezes as suas avaliações de projectos individuais, notando tendências comuns no *feedback*, envolvendo apenas superiores no final do processo, indicando o que o *feedback* deveria implicar nas avaliações, recompensas e planos de desenvolvimento.

De facto, torna-se óbvio que a hierarquia desempenha um papel significativamente mais pequeno nas "porcas e parafusos" de como o trabalho é feito, e muitas das racionalizações iniciais para conferir-lhe a primazia foram enfraquecidas. Nessa linha, é um pouco irónico que milhares de empresas continuem a gastar milhões de dólares constantemente, para tentar identificar a hierarquia ideal - o que os empregados tendem frequentemente a ignorar em prol de operações no quadro de redes informais.

Como a reestruturação afecta as pessoas

Veja-se, por exemplo, uma reestruturação em que a responsabilidade por iniciativas de Tecnologias de Informação (TI) para toda a empresa, anteriormente encaixadas em múltiplas unidades de negócio estratégicas, é deslocada para um centro de serviços partilhados. A mudança estrutural é lógica, porque reduz a duplicação, alcança economias de escala e oferece um ambiente de trabalho mais atraente para gestores profissionais de TI. No entanto, nenhuma reestruturação é perfeita, e o novo departamento possui também o potencial de deslocar tomadas de decisão crítica para fora do seu local, de tornar-se um monopólio interno, degradando a capacidade de resposta intra-organizacional, e, ao fazê-lo, criar incentivos perversos para que os departamentos "dêem a volta" face ao centro de serviços partilhado.

Despedimentos generalizados e confusão sobre papéis, processos, sistemas de compensação e regras básicas de trabalho associadas à relevância decrescente da hierarquia contribuem para uma quebra fundamental da lealdade dos empregados e para uma alienação e cinismo penetrantes.

Se estes problemas surgem, a resposta empresarial típica é *outra nova* reorganização (de facto, muitos gestores focalizam-se em instalar novas estruturas em vez de construírem processos eficazes). Uma solução melhor, no entanto, envolveria manter a estrutura de serviços partilhados e as eficiências que oferece, criando maior orientação para os resultados ao focar-se em problemas não-estruturais como as *pessoas*, *processos* e *recompensas*. Por exemplo, os gestores poderiam ser rodados entre a unidade central e as unidades de negócio estratégicas numa base regular, para diversificarem a sua experiência e alimentarem uma apreciação mútua e a eficácia intra-empresa. Para mais, os líderes empresariais poderiam reforçar acordos ao nível dos serviços para manter a unidade central cingida a objectivos rigorosos de

resposta, e oferecer uma proporção de pagamento por bónus mais significativa a membros de unidades que cumpram esses objectivos[4].

Quando organizações, que enfrentam adversidades e o processo complexo de gerir mudanças humanas, revertem habitualmente para reformulações de hierarquia e despedimentos de pessoas-chave, uma dinâmica perturbadora logo aparece - sobretudo quando essas empresas ignoram outros paliativos óbvios. Despedimentos generalizados e confusão sobre papéis, processos, sistemas de compensação e regras básicas de trabalho associadas à relevância decrescente da hierarquia contribuem para uma quebra fundamental da lealdade dos empregados e para uma alienação e cinismo penetrantes.

O paradoxo óbvio aqui é de que vivemos ostensivamente numa Era de "propriedade" por parte dos próprios empregados. Os accionistas de hoje são mais rapidamente descritos como "investidores" (ou mesmo "jogadores") do que "proprietários", e a maior parte das pessoas não discordam de que o verdadeiro valor de empresas como a Intel ou a Pfizer reside menos nos seus activos em capital do que nos cérebros dos seus empregados. E todavia, os accionistas, em vez dos empregados, parecem deter as cartas na economia em reestruturação rápida de hoje[5]. Veja-se o recente comentário pelo presidente da Goldman Sachs (pelo qual se desculpou mais tarde aos empregados por voice-mail): "Não quero parecer sem coração", disse, "mas em quase todos os nossos negócios, existem 15 ou 20% de pessoas que realmente acrescentam 80% do valor, e, se as condições de mercado piorarem, despediremos mais pessoas"[6]. E para todos os desabafos públicos como este, existirão muitos mais internamente.

Surgindo da confusão e cinismo que campeia entre os empregados devido às reestruturações, assistimos agora ao crescimento de novas formas de associação, um processo de alguma forma parecido com o crescimento do sindicalismo durante a Era Industrial. Gestores intermédios e, até mesmo executivos, estão a tornar-se trabalhadores em rede ardentes, participantes em grupos de antigos alunos e membros de associações profissionais. Estes grupos em rede oferecem um ambiente pouco ameaçador - muitas vezes virtual - para a comunicação, troca de ideias e interacção, de forma que podem ser muito benéficas. Ao fazê-lo, estão a preencher papéis antigamente ocupados por empregadores: fornecer identidade, comunidade e apoio para os seus membros. Talvez já não seja possível para os gestores assumirem simplesmente que as pessoas são um poço sem fundo de recursos disponíveis, fungível, para usar e descartar na primeira reacção a acontecimentos no mercado. Nomeadamente quando a economia melhora, as empresas estarão constrangidas pelas necessidades de uma força de trabalho cada vez mais móvel, responsável e formada.

Catalizadores alternativos da mudança

Esta dinâmica da mudança entre empregador e empregado, associada ao declínio da proeminência da hierarquia, está necessariamente a retirar a ênfase à reestruturação como primeira ferramenta usada para produzir a mudança organizacional.

Muitas empresas aperceberam-se de que uma reformulação periódica do molde hierárquico - que inevitavelmente se torna obsoleto num ambiente de mudanças rápidas - é uma batalha perdida. Estas empresas deslocaram simplesmente o foco da sua gestão da mudança do anatómico para o fisiológico.

Como história exemplar, veja-se a tentativa de uma grande empresa de engenheiros em facilitar a aprendizagem e desenvolvimento na sua organização. Quando, em 1998, a empresa procurou, no conjunto dos seus escritórios em trinta cidades dos EUA, integrar mais intimamente o seu trabalho em áreas como o design urbano e o desenvolvimento e estudo de terrenos, implementou uma estrutura clássica em matriz. Nesta reorganização, os executivos no topo de cada área de prática vertical assumiram uma responsabilidade ao nível do país e serviram de pares aos líderes de cidades que trabalhavam entre áreas. No entanto, poucos novos programas de compensação, ou de redesenho de processos, acompanharam essa mudança.

Como resultado, segundo um líder regional, problemas de implementação continuam prementes, cinco anos após o processo. O desempenho geográfico excelente em alguns mercados locais, infelizmente acompanhado por um desempenho empresarial abaixo da média, deixou muitos sem reconhecimento ou bónus. O processo de gestão de desempenho, não revisto para reflectir novos relacionamentos de reporte, não comunicou eficazmente aos profissionais a importância do seu papel na empresa como um todo.

Tensões significativas continuam, assim, a prevalecer ao longo de eixos de linha de negócio ou geográficos, no que respeita ao recrutamento, formação cruzada e desenvolvimento de carreira de empregados. E muitos gestores não detêm os meios de identificar os recursos adequados para os projectos certos, ou, quando os têm, para remunerá-los eficazmente.

A matriz redesenhada foi tipicamente uma reestruturação sensata "anatómica", mas foi inadequadamente apoiada pela "fisiologia" do processo, pelas recompensas e iniciativas de pessoas para ajudar a lidar com inevitáveis conflitos estruturais. Isso foi especialmente problemático numa organização que vende os seus talentos e conjuntos de competências.

Por contraste, muitas empresas aperceberam-se de que uma reformulação periódica do molde hierárquico - que inevitavelmente se torna obsoleto num ambiente de mudanças rápidas - é uma batalha perdida. Estas empresas deslocaram simplesmente o foco da sua gestão da mudança do anatómico para o fisiológico.

Vejamos três casos.

• Gestão do conhecimento desintegra as paredes na BP

As hierarquias tradicionais derivavam algum poder e controlo da dispersão limitada de conhecimento através da organização. Gestores de departamento agarravam projectos usando os recursos sob o seu controlo hierárquico, menosprezando muitas vezes recursos mais apropriados com conhecimentos mais especializados que poderiam existir noutro lugar na empresa. Da mesma forma, se um empregado desenvolvesse uma certa competência que seria de um valor particular fora do seu grupo de trabalho, essa informação nunca seria conhecida de todos. Como resultado, a organização como um todo tiraria uma utilidade limitada dessa competência.

Actualmente, muitas empresas (grandes empresas de serviços, nomeadamente) aperceberam-se de que se não conseguirem dominar recursos de base alargada para resolver problemas complexos - uma competência que Morten T. Hansen e Bolko Von Oetinger designam de "epifanias de escala"[7] - não têm então razão de existir como grandes entidades. Por conseguinte, muitas empresas lançaram aplicações de gestão do conhecimento e processos informais para ultrapassar os constrangimentos da hierarquia, difundir a visão de forma mais vasta pela organização e tornar disponíveis os talentos e recursos adequados para qualquer iniciativa.

A BP Plc (antigamente conhecida como British Petroleum) teve tanto sucesso neste aspecto que os seus gestores recebem agora incentivos, não só para gerirem verticalmente, como para providenciarem uma "assistência a pares" a outros gestores através da organização global[8]. Como figurino mais avançado do que a matriz clássica, a organização da BP mobiliza eficazmente os recursos certos para a tarefa certa, seja qual for a sua localização na hierarquia. Quando uma série de relâmpagos atingiu instalações de extracção de crude danificadas na Sibéria, os engenheiros locais, com pouca experiência para lidar com este tipo de problemas e confrontados com um leque confuso de opções, foram reencaminhados para um especialista de Houston, com grande valia para ajudar, e para participantes num forum em rede canadiano.

Inúmeras outras histórias podem ilustrar a mobilização de talentos globais para aumentar a eficácia de operações de retalho, ou avaliar opções de financiamento ou lançar novas fábricas em áreas remotas. A conectividade e assistência estão imediatamente disponíveis no mercado interno da experiência da empresa, e, razoavelmente, espera-se que uma assistência entre unidades seja pedida e oferecida.

"A abordagem da BP representa uma viragem subtil mas vital nas fontes de vantagens para grandes companhias globais", escrevem Hansen e von Oetinger. "No passado, a vantagem-chave que detinham as grandes empresas era a sua capacidade para criar volume entre unidades de negócio e países e reduzir os custos de compras, componentes e produção e melhorar a notoriedade da marca. Estas economias são ainda importantes, mas os benefícios da aprendizagem entre unidades e a colaboração tornaram-se muito mais importantes"[9].

• Avaliação de desempenho neutraliza a hierarquia na Duke Power

Os sistemas de avaliação de desempenho modernos e as tecnologias - com a sua capacidade de armazenar riquezas desconhecidas ao nível da transacção de informação, recortadas em qualquer parâmetro imaginável - tiveram um papel importante na ascensão das estruturas organizacionais por matriz. Os gestores de produto possuem hoje uma informação de rentabilidade de produtos relativamente ao seu alcance, os gestores de segmentos de clientes estão

intimamente familiarizados com números de rentabilidade relativa de clientes, e assim por diante. No entanto, enquanto estes sistemas de avaliação sofisticados tornaram possível capacidades de gestão granular inéditas há uma década, também criaram conflitos. Deve descontar-se uma linha de produto-chave como líder de perdas para construir este mercado? Sim, diz o chefe de mercado responsável pelo crescimento de mercado como um todo. Não, diz o chefe de produto responsável pelas margens do produto.

A Duke Power Co., fornecedora de energia eléctrica com sede em Charlotte, na Carolina do Norte, conseguiu criar um sistema para reconciliar estes conflitos estruturais - e, através disso, relegou em grande parte a importância da própria hierarquia. A sua estratégia para a melhoria da performance foi alinhar avaliações de desempenho cruzadas e objectivos, de tal forma que os chefes de mercado detêm responsabilidade pelas margens, e os chefes de produto são parcialmente avaliados segundo o desempenho do mercado. Nesta abordagem, os detentores de processos e chefes regionais são posicionados como parceiros, mas devem partilhar a responsabilidade pela eficácia de cada processo e a performance de cada mercado. Medidas comuns e objectivos forçam a cooperação entre diferentes gestores.

O mapa organizacional hierárquico forneceu no passado uma estrutura que permitia às empresas funcionarem eficazmente. No entanto, o ritmo rápido da mudança e a utilização alargada da tecnologia, encaminharam, num certo número de áreas, a evolução para mecanismos menos dependentes de decisões de cima para baixo e mais baseados em actividade com funções cruzadas **(ver Quadro na p. 14)**.

Como exemplo, noutras organizações fornecedoras de energia eléctrica com avaliações de desempenho mais restritas, os gestores de processo para a instalação e manutenção de linhas poderão estar com objectivos cruzados à medida que cada um tenta optimizar os seus próprios processos. Como esses processos são geralmente executados pelas mesmas pessoas, os gestores têm de competir pelos recursos. Mas na Duke Power, incentivos alargados ao nível do mercado interno da empresa induzem soluções criativas de alocação de recursos, em que tarefas de manutenção e instalação são atribuídas de forma flexível a empregados, com base na sazonalidade do volume de trabalho. Isso funciona por vezes em detrimento temporário de um processo face a outro, mas sempre com benefícios a nível global.

Para mais, os sistemas de avaliação da Duke Power tornam, na verdade, noções tradicionais de hierarquia anatómica relativamente sem sentido, à medida que se esborratam, e tornam quase irrelevante a questão da pessoa a quem devem reportar os empregados. Cada empregado consegue mais ou menos a mesma orientação, quer seja líder de processo ou gestor regional de assistência. Por isso, a questão de "para quem você trabalha?" é muitas vezes respondida por "isso não interessa"[10].

• Anti-estrutura cultiva responsabilidade na W. L. Gore

Algumas empresas nem sequer usam organigramas no sentido tradicional do termo. A W. L. Gore and Associates Inc., fabricante do material Goretex, está organizada como uma rede solta de empregados responsáveis entre eles e face a projectos mas sem títulos de funções. Bill Gore, o fundador da empresa, chama a esta estrutura "grade"[11]. Líderes naturais emergem obviamente no sistema, mas isso surge mais organicamente do que por entrevista. É o papel daquilo que a empresa chama "patrocinadores-advogados" para garantir que os associados são reconhecidos de forma apropriada pelos seus feitos e contributos para a empresa. A responsabilidade e conhecimento estão a substituir a hierarquia formal nos seus processos de tomada de decisão.

Outras empresas adoptaram abordagens similares. Os empregados de várias empresas de consultoria em gestão, por exemplo, apesar de manterem o uso de títulos de funções, possuem, na verdade, caixas no organigrama mas nenhuma linha de reporte formal. O pessoal sénior seleccionado age como "treinadores" que suportam a gestão do desempenho e avaliam compensações ao destilar várias revisões de projecto, e trabalham com cada associado para consolidar o *feedback* organizacional e ligar-lhe as recompensas apropriadas.

O fim da estrutura formal

Perguntar como uma organização deveria estar *formalmente* estruturada é, por isso, uma pergunta desactualizada. Christopher Bartlett e Sumantra Ghoshal observaram há anos que "como descobriram muitas empresas, reconfigurar a estrutura formal é uma ferramenta de mudança aguçada e por vezes brutal. Uma nova estrutura cria laços de gestão novos e presumidamente mais úteis, mas pode levar meses, e até mesmo anos, a evoluir para relações efi-

Quadro
Para além da hierarquia

Lógica para formalizar a hierarquia organizacional	O que aconteceu	Implicações evolucionistas
Controlo e separação de tarefas	Os requisitos dos postos de trabalho estão agora inseridos e geridos em processos e sistemas de fluxo de trabalho; controlos organizacionais tradicionais são muitas vezes demasiado rígidos para lidar com mão-de-obra e ambientes de regulação em mudança constante, e são fáceis de contornar.	Os requisitos dos postos de trabalho deverão estar cada vez mais inseridos nos processos e sistemas de fluxo de trabalho e tornarem-se ainda mais dinâmicos.
Alocação de recursos de cima para baixo	A auto-selecção, competências de equipa, conhecimento e uma força de trabalho flexível de empregados e consultores em *full* e *part-time* estão a começar a tornar este papel obsoleto; líderes de equipa responsabilizados procuram recursos, e a sua participação é negociada em níveis mais baixos.	Os processos serão liderados pela defesa da necessidade e não por autoridade posicional: o planeamento de "alocação de recursos fixos" será substituído.
Propriedade do conhecimento	O conhecimento como base de poder está a ser substituído pela capacidade de aceder e usar informação, e partilhar e distribuir essa informação com todos os que dela precisam.	Uma partilha de informação mais alargada acelerará apenas este fenómeno.
Cascata de comunicações	As comunicações de nível para nível, com cada camada a acrescentar supostamente valor, nem sempre funcionavam bem; actualmente, a tecnologia permite uma comunicação instantânea de qualquer nível para todos, sem censura hierárquica, e isso desafiou os gestores ao mesmo tempo a estarem mais informados e facilitou a redundância de camadas de gestão.	A partilha de informação cada vez mais aberta permitirá às pessoas mais próximas de cada problema tomarem decisões informadas.
Gestão de desempenho	Um trabalho cada vez mais baseado em equipas e projectos retirou a ênfase do papel da hierarquia no processo de gestão de desempenho; o *feedback* vem agora de diferentes níveis e pode ter origem directamente dos clientes, outros participantes da equipa ou fontes a "360 graus".	O desempenho será cada vez mais auto-gerido, com pessoas a escolherem com quem vão trabalhar, e com as *competências* a substituir a *posição* como critério de nomeação.
Gestão de compensações	Tal como com a gestão de desempenho, um *feedback* alargado de um trabalho do conhecimento que prevalece cada vez mais retirou a ênfase da importância da hierarquia para o processo; para mais, o processo em muitas empresas está a tornar-se mais factual e menos subjectivo.	Mais trabalhadores *free-agent* significarão mais pacotes pré-negociados; com a lealdade a longo-prazo a tornar-se irrelevante, planos de longo-prazo mais complexos tornar-se-ão menos comuns.
Gestão de carreiras	Actualmente, as competências e o conhecimento, mais do que a antiguidade, são os principais propulsores do crescimento de carreira em muitas empresas; a gestão de carreira exige que um empregado seja pro-activo e cruze funções na busca de formação para continuar a manter a sua relevância.	A "promoção" como conceito está a ser marginalizada com a mudança para organizações mais achatadas; as pessoas procuram desempenhar papéis que as desafiem ou sejam confortáveis consoante as suas necessidades pessoais.
Necessidade de ordem organizacional	Organizações com base em equipas, mais achatadas, valorizam menos a ordem e a estrutura; técnicas formais são vistas como causa de conflito e não de equilíbrio.	Os empregados vêem cada vez menos o seu papel em termos de "organigrama"; a velocidade da mudança exige estruturas mais flexíveis, baseadas em projectos.

A flexibilidade está a suplantar a estrutura como princípio de governança para além do desenho da organização. A fisiologia está a suplantar a anatomia.

cazes de criação de conhecimento e tomada de decisão"[12]. O problema é que na economia de hoje, esse tempo é demasiado longo.

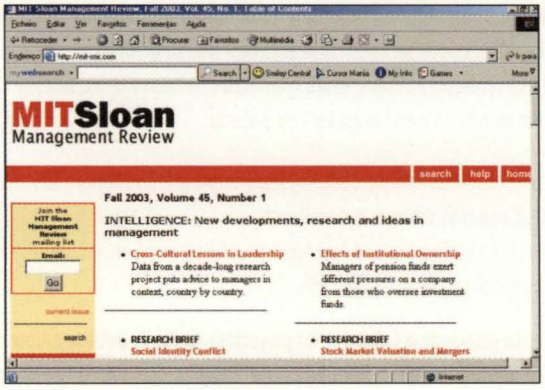
Embora a estrutura faça claramente parte da equação, os estrategas estão agora a ser forçados a alterar a sua imagem do que é uma "organização" - de uma fotografia estática de caixas e linhas para um filme dinâmico mostrando um fluxo contínuo de respostas internas e externas. A flexibilidade está a suplantar a estrutura como princípio de governança para além do desenho da organização. A fisiologia está a suplantar a anatomia.

A mudança de cultura gerada por sistemas de gestão de conhecimento e desempenho eficazes, e outras iniciativas na área das pessoas, processos e recompensas, inverterá a degradação da confiança dos profissionais durante a Era de proeminência estrutural e reorganização periódica. Liberta desta prisão às linhas de reporte (que nunca reflectiu a realidade das relações de trabalho, de qualquer forma), esta mudança dará energia aos profissionais para trabalharem mais livremente entre funções e com grupos de novos colegas em evolução constante.

Como a vantagem competitiva dependerá não só de uma ordem formal na estrutura, mas da agilidade da organização e capacidade de adaptação dos seus processos, pessoas e tecnologia, as empresas serão de facto capazes de usar "o que sabem" para construir um valor durável. ■

Notas bibliográficas

1. HAMEL G., (2002), «Innovation Now!». *Fast Company*, Dezembro, pp. 114-124.
2. HAMMER M., (2001), «The agenda: what every business must do to dominate the decade». *Crown Business*, Nova Iorque, p. 136.
3. GALBRAITH J. R., (2002), «Designing organizations: an executive guide to strategy, structure and process». Jossey-Bass, São Francisco, pp. 31-32.
4. *Ibid.*, p. 16.
5. HANDY C., (2002), «What's a business for?». *Harvard Business Review*, 80, Dezembro, pp. 49-55.
6. MCGEEHAN P., (2003), «Chief of Goldman Sachs Apologizes for remarks on firm's productivity». *New York Times*, 4 de Fevereiro, sec. C, p. 1.
7. HANSEN M. T. e OETINGER B. von, (2001), «Introducing T-shaped managers: knowledge management's next generation». *Harvard Business Review*, 79, Março, pp. 107-116.
8. *Ibid.*, p. 107.
9. *Ibid.*, p. 115.
10. HAMMER M., «The Agenda», p. 137.
11. NELSON B., (1997), «Case Study: The Lattice structure at W. L. Gore and Associates». *In 1001 ways to energize employees*, Nova Iorque, Worman Publishing Co., pp. 120-121.
12. BARTLETT C. A. e GHOSAHL S., (1990), «Matrix Management: not a structure, a frame of mind». *Harvard Business Review*, 68, Julho-Agosto, pp. 138-145.



http://mit-smr.com

A gestão da qualidade nos projectos

por Xavier Boixeda e Albert Cubeles

RESUMO: No panorama competitivo actual, em que a satisfação do cliente é o lema e o lançamento de novos produtos e serviços uma constante, os projectos deixaram de ser considerados como suplementos da produção para se converterem nos principais motivos de inovação e de diferenciação. Nestes projectos, a aplicação de um sistema adequado de gestão da qualidade marca o êxito ou o fracasso de uma iniciativa e, em muitos casos, da própria empresa.

Palavras-chave: Qualidade, Gestão da Qualidade, Inovação, Diferenciação

TITLE: Project quality management

ABSTRACT: Within the present competitive challenge, where client satisfaction is the key and new products and services are constantly issued, projects have ceased to be considered as production supplements to become the main objectives of innovation and differentiation. In these projects, applying and adequate quality management system means the success or failure of an iniatiative, and, in many cases, of the company itself.

Key words: Quality, Quality Management, Innovation, Differentiation

Xavier Boixeda é colaborador do Departamento de Empresa e Tecnologia de Engenharia e Arquitectura da Universidade de La Salle, Barcelona, Espanha, e pode ser contacto através do e-mail xboixeda@konsell.com.
Albert Cubeles é professor de Engenharia e Arquitectura na mesma Universidade e coordenador do MBA em «Project Management» e pode ser contactado através do e-mail acubeles@salleurl.edu.

Xavier Boixeda cooperates with the Company Architecture and Engineering Technology of the La Salle University in Barcelona, Spain, and can be reached by e-mail xboixeda@konsell.com.
Albert Cubeles is an Engineering and Architecture professor in the same university and MBA coordinator in «Project Management». He can be reached by e-mail acubeles@salleurl.edu.

Traduzido de «La gestión de la Calidad en los proyectos», de Xavier Boixeda e Albert Cubeles, *Revista Innova*, edição de Novembro de 2003, publicação da Universidade de La Salle, Barcelona, Espanha, com autorização do editor. Tradução de Catarina Rodrigues.
© 2003, La Salle

Translated from «La gestión de la Calidad en los proyectos», of Xavier Boixedaand Albert Cubeles, *Revista Innova*, November 2003 edition, published by La Salle University, Barcelona, Spain. Authorized by the editor. Translation of Géraldine Correia.
© 2003, La Salle

Actualmente, à relevância que a qualidade tem nos projectos, associa-se uma tendência para abandonar uma visão individual e compartimentada dos projectos substituindo-a por um enfoque que englobe toda a organização na gestão de projectos. Neste quadro, a qualidade tem como objectivo assegurar que são compreendidas e satisfeitas as necessidades do cliente, quer as expressas quer as implícitas, e que se têm em conta as políticas de qualidade da organização para a sua implementação na gestão do projecto.

Nesta visão do problema tem-se tanto em conta os aspectos clássicos da definição de qualidade, controlo da produção e conformidade com as especificações, como os aspectos mais modernos que pretendem satisfazer sempre as expectativas dos clientes e melhorar continuamente os seus resultados de acordo com uma perspectiva de excelência empresarial. Ao abordar um sistema de qualidade da gestão de projectos, as empresas encontram várias alternativas. Por um lado, podem abordar os conceitos de qualidade no quadro de uma óptica de gestão de projectos, usando o PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*). Por outro lado, fazer referência às famílias de normas ISO, em concreto à norma ISO10006.

O papel do PMBOK

O PMBOK™ - *Project Management Body of Knowledge* - consiste numa publicação do Project Management Institute (PMI), que tem como objectivo converter-se num documento de referência no que respeita ao estabelecimento de um marco comum de conhecimentos, práticas e processos envolvidos na gestão de projectos. Considerando que um projecto é um processo que se pode dividir em vários sub-processos independentes, o PMBOK permite identificar nove áreas do conhecimento, classificadas e ordenadas de modo a evidenciar a relação dos sub-processos a realizar durante a gestão de um projecto **(ver Quadro)**.

O elevado grau de detalhe com que o PMBOK descreve conceitos, terminologia, técnicas e áreas de conhecimento permite a sua aplicação a todo o tipo de empresas, independentemente da sua familiaridade com a gestão de projectos, o seu sector ou o seu tamanho.

Nesta óptica, o PMBOK identifica a qualidade e a sua gestão como uma área de conhecimento para qualquer tipo de projecto. O gestor do projecto deverá realizar todas as actividades que determinam a política de qualidade, objectivos e responsabilidades, mediante a realização de uma série de sub-processos desenhados para esse fim. Ou seja, estes sub-processos constituem a Planificação da Qualidade, a Garantia da Qualidade e o Controlo da Qualidade.

Quadro
Áreas de conhecimento PMBOK e Processos ISO10006

Área de Gestão	PMBOK	ISO10006
Estratégia	--	Processo estratégico
Integração	*Project Integration Management*	Gestão da integração do projecto
Alcance	*Project Scope Management*	Processos relacionados com o alcance
Tempo	*Project Time Management*	Processos relacionados com o tempo
Custo	*Project Cost Management*	Processos relacionados com os custos
Qualidade	*Project Quality Management*	
Recursos Humanos	*Project Human Resources Management*	Processos relacionados com os recursos Processos relacionados com o pessoal
Comunicação	*Project Communications Management*	Processos relacionados com a comunicação
Risco	*Project Risk Management*	Processos relacionados com o risco
Compras	*Project Procurement Management*	Processos relacionados com as compras

O elevado grau de detalhe com que o PMBOK descreve conceitos, terminologia, técnicas e áreas de conhecimento permite a sua aplicação a todo o tipo de empresas, independentemente da sua familiaridade com a gestão de projectos, o seu sector ou o seu tamanho.

A importância das normas ISO

No conjunto da família de normas ISO, encontra-se a norma ISO10006 - Directrizes para a Qualidade na Gestão de Produtos -, que, tal como se refere na sua introdução, "(...) proporciona orientações sobre os elementos, conceitos e práticas do sistema de gestão da qualidade para aqueles que consideram a implantação um elemento importante na concretização da qualidade na gestão dos projectos...".

A norma oferece um enfoque estruturado para a gestão óptima de todos os processos envolvidos no desenvolvimento de qualquer processo **(ver, de novo, o Quadro)**, aplicável, inclusive, a terceiros quando a isso o desenrolar do mesmo obriga. Tal como noutras normas ISO, podemos realizar a sua certificação, o que nos permite exigir o seu cumprimento a todos os diferentes participantes.

Da simples leitura da norma ISO10006, podemos constatar que foi pensada para ser utilizada por pessoas com experiência em gestão de projectos que necessitam de se assegurar que a organização aplica as práticas contidas na família das normas ISO9000, enfatizando a satisfação do cliente e a melhoria contínua.

Um dos pontos que inicialmente surpreende, na comparação dos processos da norma com as áreas de conhecimento PMBOK **(ver Quadro)**, é a ausência de um processo que esteja propriamente relacionado com a gestão da qualidade. Isto deve-se a que qualquer norma, fazendo parte da família ISO9000, é destacada para a planificação da

O PMBOK é recomendável para todo o tipo de organizações, enquanto que a ISO10006 apenas é recomendável a empresas que detenham sólidos conhecimentos em gestão de projectos e que estejam certificadas ou em processo de certificação com a ISO9000.

Qualidade, para a ISO10006. Ou seja, o sistema de qualidade de um projecto e a gestão do projecto devem ser o mesmo.

Opção por um único enfoque

A favor da eleição de um dos enfoques atrás referidos destaca-se o elevado grau de compatibilidade entre ambos, salientando-se que os criadores da ISO10006 se basearam na gestão e delineamento dos projectos do PMBOK e num enfoque orientado para processos.

A aplicação de qualquer uma das duas alternativas ajudará a organização a melhorar a qualidade dos seus projectos, quer em termos de controlo e concretização quer em termos da implementação de um sistema de qualidade, sendo o PMBOK recomendável para todo o tipo de organizações, enquanto que a ISO10006 apenas é recomendável a empresas que detenham sólidos conhecimentos em gestão de projectos e que estejam certificadas ou em processo de certificação com a ISO9000. ■

Referências bibliográficas

ISO 10.006:2.003, **Guidelines for quality management in project**. Edição da ISO-International Organization for Standardization. Na Web em www.iso-standards-international.com/iso-10006.htm e em http://www.sfs.fi/standard/scope10006.pdf.

Comparação da ISO 10006 com o PMBOK, na Web em http://www.welchco.com/sd/08/00101/02/95/07/21/134937.htm.

PMBOK (2000), **A guide to the project management body of knowledge**. Edição do Project Management Institute. Na Web em www.pmi.org/publictn/pmboktoc.htm.



Artigos

Endosso de celebridades: fundamentos, resultados e aplicação no mercado brasileiro

por André D'Angelo

O dilema eficácia-eficiência da gestão pública

por Jorge Paulo

Sobre a normalização contabilística e a eficiência no mercado de capitais

por Ana Isabel Santos e Clementina Ferreira



Henrique Gabriel
«Sinais de Oração»
Acrílico s/ tela
(40 x 60 cm)
Exposição «GESTÃO com ARTE»
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
Novembro - Dezembro 2003

Endosso de celebridades: fundamentos, resultados e aplicação no mercado brasileiro

por André D'Angelo

RESUMO: O uso do endosso de celebridades é um recurso largamente utilizado na propaganda internacional. Porém, profissionais e acadêmicos de Marketing nem sempre são capazes de apontar os fundamentos conceituais que recomendam esse tipo de tática de comunicação. Este artigo procura, de maneira sintética, apresentar as principais vertentes teóricas que explicam o endosso de celebridades, resumir o resultado de importantes pesquisas realizadas sobre o tema e analisar alguns casos práticos do mercado brasileiro. Ao final do artigo, a discussão concentra-se nas implicações gerenciais e em potenciais pesquisas para o ambiente brasileiro.

Palavras-chave: Endosso de Celebridades, Propaganda, Imagem

TITLE: Celebrity endorsement: conceptual foundations, empirical results and cases from the Brazilian market

ABSTRACT: The use of celebrity endorsement is a very common expedient in international advertising. However, Marketing practitioners and academicians frequently lack the conceptual knowledge that supports this kind of communication tactic. This paper synthesizes the main theories that explain celebrity endorsement, presents research results and discusses some cases from the Brazilian market. The last part of the paper is dedicated to managerial implications of the results and suggestions for future research.

Key words: Celebrity Endorsement, Advertising, Image

André Cauduro D'Angelo
adangelo@terra.com.br
Administrador (Universidade Federal do Rio Grande do Sul). Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.
Professor and Board Manager at the Business School of Rio Grande do Sul Federal University, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brazil.

Recebido em Agosto de 2003 e aceite em Novembro de 2003.
Received in August 2003 and accepted in November 2003.

BIBLIOTECA MÁRIO HENRIQUE SIMONSEN
FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS



A utilização do endosso de celebridades para produtos e serviços é uma das mais tradicionais e recorrentes práticas da comunicação empresarial, e, pelo que indicam algumas estatísticas, fenômeno em ascensão no mundo todo. Nos Estados Unidos, a participação de anúncios que se valem da imagem de pessoas famosas vem crescendo com o passar dos anos: em 1975, dos principais comerciais de televisão, 15% utilizavam o endosso de celebridades, percentual que cresceu para 20% três anos depois, e, em 1997, chegou a 25% (Kamins *et al.*, 1989; Hsu e McDonald, 2002). No Japão, estima-se que 70% dos comerciais apresentem pessoas famosas (Kilburn, 1998, *apud* Hsu e McDonald, 2002), e no Brasil, embora inexistam estatísticas confiáveis, arrisca-se um incremento de, pelo menos, 30% na utilização desta prática de 2001 para 2002 (Jimenez, 2002). Os montantes despendidos na contratação de personalidades para estrelar comerciais são igualmente significativos, chegando a 10% dos recursos investidos em propaganda para televisão (Advertising Age, 1987, *apud* Agrawal e Kamakura, 1995), enquanto contratos de *endorsement* das dez principais celebridades norte-americanas movimentaram mais de US$100 milhões em 1996 (Bradley, 1996, *apud* Till e Busler, 1998).

Apesar de constituir marca indissociável do marketing e da comunicação moderna, nem sempre os resultados produzidos por esta prática são medidos e divulgados, e nem sequer os fundamentos conceituais, nos quais se baseiam, conhecidos.

Este artigo pretende sintetizar alguns dos trabalhos de pesquisa relativos ao uso de endosso de celebridades na propaganda. A intenção é fornecer um panorama acerca do tema, a partir de um apanhado de alguns dos principais estudos publicados no exterior, e sugerir pesquisas futuras baseadas na realidade brasileira. Para tanto, primeiramente apresentam-se as principais teorias que conferem sustentação à utilização do endosso de celebridades, passando, a seguir, à condensação de alguns dos principais resultados de pesquisas relativas ao assunto, em busca de suas principais convergências e contradições. Destacam-se, depois, as peculiaridades do mercado brasileiro no que concerne ao uso de pessoas famosas na propaganda. Um tópico final realça as principais contribuições que os estudos sobre endosso de celebridades emprestam à prática empresarial e propõe estudos para o ambiente brasileiro.

Principais fundamentos do endosso

Antes de ingressar em uma análise do endosso de celebridades propriamente, é válido fazer uma breve passagem por alguns conceitos básicos da utilização do endosso na comunicação, a fim de facilitar o desenvolvimento da discussão.

Segundo Friedman e Friedman (1979), a propaganda utiliza três tipos de endosso em suas campanhas: o de celebridades, o de *experts* e o de consumidores comuns. A utilização de cada um deles depende dos objetivos da campanha e das características do produto, e tende a provocar reações distintas sobre os consumidores.

A efetividade do endosso depende fundamentalmente da capacidade de influenciar o público através de uma ou mais fontes de poder social existentes, e são elas:

- o poder de *expert* - o endossante é conhecedor do produto que anuncia;
- o poder de referência - o endossante é uma pessoa com a qual o consumidor quer se parecer;
- o poder de legitimidade - o endossante tem legitimidade para testemunhar sobre o produto;
- o poder coercitivo - o endossante é enfático na defesa do produto; e
- o poder de recompensa - o endossante atesta os benefícios e as vantagens da aquisição do produto.

A quantidade e a qualidade na combinação dessas diferentes fontes tendem a ser decisivas para o resultado de uma campanha de comunicação (Tom *et al.*, 1992).

No Brasil, o jargão da publicidade trata o endosso como 'testemunhal' (Garcez, 2001), definindo-o formalmente como "(...) anúncio que apresenta o depoimento de um suposto consumidor (personalidade conhecida ou não) sobre as qualidades do produto" (Rabaça e Barbosa, 1978,

citados por Trindade, Dejavite e Yanaze, 1999), valendo-se, para tanto, da empatia (Silva, 1976, *apud* Trindade, Dejavite e Yanaze, 1999). Vê-se então, a partir dessas definições, que o termo endosso, na propaganda, não deve ser necessariamente atrelado à utilização de personalidades conhecidas, dado que suas diferentes fontes de poder e influência, ancoram-se em atributos diversos que não são privilégio exclusivo de pessoas famosas.

O termo endosso, na propaganda, não deve ser necessariamente atrelado à utilização de personalidades conhecidas, dado que suas diferentes fontes de poder e influência, ancoram-se em atributos diversos que não são privilégio exclusivo de pessoas famosas.

O endosso de celebridades, por sua vez, pode ser definido como a utilização de "qualquer indivíduo que desfrute de reconhecimento público e que use desse reconhecimento em benefício de um produto, através de sua aparição junto ao produto em um anúncio" (McCracken, 1989, p. 310). O endosso pode ocorrer de maneira explícita ("Eu recomendo este produto"), implícita ("Eu uso este produto"), imperativa ("Você deve usar este produto") ou por simples presença ao lado do produto. Ao mesmo tempo, a celebridade pode ser uma *expert* no produto, apresentar alguma relação com a empresa anunciante ou, do contrário, não guardar nenhuma relação com o produto ou com a empresa (Friedman, Termini e Washington, 1977, *apud* McCracken, 1989).

Três modelos principais explicam a influência das celebridades através da propaganda. Dois deles - o de credibilidade e o de atratividade da fonte - são os mais tradicionais e largamente referenciados na literatura. Um terceiro modelo, mais recente, foi proposto por McCracken, em 1989, e entende o endosso de celebridades como um processo de transferência de significados sócio-culturais da personalidade para o produto. Os três modelos serão examinados a seguir.

• O modelo da credibilidade da fonte

Ancorado na psicologia social, o modelo de credibilidade da fonte advoga que a eficácia de uma mensagem depende da percepção do público quanto à confiança e o conhecimento (*expertness* ou *expertise*) da fonte (McCracken, 1989; O´Mahony e Meenaghan, 1997/98). A confiança pode ser definida como a *disposição* do endossante de fazer assertivas válidas, requisito fundamental para um anúncio ser considerado crível. O conhecimento da fonte diz respeito à *capacidade* do endossante de fazer assertivas válidas, demonstrando experiência e *expertise* com determinado produto ou área de atuação. A combinação de uma fonte digna de confiança e reconhecida como *expert* seria merecedora de credibilidade, e, portanto, persuasiva.

Diversos trabalhos de pesquisa, publicados principalmente nos anos 70 e 80, apontaram as celebridades como fontes detentoras de credibilidade superior à de pessoas desconhecidas, conferindo sustentação ao modelo de credibilidade da fonte (conforme McCracken,1989).

• O modelo da atratividade da fonte

De acordo com o modelo de atratividade da fonte, igualmente fundamentado na psicologia social, a eficácia de uma mensagem depende da atratividade da fonte emissora (McCracken, 1989; O´Mahony e Meenaghan, 1997/98). A atratividade da fonte é determinada por três atributos principais: sua familiaridade, 'simpatia' e similaridade. A familiaridade é o grau de exposição pública do endossante, enquanto a 'simpatia' refere-se aos sentimentos despertados pelo endossante no público, a partir de sua aparência física e seu comportamento. A similaridade, por sua vez, é a semelhança e o grau de identificação que o receptor da mensagem percebe com o emissor, identificando características em comum entre ambos. O modelo de atratividade da fonte afirma que endossantes conhecidos, simpáticos ao público e com os quais o consumidor consegue identificar-se são atrativos, e, conseqüentemente, persuasivos.

Novamente, McCracken (1989) aponta que pesquisas evidenciaram a validade do modelo de atratividade da fonte.

• O modelo de transferência de significado

Apesar de reconhecer que os modelos de credibilidade e atratividade da fonte foram sustentados por diversos estudos, McCracken (1989) entende que eles não capturam todos os componentes envolvidos em um processo de endosso. Ambos os modelos, segundo o autor, seriam capazes de

mostrar níveis em que uma fonte seria considerada crível ou atrativa, mas não propor uma explicação para o tipo de credibilidade ou atratividade existente. Ou seja, os modelos explicariam o *que* ocorre, e não *por que* determinados episódios ocorrem num processo de endosso.

O endosso de celebridades é um tipo especial de um processo genérico de transferência de significado existente nas sociedades de consumo. Neste processo, significados estariam presentes na cultura e na vida social de todos os grupos humanos, sendo transferidos para as mercadorias comercializadas, e, finalmente, para a vida do consumidor.

McCracken propõe, então, o modelo de transferência de significado como forma de preencher essa lacuna da teoria tradicional. Para o autor, o endosso de celebridades é um tipo especial de um processo genérico de transferência de significado existente nas sociedades de consumo. Neste processo, significados estariam presentes na cultura e na vida social de todos os grupos humanos, sendo transferidos para as mercadorias comercializadas, e, finalmente, para a vida do consumidor.

A transferência de significados do mundo sócio-cultural para produtos e serviços ocorreria via dois mecanismos principais: a propaganda e os costumes. A propaganda seria considerada um instrumento tão forte de transferência de significados que "virtualmente qualquer produto pode assumir qualquer significado" (p. 314).

O endosso de celebridades seria então, na visão de McCracken, uma transferência de significado processada em três estágios. No primeiro, a celebridade assimilaria determinado significado a partir do contexto sócio-cultural e da sua própria atuação profissional. Assim, atuação em filmes, feitos esportivos ou campanhas políticas atribuiriam à personalidade determinados significados, tornando-as reconhecidas por determinadas características ou, por vezes, associadas a determinados estereótipos. Num segundo estágio, o de endosso propriamente dito, a celebridade transferiria para o produto os significados com os quais está revestida, favorecida pelas técnicas de propaganda em que todo um contexto é criado para realçar os significados com os quais se pretende associar personalidade e mercadoria. Por fim, no terceiro estágio, o consumidor procuraria incorporar tais significados através da aquisição do produto. Os benefícios da utilização de celebridades na propaganda residiriam, então, no fascínio que provocam no público, ávido por incorporar significados semelhantes aos da personalidade famosa via aquisição de um produto.

Apresentados os três principais modelos conceituais relativos ao endosso de celebridades, passa-se agora a um apanhado de alguns dos estudos realizados sobre o tema.

Síntese de alguns resultados de pesquisa

Visando prosseguir na construção de um painel acerca do endosso de celebridades, será proporcionada a seguir uma síntese de alguns dos mais recentes trabalhos realizados sobre o tema. Na tentativa de facilitar a compreensão e estabelecer relações com os conceitos abordados no tópico anterior, os resultados das pesquisas serão apresentados em três blocos, de acordo com o enfoque principal dos seus autores.

• A eficácia do endosso de celebridades

Dada a sua difusão no meio publicitário e os volumosos recursos envolvidos, a verificação da eficácia do endosso de celebridades é uma preocupação antiga de pesquisadores e profissionais do mercado. Entre os fatores que balizam a mensuração da eficácia desta modalidade de propaganda, estão a intenção de compra do produto anunciado, a atitude em relação ao produto e ao anúncio e o nível de lembrança do comercial. Da mesma forma, faz-se necessário verificar a importância de cada um dos atributos que compõem os modelos de credibilidade e atratividade da fonte na eficácia da mensagem publicitária.

Friedman e Friedman (1979) verificaram que, entre os três tipos de endosso possíveis - o de celebridades, o de *experts* e o de consumidores comuns -, o de celebridades era o mais efetivo na geração de lembrança de marca e de anúncio. Os mesmos autores, em 1980, verificaram que a utilização de pessoas famosas contribuía para chamar a atenção para os anúncios, bem como gerar credibilidade, identificação e *recall*, embora não representassem, necessariamente, garantia de transferência de imagem para o produto.

Tom *et al.* (1992) verificaram que garotos-propaganda criados pela empresa eram mais eficazes no estabelecimento de vínculos com o produto do que celebridades contratadas, visto que podiam ser 'moldados' para desempenhar tal função. Esses personagens criados especialmente para os comerciais garantiriam, também, índices de associação superiores entre pessoa e marca.

O uso de celebridades por si só poderia gerar maiores índices de interesse e atenção à propaganda, mas não necessariamente uma atitude diferente em relação ao produto. Esta ocorreria somente no caso de celebridades reconhecidas como «experts» no produto ou em áreas relacionadas, tornando crucial essa congruência no momento da escolha dos endossantes.

Resultados mais específicos, em que são contempladas não só a eficácia da utilização de celebridades, mas também o impacto das características das pessoas famosas sobre o consumidor, foram obtidos por Ohanian (1991). Em seu estudo, a autora verificou que atratividade e confiabilidade da celebridade não exercem impacto sobre a intenção de compra; somente a *expertise* da personalidade mostrou-se relevante. O uso de celebridades por si só, segundo Ohanian (1991), poderia gerar maiores índices de interesse e atenção à propaganda, mas não necessariamente uma atitude diferente em relação ao produto. Esta ocorreria somente no caso de celebridades reconhecidas como *experts* no produto ou em áreas relacionadas, tornando crucial essa congruência no momento da escolha dos endossantes.

A questão da consistência entre celebridade e produto - conhecida como '*match up*' - foi verificada como decisiva no caso de produtos técnicos e complexos, e menos importante no caso de produtos não-técnicos e simples (Walker, Langmeyer e Langmeyer, 1992). Os autores reconheceram, entretanto, que a existência de congruência entre personalidade e produto tornava mais fácil prever os efeitos de uma campanha baseada no endosso.

O´Mahony e Meenaghan (1997/98) verificaram que anúncios que contam com a participação de celebridades geram atenção, simpatia e impacto, mas são pouco críveis e convincentes. Assim, confiança, simpatia e atratividade da personalidade não exercem impacto na intenção de compra dos consumidores, enquanto credibilidade e *expertise*, sim.

A importância da credibilidade e da *expertise* foi verificada também por Nararaajan e Chawla (1997) e Till e Busler (1998), respectivamente. Os primeiros autores, em pesquisa realizada no mercado de produtos para atividades físicas, verificaram que celebridades emprestavam mais credibilidade aos anúncios do que modelos anônimos. Till e Busler apontaram que a *expertise* mostrou-se atributo mais relevante do que a atratividade física da celebridade para a congruência da imagem do produto com a da personalidade.

Kahle e Homer (1985) demonstraram a importância da atratividade física da celebridade, capaz de influenciar níveis de *recall* da marca, atitudes em relação ao produto e intenção de compra, sendo mais importantes do que simpatia e nível de envolvimento da personalidade com o produto. Kamins (1990), por sua vez, apontou que a utilização de celebridades fisicamente atrativas seria útil no caso de produtos igualmente atrativos. Neste caso, credibilidade e atitudes positivas em relação ao anúncio seriam maiores. Do contrário, a atratividade física da celebridade não influenciaria as percepções dos consumidores.

- **Múltiplos endossos**

Os 'múltiplos endossos' referem-se a duas ocorrências relativamente comuns na propaganda: uma celebridade, que empresta seu endosso a muitos produtos, e um produto que se vale do endosso de muitas celebridades na sua campanha publicitária. Este é um campo onde as investigações não são tão profusas, mas que proporcionam descobertas e indicações gerenciais igualmente importantes, como se poderá observar no relato dos dois estudos a seguir.

Hsu e McDonald (2002) desenvolveram trabalho de natureza qualitativa, avaliando a campanha de incentivo ao consumo de leite promovida nos Estados Unidos a partir de 1995. A campanha utilizou mais de cem celebridades em peças de mídia impressa e obteve elevados índices de lembrança. Segundo os autores, os múltiplos endossos mostraram-se eficientes ao evitar o tédio e o aborrecimento do público, justamente por apresentarem uma variedade grande de personalidades, e se revelaram uma tática con-

A tática dos 'endossos múltiplos' pode mostrar-se eficaz na tentativa de construir uma imagem de consenso em torno de um produto ou de uma causa, constituindo uma alternativa especialmente útil na promoção de uma categoria de produtos. Entretanto há a necessidade de promover um «match up» adequado entre personalidades e produto, para evitar confusão na percepção do público.

sistente para apelar para *targets* diversos - desde que, naturalmente, se faça uso de celebridades que apresentem características diversas.

A análise de Hsu e McDonald indica que a tática dos 'endossos múltiplos' pode mostrar-se eficaz na tentativa de construir uma imagem de consenso em torno de um produto ou de uma causa, constituindo uma alternativa especialmente útil na promoção de uma categoria de produtos. Os autores alertam, entretanto, que há a necessidade de promover um *match up* adequado entre personalidades e produto, para evitar confusão na percepção do público.

Tripp, Jensen e Carlson (1994) examinaram os efeitos que a presença de uma celebridade em múltiplos anúncios poderia provocar. Os resultados indicaram que a ocorrência de um número elevado de produtos endossados por uma mesma celebridade influencia negativamente a percepção de credibilidade do endossante, bem como a atitude em relação aos anúncios. O número de exposições a anúncios com a mesma celebridade impacta negativamente, também, a intenção de compra, visto que os consumidores tendem a comparar os comerciais em que uma mesma personalidade aparece, questionando sua *expertise* e a validade dos seus apelos.

• Impacto financeiro, via mercado de ações

Uma terceira vertente de estudos buscou verificar o impacto exercido pelas celebridades no valor das ações das companhias contratantes, em diversas circunstâncias. Agrawal e Kamakura (1995) procuraram medir a reação do mercado de ações ao anúncio da contratação de celebridades por parte de algumas empresas. Seu estudo, que abrangeu o período de 1980 a 1992, valeu-se da mudança do preço das ações das companhias como medida de referência da resposta dos investidores. Os resultados encontrados indicaram reações positivas e negativas do mercado, embora, na média, a variação do preço nas ações das empresas tenha sido positiva.

Mathur, Mathur e Rangan (1997) e Farrell *et al.* (2000) realizaram análises mais específicas do impacto do endosso de celebridades sobre as ações das companhias, focando em dois casos conhecidos do esporte mundial: Michael Jordan e Tiger Woods. O primeiro grupo de autores verificou retornos superiores aos patrocinadores de Michael Jordan quando da iminência de seu retorno ao basquete em 1995, após um período de afastamento. Farrell *et al.* encontraram relação positiva entre a performance esportiva do golfista Tiger Woods com os retornos de um de seus patrocinadores, a Nike. Porém, não verificaram a mesma relação quanto a patrocinadores do jogador que não apresentam grandes vínculos com o esporte, como a American Express.

Por fim, cabe registrar o recente trabalho de Louie, Kulik e Jacobson, de 2001. A possibilidade de que uma celebridade envolva-se em episódios negativos, afetando a imagem do produto que endossa, é o principal risco existente na contratação de pessoas famosas. O impacto desses episódios, indicam os autores, faz sentir-se no retorno das ações das companhias contratantes. Quanto menor a responsabilidade comprovada de uma celebridade em um episódio negativo, maior o retorno das ações, e vice-versa.

Vê-se, a partir deste apanhado de trabalhos, que a abordagem relativa ao tema do endosso de celebridades é extensa e variada, comportando inúmeros pontos de vista. Cabe promover agora um exame do endosso de celebridades no mercado brasileiro.

O contexto brasileiro

O uso de celebridades na propaganda é uma prática amplamente difundida no Brasil, e, aparentemente, em crescimento. Apesar de faltarem números concretos, profissionais do setor de publicidade estimam que a utilização do endosso de celebridades apresentou aumento de 30% de 2001 para 2002; outros, mais otimistas, acreditam até mesmo em um crescimento de 100% (Jimenez, 2002). A inexistência de investigação teórica acerca desta prática no País não impede que algumas de suas características e peculiari-

Às personalidades da TV é que é destinada a maior parte dos convites para endosso de produtos, e, também, os maiores cachês. As novelas da Rede Globo de Televisão são a principal oportunidade para um artista fortalecer sua imagem, inserindo-se no rol das personalidades requisitadas pelas agências.

dades sejam levantadas, valendo-nos, para tanto, da visão de profissionais do mercado publicitário e dos meios de comunicação.

Examinando-se parte de produção publicitária recente, percebe-se que os principais endossantes no mercado brasileiro de propaganda são artistas de televisão - atores, apresentadores, etc. -, cabendo uma posição secundária aos esportistas - jogadores de futebol, em sua maioria. Às personalidades da TV é que é destinada a maior parte dos convites para endosso de produtos, e, também, os maiores cachês. As novelas da Rede Globo de Televisão são a principal oportunidade para um artista fortalecer sua imagem, inserindo-se no rol das personalidades requisitadas pelas agências (França, 1998).

Entretanto, o interesse dos anunciantes por atores de uma novela está condicionado às características do personagem interpretado. Atores que interpretam personagens 'do bem' são os preferidos, por transmitirem uma imagem mais 'positiva', em detrimento daqueles que incorporam 'vilões' (França, 1999). Outros atributos das personagens também são considerados. Por exemplo, o papel de homossexual em uma novela custou à atriz Silvia Pfeifer o rompimento de um contrato de publicidade com uma marca de adoçantes (França, 1999), numa indicação clara de que as empresas preferem evitar associar suas marcas com figuras polêmicas ou de repercussão negativa junto ao seu *target*.

As agências de publicidade brasileiras buscam em uma celebridade quatro credenciais principais ao contratá-la para campanhas de comunicação: credibilidade, modernidade, versatilidade e beleza (França, 1998). Antes de qualquer sondagem, pesquisas são realizadas para verificar qual a imagem do artista e decidir pela adequação de sua contratação (Jimenez, 2002).

A utilização de pesquisa junto a consumidores do Rio de Janeiro e São Paulo, por exemplo, fundamentou a decisão da Embratel de contratar a atriz Ana Paula Arósio como garota-propaganda da companhia por três anos (Altman, 1999; França, 1999). Seriedade, confiabilidade, beleza e inteligência foram atributos associados à atriz pelos entrevistados (França, 1999). O resultado do endosso de Ana Paula Arósio, segundo a agência, foi a transferência de uma imagem de juventude e modernidade para a marca (Altman, 1999), o que "facilitou o esforço de consolidação da imagem e personalidade desejada" (Embratel, 1999).

Em âmbito mundial, pesquisas também foram conduzidas pelo laboratório Pfizer e pela fabricante de aparelhos de telefonia celular Nokia, antes da escolha de Pelé para endosso de seus produtos (Sá, 2002). À associação da imagem da Nokia com a do ex-jogador de futebol é atribuído o aumento nos índices de *recall* da marca no Brasil, passando de 5 para 27% em três anos (Sá, 2002). Resultados positivos também foram obtidos pela cadeia de lojas C&A, a partir do endosso da modelo Gisele Bündchen. A participação da modelo nos comerciais da empresa gerou aumento de 20% nas vendas (Moherdani, 2001).

A despeito de apresentar características próprias, o mercado brasileiro não deixa de obedecer às mesmas regras que norteiam o endosso de celebridades na publicidade internacional. As duas principais são a consistência de imagem entre produto e personalidade e o reconhecimento dos riscos representados pela superexposição. A congruência entre características do produto e perfil da celebridade é considerada fundamental (Garcez, 2001; Jimenez, 2002). Da mesma forma, profissionais criticam celebridades que endossam inúmeros produtos, desgastando sua imagem e confundindo o consumidor (França, 1998; Garcez, 2001; Jimenez, 2002).

Os casos relatados pela imprensa sobre o endosso de celebridades no Brasil, embora não permitam uma análise teórica mais aprofundada, fornecem indícios acerca da validade dos modelos conceituais abordados anteriormente. A opinião de profissionais do setor converge ao mencionar atributos relacionados à credibilidade e à atratividade como fundamentais para a utilização de personalidades conhecidas em campanhas de comunicação. Pesquisas repetidas, inclusive, tendem a apontar um mesmo rol de celebridades como detentoras destes atributos, segundo publicitários

(Jimenez, 2002). Da mesma forma, o modelo de transferência de significado de McCracken (1989) parece receber algum respaldo ao examinarmos afirmações como a de que "Pelé agrega imagem de vitória a qualquer produto" (Jimenez, 2002) ou de que "tudo que ela (*Gisele Bündchen*) aparece vestindo (*nos anúncios da C&A*) some das prateleiras em instantes" (Moherdami, 2001).

Considerações finais

A revisão dos fundamentos teóricos que conferem suporte à utilização de celebridades na propaganda, bem como a análise dos resultados de pesquisas realizadas acerca do assunto, permitem arrolar algumas implicações gerenciais e acadêmicas no encerramento deste artigo.

Do ponto de vista gerencial, as principais indicações estão vinculadas à necessidade de uma escolha criteriosa da personalidade a ser utilizada na campanha, quer seja pela imagem da celebridade, quer seja por sua ligação com o produto (Reynolds, 2000). A escolha de uma pessoa conhecida e simpática ao público pode garantir índices significativos de lembrança da mensagem e da marca, mas pode não gerar credibilidade e intenção de compra. Por isso, emerge como fundamental a presença de atributos como confiança, credibilidade e *expertise*, especialmente no caso de produtos de alto envolvimento ou cuja decisão de compra é mais difícil para o consumidor. A partir de preocupações como essas é que acaba sendo construído um *match up* entre imagem da marca e imagem da celebridade, considerado fundamental para o sucesso da iniciativa.

Saber quando e como utilizar o endosso é outro elemento importante para a prática de propaganda. Segundo Buck (1993), a utilização de endossos é uma tática válida, mas apenas por um período. No longo-prazo, atributos como qualidade, conveniência e preço tendem a ser os mais valorizados pelo consumidor. Por isso, realçar a imagem da celebridade em detrimento das características do produto é um equívoco, visto que a marca tende a oscilar conforme o apelo da personalidade. O publicitário brasileiro Washington Olivetto (conforme Garcez, 2001) acrescenta outra condição, afirmando que se deve utilizar o talento da celebridade "em prol de idéias, e não utilizar o famoso só por causa da sua fama".

O publicitário brasileiro Washington Olivetto afirma que se deve utilizar o talento da celebridade «em prol de idéias, e não utilizar o famoso só por causa da sua fama».

Outro aspecto que merece realce é a utilização de múltiplos endossos em uma campanha. Embora apenas um dos artigos examinados tenha provido uma análise dessa modalidade de campanha, algumas de suas indicações são bastante proveitosas. O fato de campanhas que se valem de diversos endossos sugerirem consenso em torno do produto/causa é especialmente útil no caso de campanhas promovidas por órgãos governamentais e entidades sem fins lucrativos, pois tendem a aumentar sua eficácia. Esta é uma tática que já foi utilizada no Brasil diversas vezes, especialmente em campanhas de prevenção de doenças, repúdio à violência e promoção de políticas públicas.

Concluindo o exame das implicações gerenciais, cabe tangenciar um aspecto que foi abordado indiretamente ao longo deste artigo, através do relato da pesquisa de Louie, Kulik e Jacobson (2001): o risco da contratação de celebridades, devido ao envolvimento da personalidade em episódios negativos. Tais riscos têm aumentado, visto que a intensidade de cobertura da imprensa sobre a vida de personalidades é cada vez maior (Teather, 1995) e todo e qualquer boato, mesmo que infundado, pode causar prejuízos (Buck, 1993). Alguns dos riscos podem ser dimensionados previamente examinando-se o 'histórico' de envolvimento de uma personalidade em fatos negativos (Teather, 1995). Outros, entretanto, são absolutamente imprevisíveis e por isso recomenda-se a elaboração de acordos que garantam salvaguardas à empresa em casos como esses (Reynolds, 2000).

Sob o enfoque acadêmico, pesquisadores do Brasil podem oferecer inúmeras contribuições teóricas e práticas a partir de estudos em seus ambientes de negócios. Conforme foi possível observar, no referente ao mercado brasileiro, existem inúmeros elementos que merecem investigação. Pode-se iniciar, por exemplo, mencionando a necessidade de verificar a real eficácia da utilização de celebridades em campanhas publicitárias. Por tratar-se de uma tática geralmente dispendiosa - no Brasil, os cachês tendem a variar entre R$60 mil e R$200 mil, podendo chegar a mais de R$1 milhão, dependendo da natureza do contrato (Altman, 1998; França, 1998; França, 1999) -, seus resultados devem ser medidos sob muitos ângulos, que vão

desde o retorno obtido em vendas até medições relativas à imagem da marca e ao fortalecimento de seu posicionamento.

Trabalhos que abordem a perspectiva do consumidor em relação a anúncios envolvendo celebridades são uma outra oportunidade interessante de investigação. Verificar percepções, sentimentos e reações a peças publicitárias recentes pode fornecer indícios sobre quais os fatores preponderantes na avaliação do consumidor sobre esta tática de comunicação. Da mesma forma, acessar componentes conscientes e inconscientes associados às respostas à propaganda com celebridades também pode oferecer descobertas importantes. Pesquisa realizada na Inglaterra em 2001 indicou que 91% dos consumidores afirmam que a presença de celebridades em comerciais não influencia sua intenção de compra de produtos (Bashford, 2001).

Entretanto, há que se considerar que esta é uma resposta racional e consciente dos consumidores à questão da influência da propaganda sobre suas decisões de compra. Possivelmente muitos sequer percebem que celebridades influenciam, de maneira indireta ou inconsciente, suas opções por marcas e produtos, ou até evitem admitir que possam sofrer este tipo de influência. Pesquisas mais aprofundadas - e provavelmente mais sofisticadas do ponto de vista metodológico e operacional - constituem alternativas para verificar detalhes importantes como esses.

Existe, em suma, uma série interminável de oportunidades de desenvolvimento de estudos relativos ao tema no Brasil. Seus resultados podem fornecer informações relevantes às atividades empresariais, e, principalmente, construir um retrato das práticas de comunicação vigentes em cada mercado. ■

Referências bibliográficas

AGRAWAL, J. e KAMAKURA, W. (1995), «The economic worth of celebrity endorsers: an event study analysis». *Journal of Marketing*, vol. 59, pp. 56-62, Julho.

ALTMAN, F. (1999), «A menina que fala com os olhos». *Época*, 28 de Junho.

BASHFORD, S. (2001), «A famous face is not sufficient to lure consumers». *Marketing*, 12 de Julho.

BUCK, R. (1993), «Celebrity endorsers: rewards and risks». *Brandweek*, p. 16, 13 de Setembro.

FARRELL, K.; KARELS, G.; MONFORT, K. e McCLATCHEY, C. (2000), «Celebrity performance and endorsement value: the case of Tiger Woods». *Managerial Finance*, vol. 26, no. 7.

FRANÇA, C. (1998), «Eles são os reis dos comerciais». *O Estado de São Paulo*, Suplemento Telejornal, 13 de Dezembro.

FRANÇA, R. (1999), «Os bons triunfam». *Veja*, 28 de Abril.

FRIEDMAN, H. e FRIEDMAN, L. (1979), «Endorser effectiveness by product type». *Journal of Advertising Research*, vol. 19, no. 5, Outubro.

FRIEDMAN, H. e FRIEDMAN, L. (1980), «Does the celebrity endorser's image spill over to the product?». *Journal of Business*, vol. 18, no. 2, Maio.

GARCEZ, B. (2001), «Personalidades vendem o que não compram». *Folha de São Paulo*, 15 de Abril.

HSU, C. e McDONALD, D. (2002), «An examination on multiple celebrity endorsers in advertising». *Journal of Product & Brand Management*, vol. 11, no. 1, pp. 19-29.

JIMENEZ, K. (2002), «Mais do que garotos-propaganda». *O Estado de São Paulo*, Suplemento Telejornal, 28 de Julho.

KAHLE, L. e HOMER, P. (1985), «Physical attractiveness of the celebrity endorser: a social adaptation perspective». *Journal of Consumer Research*, vol. 11, no. 4, Março.

KAMINS, M. (1990), «An investigation into the 'match up' hypothesis in celebrity advertising: when beauty may be only skin deep». *Journal of Advertising*, vol. 19, no. 1, pp. 4-13.

KAMINS, M.; BRAND, M.; HOEKE, S. e MOE, J. (1989), «Two-sided versus one-sided celebrity endorsements: the impact on advertising effectiveness and credibility». *Journal of Advertising*, vol. 18, no. 2, pp. 4-10.

LOUIE, T.; KULIK, R. e JACOBSON, R. (2001), «When bad things happen to the endorsers of good products». *Marketing Letters*, vol. 12, no. 1, Fevereiro.

MATHUR, L.; MATHUR, I. e RANGAN, N. (1997), «The wealth effects associated with a celebrity endorser: the Michael Jordan phenomenon». *Journal of Advertising Research*, Maio-Junho.

McCRACKEN, G. (1989), «Who is the celebrity endorser? Cultural foundations of the endorsement process». *Journal of Consumer Research*, vol. 16, Dezembro.

MOHERDANI, B. (2001), «Viva a revolução popular». Veja, 13 de Junho.

NATAEAAJAN, R. e CHAWLA, S. (1997), «'Fitness' marketing: celebrity or non-celebrity endorsement?». *Journal of Professional Services Marketing*, vol. 15, no. 2.

O´MAHONY, S. e MEENAGHAN, T. (1997/98), «The impact of celebrity endorsements on consumers». *Irish Marketing Review*, vol. 10, no. 2.

OHANIAN, R. (1991), «The impact of celebrity spokespersons' perceived image on consumers' intention to purchase». *Journal of Advertising Research*, Fevereiro-Março.

RELATÓRIO Anual Embratel (1999).

REYNOLDS, E. (2000), «Personality's power». *Marketing*, 9 de Novembro.

SÁ, L. F. Pelé (2002), «Garoto-propaganda do século». *Isto é Dinheiro*, 27 de Março.

TEATHER, D. (1995), «Stars bring unknown risk to endorsement». *Marketing*, 6 de Julho.

TILL, B. e BUSLER, M. (1998), «Matching products with endorsers: attractiveness versus expertise». *Journal of Consumer Marketing*, vol. 15, no. 6, pp. 576-584.

TOM, G.; CLARK, R.; ELMER, L.; GRECH, E.; MASETTI, J. e SANDHAR, H. (1992), «The use of created versus celebrity spokespersons in advertisements». *Journal of Consumer Marketing*, vol. 19, no. 4.

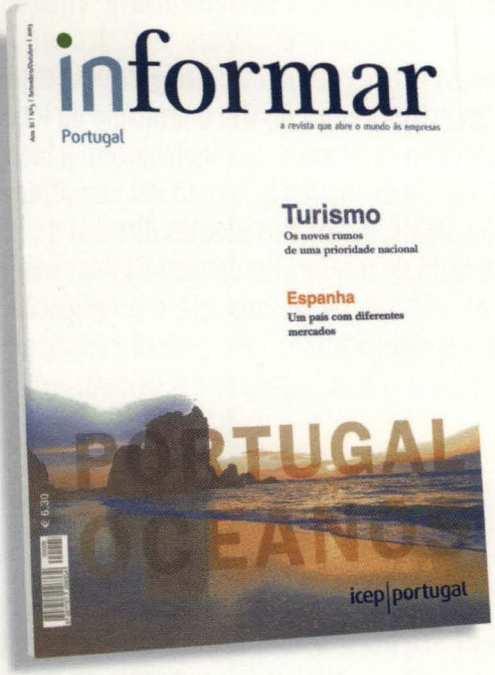
TRINDADE, E.; DEJAVITE, F. e YANAZE, L. (1999), «Garoto Bombril: um símbolo da publicidade nacional». *Anais do XXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, Rio de Janeiro.

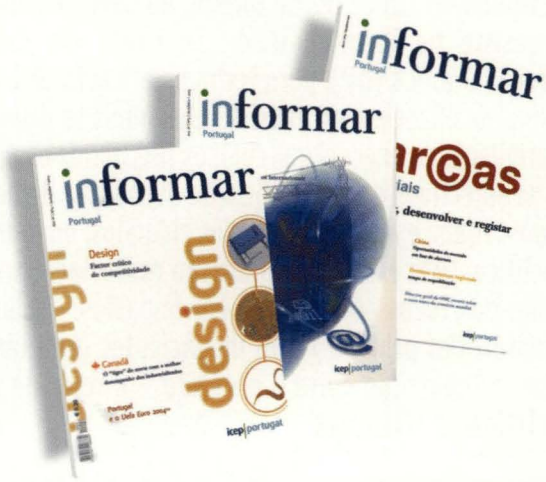
TRIPP, C.; JENSEN, T. e CARLSON, L. (1994), «The effects of multiple product endorsements by celebrities on consumer attitudes and intentions». *Journal of Consumer Research*, vol. 20, Março.

WALKER, M.; LANGMEYER, L. e LANGMEYER, D. (1992), «Celebrity endorsers: do you get what you pay for?». *Journal of Services Marketing*, vol. 6, no. 4.

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, relações bilaterais, novas oportunidades de investimento e indicadores económicos, indispensável aos executivos das empresas portuguesas para desenvolver negócios internacionais.

A revista do Icep Portugal.

Se ainda não é assinante da revista do Icep Portugal, contacte-nos pelo tel.: 21 790 98 31 ou solicite um exemplar gratuito da última edição, através do e-mail informarass@icep.pt ou fax: 21 355 77 65.

Publicidade a cargo da Lusosinal, Edição e Comunicação, SA. Av. Fontes Pereira Melo, nº17 - 5º 1050-116 Lisboa, tel.: 21 310 82 50 fax: 21 316 02 97. Contacto: Alberto Palha - alberto.palha@fibeira.pt

icep|portugal

O dilema eficácia-eficiência da gestão pública

por Jorge Paulo

RESUMO: Aplicando conceitos do Direito, da Ciência Económica e da Gestão, propõe-se o dilema eficácia-eficiência, o qual consiste na inevitabilidade de haver um compromisso entre eficácia e eficiência nas decisões na Administração Pública (AP): para ter mais eficácia abdica-se de eficiência e vice-versa. Este compromisso explica os problemas de eficácia e de eficiência, os quais se devem aos elementos estruturantes da AP: o princípio da legalidade e o privilégio da execução prévia; os fins gerais complexos e valiosos para as pessoas, que inviabilizam a hierarquização de objectivos e a quantificação duradoura de benefícios; a tolerância da ineficiência uma vez cumpridos os formalismos legais; e a menoridade dos cidadãos, enquanto destinatários finais, perante os utentes directos da AP - o poder político. Mas estes elementos são essenciais para garantir o respeito de direitos fundamentais dos cidadãos e o controlo dos recursos cobrados em impostos. Assim, o aumento da administração indirecta e a aplicação da gestão empresarial privada serão insuficientes para obter uma melhoria significativa. Esta poderá conseguir-se apenas com a separação entre a provisão - a reter na AP - e a produção dos bens públicos e a privatização das demais actividades e funções.

Palavras-chave: Gestão, Racionalidade, Estado, Eficácia, Eficiência

TITLE: The efficiency-effectiveness dilemma of public management

ABSTRACT: By applying concepts of Law, Economics and Management Sciences, it was argued that a dilemma between effectiveness and efficiency exists in Public Administration (PA), in that it is inevitable to avoid a trade-off: to increase effectiveness one has to accept lower efficiency and vice-versa. This trade-off explains problems of effectiveness and efficiency, due in turn to the nature of the PA: the legality principle and the privilege of previous execution; the mixed objectives and their complexity, due to their value for people, that frustrate all hierarquization of objectives and the lasting quantification of benefits; the tolerance of inefficiency as long as the formal rules are followed; and the minor role the citizen plays, in relation to the direct users of the PA - politicians. However, these structural aspects of the PA are essential to ensure the respect for basic human and citizen rights and the control of the public purse. Therefore, the increase in autonomous state agencies and the application of corporate management should be insufficient and inadequate to get a significant improvement; it might be better to aim at separate provision - by the State - and production of public goods and privatization of all the rest.

Key words: Management, Rationality, State, Effectiveness, Efficiency

Jorge Silva Paulo
jspmac@hotmail.com
Capitão de Fragata e Professor de Economia da Empresa da Escola Naval, Almada, Portugal.
Frigate Captain and Entrepreneurial Economy Professor of Navy School, Almada, Portugal.

Recebido em Janeiro de 2003 e aceite em Novembro de 2003.
Received in January 2003 and accepted in November 2003.

«The King cannot have things as cheap as other men.»
Samuel Pepys, *Secretário do Almirantado Britânico (Séc. XVII)*[1]

A reforma da Administração Pública (AP) está na ordem do dia. Reconhecem-se problemas no sector público, discutem-se causas e medidas, mas tende a assumir-se que a solução se circunscreve a critérios político-ideológicos. Neste artigo, com base em conceitos do Direito, da Ciência Económica e da Gestão, propõe-se uma explicação baseada nas causas estruturais de tais problemas, e, de onde resultam, por isso, limites para a actuação da AP.

Propõe-se a existência duma disfunção estrutural na AP - um dilema eficácia-eficiência - que indica a necessidade de trocar eficácia por eficiência e vice-versa nas suas decisões. Mostra-se que as decisões tomadas na AP são de gestão pública, tendo esta características muito próprias: fins muito amplos, gerais e contraditórios; benefícios difíceis de especificar e mais ainda de quantificar, avaliar e comunicar; e subordinação ao princípio da legalidade. Pelo seu lado, uma empresa tem fins limitados e aplica-se-lhe o princípio da liberdade, do qual emerge a autonomia de actuação e a prioridade à imaginação e à inovação.

Também divergindo da gestão privada, a gestão pública é avaliada por representantes dos - e não pelos - destinatários finais dos seus produtos, e não está sujeita à escolha livre destes. Tais representantes têm interesses próprios, os quais não podem afastar de todo quando tomam decisões de gestão pública.

Dada a natureza contingencial da gestão, é verdade que há gerir bem ou mal. Mas é preciso separar a técnica da ética - o tecnicamente bom pode ser eticamente mau - e é preciso saber o que se pode esperar em cada caso. Feita esta primeira filtragem, dada por adquirida neste trabalho, pode então avaliar-se a gestão pública, ou considerar a aplicação à AP do modelo típico de gestão da empresa privada.

Na AP, não custará obter abundante evidência empírica e circunstancial do dito dilema, mas é escassa e difícil a prova científica. Para a obter, seria necessário observar directamente a actuação corrente, e esta varia pelo facto de se saber estar sob observação. Além disso, os observados podem retrair-se à exposição ou a relatar informações, por temerem que as suas revelações lhes venham a prejudicar as suas carreiras.

O presente artigo é, assim, sobretudo especulativo e sem sustentação científica. Procurar-se-á, porém, complementar a exposição com exemplos, abstractos mas realistas. A obtenção de prova científica não é impossível, embora não seja fácil, e será uma linha de investigação a prosseguir.

O artigo começa por definir Gestão, e por mostrar como a definição também se aplica à AP. Caracteriza-a, então, recorrendo aos conceitos de racionalidade e bens públicos da ciência económica, e às definições orgânicas e funcionais de AP, legalidade e privilégio da execução prévia desenvolvidas pela doutrina jurídica, para concluir com a caracterização e a delimitação do dilema eficácia-eficiência.

Definição de Gestão

A definição de Gestão que defendo perante os meus alunos diz que *gerir é afectar recursos escassos a fim de atingir objectivos, com a informação disponível e um quadro de constrangimentos*.

Esta definição simples refere os elementos essenciais da Gestão, tais como:

- *afectar recursos* - decidir como, quando, por quem, etc. os recursos vão ser empregues e traduz opções;
- *recursos escassos* - nenhuma decisão, nem nenhum gestor, está livre da escassez - os recursos têm custos de oportunidade, isto é, se são empregues num fim, não estão disponíveis para ser empregues noutro; por isso, a boa gestão pública faz a afectação dos recursos ao fim que produz o maior ganho social - não ao que soe melhor, nem àqueles que sejam objecto de maior pressão na "praça pública"; se não há escassez, não fazem falta gestores, nem se pode falar de Gestão;
- *objectivos* - gere-se para atingir um fim: a Gestão é uma actividade estruturada; a formação de objectivos[2] é uma das funções do gestor, no seu papel de líder;
- *informação* - há vários modos de combinar recursos para realizar objectivos (funções de produção) e cada um deles tem efeitos específicos; por isso, ter informação e conhecimento sobre os fins, os recursos, as funções de produção, os efeitos e os juízos de valor que as pessoas fazem sobre tudo isso, torna-se essencial para gerir bem, em todos os contextos;
- *constrangimentos* - não vale tudo, nem é tudo fisicamente

possível, pelo que a Gestão está sujeita a balizas e obstáculos: uns físicos, outros morais ou legais, muitos deles intransponíveis.

É importante notar que a Gestão é indissociável da escolha, da opção entre alternativas. Além disso, esta definição não exclui recursos, objectivos, tipos de informação ou de constrangimentos, funções ou actividades. E é neutra, porque não avalia nem define juízos de valor. Por isso, tanto vale para a forma como uma pessoa utiliza o seu tempo, como para a administração de pessoal numa empresa, como para o funcionamento de um ministério. E aplica-se às decisões tomadas por um e num sistema informático, ou por não-humanos. Mas é na Gestão realizada por pessoas em órgãos da AP que se centra este artigo.

Administração Pública

Para delimitar o âmbito do trabalho, adopta-se a seguinte definição de Administração Pública (Freitas do Amaral, 2000, pp. 36-37) em sentido orgânico: "sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado, bem como das demais pessoas colectivas públicas, que asseguram, em nome da colectividade, a satisfação regular e contínua das necessidades colectivas de segurança, cultura e bem-estar."

Entre as necessidades colectivas, conta-se a Defesa Nacional, pelo que, as Forças Armadas, constituem a componente militar da AP. Resulta ainda desta definição que a AP é uma organização de fins gerais, o que a distingue de uma empresa, sujeita por natureza ao princípio da especialidade[3], e que, por isso, tem fins restritos.

Este artigo centra-se na administração directa[4] - direcções-gerais e suas sub-unidades orgânicas (burocracias públicas) -, e na administração indirecta[5] - institutos e associações públicos. Excluem-se as empresas públicas, pois estas constituem um híbrido entre a AP e as empresas privadas.

Neste artigo, a amplitude e a profundidade das atribuições da AP, em relação às actividades culturais e de bem-estar do povo, consideram-se dadas por não ser aqui relevante o debate político-ideológico sobre as funções do Estado. Assim, no Estado de Direito democrático, cabe à AP executar as políticas definidas pelo Governo. Numa visão liberal, essas políticas tratam da oferta ou provisão - mas

Na visão actual do Estado social de Direito, a oferta inclui mais do que bens públicos, e, frequentemente, também a sua produção, tornando o sector público, e a AP em particular, entidades enormes e extraordinariamente complexas.

não necessariamente da produção - de bens públicos[6]. Na visão actual do Estado social de Direito, a oferta inclui mais do que bens públicos, e, frequentemente, também a sua produção, tornando o sector público, e a AP em particular, entidades enormes e extraordinariamente complexas.

Os bens públicos definem-se pelas suas características e distinguem-se dos bens do domínio público: apenas obedecem ao critério da propriedade por entidades públicas e podem não ser bens públicos, ainda que possam servir para produzir ou fornecer bens públicos. Assim, um edifício militar é um bem do domínio público, que ajuda a produzir o bem público Defesa Nacional. O edifício não é um bem público.

Além disso, o Estado de Direito democrático tem uma responsabilidade fiduciária (Stiglitz, 1989, p. 44) perante os cidadãos-contribuintes, pois estes, como destinatários finais dos bens públicos - o poder político é o destinatário directo e intermediário entre a AP-prestadora e os cidadãos-contribuintes -, merecem respeito e a eficiente retribuição pelos seus tributos.

Simon mostrou que existe um dever ético e moral de usar, com o mínimo desperdício, os recursos que, não sendo seus, são confiados à AP para realizar os seus fins e objectivos (Simon, 1997a, pp. 259-262), e a Constituição da República Portuguesa concorda: "assegurar a plena utilização das forças produtivas, designadamente zelando pela eficiência do sector público"[7]. Ou seja, a eficiência é um dever e um objectivo intermédio da AP.

Racionalidade

Gerir é decidir, diz-se muito e é verdade. Importa então estabelecer os critérios que devem avaliar as decisões e a gestão. Exige-se, então, um modelo da tomada de decisão pelas pessoas: o mais simples e mais fecundo no estudo das organizações é o princípio da racionalidade (Simon, 1997a, p. 84): "a racionalidade é o critério que preside à selecção

de comportamentos alternativos, em função dos sistemas de valores que vão estar na base da avaliação desses comportamentos."

Herbert Simon propõe esta definição, mas logo reconhece que é necessária uma qualificação e admitir que o decisor tem um papel central na decisão (Simon, 1997a, pp. 84-85). Reconhecendo a importância do decisor sobre a decisão, pode dizer-se com Alan Peacock[8]: "ser racional é pensar e actuar de modo a procurar a melhor solução para um problema, de acordo com os objectivos, preferências e interesses próprios - o que não exclui a consideração dos fins, objectivos, preferências e interesses alheios".

Afinal, como pode um decisor afastar os seus fins, objectivos, preferências e interesses próprios dos, e nos, processos de tomada de decisão que conduz ou em que participa? E tanto mais quanto tais processos ocorrem no quadro da racionalidade limitada ("bounded rationality", ver Simon, 1997a, p. 88; 1997b, pp. 291-294).

Isto porque:

- tem custos obter toda a informação necessária para uma decisão;
- é finita a capacidade de processamento de informação, na mente humana e nos computadores;
- o processamento tem custos de oportunidade;
- e tudo isto é sujeito a informação imperfeita (nunca é possível saber tudo, ninguém pode ter certezas sobre o futuro) e assimétrica (há sempre actores com influência na situação, que têm mais informação do que quem decide e que não lha cedam).

Por isso, não faz sentido maximizar, mas antes procurar, e contentar-se, com uma boa decisão ("satisficing", ver Simon, 1997a, pp. 118-122; 1997b, pp. 295-298), na qual os custos ficam abaixo dos benefícios, numa análise marginal e sobre os relevantes grupo e intervalo de tempo.

Vendo bem, sendo as pessoas todas diferentes, e sendo a diferença um elemento que valorizamos - pois nela se funda a dignidade humana -, como se pode esperar que os interesses particulares se alinhem livre e convictamente com os interesses comuns e gerais? Será desejável consegui-lo, mas, no mínimo, não será fácil formar esse alinhamento. Ainda que se sujeitem as pessoas a idêntica formação, a individualidade e a experiência de cada pessoa levá-la-á a interiorizar essa formação de um modo particular, diferente das demais. E não é impossível, nem inaudito, que se passem os testes de avaliação (quando os há) e pouco se retenha dessa formação.

Como diz Norberto Bobbio (1984, p. 13), com um significado que excede o contexto político: "[...] mais do que uma promessa não-cumprida, o desenvolvimento deficiente da educação para a cidadania, fazendo com que o cidadão investido do poder de eleger os governantes escolha os mais sábios, os mais honestos, os mais esclarecidos de entre os seus concidadãos, deve ser considerado efeito de uma ilusão derivada de uma concepção excessivamente optimista do homem como animal político: o homem busca o seu próprio interesse tanto no mercado económico como no político."

De notar que a racionalidade não se circunscreve ao fim do aumento da riqueza - poucas pessoas o desdenharão, mas é possível que a maioria não viva em função exclusiva dele; não equivale a pensar e actuar sem juízos emotivos; nem a ter sempre fundamentos elaborados para as suas acções - por oposição a aleatoriedade e impulsividade. Nem obsta a que os fins, objectivos, preferências e interesses próprios das pessoas evoluam ao longo da sua vida; nem que sejam diversificados a ponto de incluírem o prazer de cumprir bem as suas funções por "amor à camisola", o querer bem àqueles que se estima, ou admitir custos no curto-prazo para realizar ganhos a médio ou longo-prazo. Como diz Mancur Olson (2000, p. 3): "As I see it, human beings rarely act out of unmixed motives. There is not only self-interest but also a benevolent element - and even a malevolent streak - in human nature. Historical outcomes surely depend not only on the incentives and self-interest of those with power but also on their morals and temperaments."

Importa sublinhar que o factor decisivo são os fins, objectivos, preferências e interesses do decisor, de acordo com a avaliação que faz da situação, a qual será muito sensível aos incentivos e às circunstâncias (Peacock, 1992, p. 68): "[...] whereas people may behave differently depending on 'the situation in which they are placed', they do so not because their personality changes but because the constraints under which they act [...] differ from one situation to another."

Nem poderá ser de outro modo: só atendendo aos seus fins, objectivos, preferências e interesses, uma pessoa pode

realizar-se como tal. Senão será apenas um meio de realização dos outros, abdicando da sua individualidade e dignidade. Não se trata de sujeitar uma comunidade aos fins, objectivos, preferências e interesses de um - isso é uma ditadura e é indesejável -, mas de a comunidade aceitar e respeitar a plena individualidade de cada pessoa e de todas as pessoas - o que reduz os interesses comuns, àquilo que é de facto comum entre todos.

Querer mudar desvalorizando o exame da situação e a racionalidade de quem decide, equivale a não aceitar a existência e a relevância dos incentivos da situação, e a não perceber que nem tudo pode ser mudado: há coisas cuja mudança acarreta custos avultados, socialmente inaceitáveis porque inferiores aos eventuais benefícios.

Desta análise pode emergir uma conclusão normativa: não faz sentido defender mudanças, e o dever ser, antes de se entender o ser e de conhecer os fins, objectivos, preferências e interesses próprios dos que decidem. Querer mudar desvalorizando o exame da situação e a racionalidade de quem decide, equivale a não aceitar a existência e a relevância dos incentivos da situação, e a não perceber que nem tudo pode ser mudado: há coisas cuja mudança acarreta custos avultados, socialmente inaceitáveis porque inferiores aos eventuais benefícios[9].

Perante este quadro, que se afigura realista, e certas visões que apelam repetidamente à intervenção dos poderes públicos a bem dos interesses gerais ou comuns, cabe colocar a seguinte questão: como esperar que os interesses de alguns - só porque ocupam cargos na AP - sejam consistentemente idênticos aos interesses comuns e gerais da comunidade?

É provável que, quando muitas pessoas se insurgem contra a divergência entre declarações e acções, ou entre objectivos e acções, no funcionamento da AP, ignorem o mais relevante: elas ocorrem porque há oportunidades para ocorrerem. Como se verá a seguir, também não faltam diferenças entre as pessoas para justificar aquela divergência.

Avaliação dos benefícios

De facto, a racionalidade das pessoas e dos órgãos baseia-se, tipicamente, em análises de benefícios-custos conduzidas na perspectiva (a qualificação de Simon) de que quem decide julga ser a mais adequada, e que pode ser social (geral), organizacional, grupal ou, mais provavelmente, individual (a sua).

Em todo o caso, essa perspectiva é fortemente afectada pela natureza dos bens públicos, cuja não-exclusão dá origem ao problema da boleia: há um incentivo geral para declarar querer a quantidade e a qualidade destes bens abaixo da sua procura efectiva individual, por se saber que a procura alheia levará, pelo menos, algumas pessoas a decidir suportar os custos da produção e a produzir tais bens, de cujo consumo ninguém poderá depois ser excluído, por definição. Este incentivo aumenta com a dimensão da sociedade, pois menos perdem os que fogem a pagar e porque menos custa a fuga aos que pagam, em ambos os casos, uma vez que o menor contributo individual se dilui em mais contribuintes[10] (Olson, 2000, pp. 69-79) - a menos que fujam mesmo muitos. A potência do incentivo advém de se poder aplicar noutros fins - como o consumo doutros apreciados produtos - aquilo que se foge a pagar em tributos fiscais. De notar que é racional fugir, mas que ninguém é forçado a fugir. Por outro lado, não é por seguir uma regra moral que reprove a fuga que é legítimo classificar alguém de irracional.

O problema da boleia explica, em parte, a necessidade do Estado, do seu financiamento por impostos e da sua organização burocrática. Mas os bens públicos raramente passam pelo mercado e são fornecidos graciosamente, ou por quem pode cobrar coercivamente os custos. Assim, não usufruem do mecanismo dos preços para reflectir a escassez relativa e a avaliação social do valor dos recursos, e orientar as pessoas.

Por outro lado, são nucleares na natureza dos bens públicos as externalidades que eles disponibilizam, as quais criam graves dificuldades na valorização dos seus benefícios e no estabelecimento de hierarquias entre eles, desde logo na perspectiva governamental (*The Economist*, 1995b, p. 53): "[...] government's main problem is not that it spends too much money. [...] The larger trouble is that it spends almost randomly, trying to do everything imaginable at once."

Que benefício traz evitar uma epidemia de meningite? Ninguém duvida - sobretudo se tiver filhos infantis - de que

As decisões das pessoas resultam do balanço de custos e benefícios que fazem, não só atendendo ao que pensam ser o todo social (se chegarem a tanto), mas, sobretudo, não se «esquecendo» de si próprias - dos benefícios e custos que lhes trazem as suas decisões - e é apenas racional que assim seja. Por isso, se definem e aplicam regras de incompatibilidade.

ele é enorme. Mas quanto é? É maior do que evitar que um criminoso faça explodir um avião? Quantas pessoas têm de morrer num ataque terrorista para o seu custo ser socialmente equivalente a - e justificar o mesmo custo de prevenção de - uma epidemia de meningite? E, noutro âmbito, qual é o benefício de reduzir à média britânica o nível de sinistralidade nas nossas estradas? Ou de reduzir a metade a área ardida em incêndios florestais? Ou de melhorar as médias a matemática no liceu?

Ninguém sabe ao certo as respostas - até porque só quem tem de optar nestes domínios as pensará a fundo -, mas não custa perceber que são opções difíceis para quem tiver que as tomar. Em todo o caso, é de prever que a opção duma pessoa racional dependa de como ela espera ser afectada pelos resultados dessa opção. É provável que, quem tem um bebé e não anda de avião, não hesita em evitar a epidemia, seja qual for o seu cargo e custe o que custar - e mais se forem outros a pagar. Isto é crucial: as decisões das pessoas resultam do balanço de custos e benefícios que fazem, não só atendendo ao que pensam ser o todo social (se chegarem a tanto), mas, sobretudo, não se *esquecendo* de si próprias - dos benefícios e custos que lhes trazem as suas decisões - e é apenas racional que assim seja. Por isso, se definem e aplicam regras de incompatibilidade.

Se é difícil explicar o que são os benefícios, de modo a todos perceberem o mesmo, então existe espaço para que cada um forme a *sua ideia*, a que ache *melhor* (*The Economist*, 1995a, p. 26): "The public-sector has piled control system upon control system not just for the fun of it, but to guard against the misuse of public money. It has an obligation to treat all citizens fairly; [...] there must be limits to how far government employees are 'empowered' to do as they judge right".

Não será coincidência que a ideia de melhor, de cada decisor, se aproxime dos seus fins, objectivos, preferências e interesses individuais, ainda que possa usar uma apresentação que vá de encontro às preferências sociais conjunturais (Chapman, 1979, p. 55): "Another very human characteristic which in the public sector can lead to continually increased spending and waste is the desire to do good. In the public sector, the scope for doing good is endless, and the desire to do it, given that those who desire it are going to do it at the public expense, is equally unlimited. [...] Outside the public sector a system of choices has to operate. Either the money is spent for this purpose or for that. [...] It is exasperating, even though inevitable, that although it is the taxpayers' money that is being spent those who advocate any such expenditure are regarded as warm-hearted, forward-looking and generous and those who oppose it are thought of and described as mean."

Também é muito difícil avaliar e medir os benefícios dos bens públicos, pois eles tendem a *mexer* com direitos fundamentais ou questões muito valiosas da vida das pessoas, e sobre as quais elas não aceitam que os números não sejam avultados - desde que não tenham de os pagar directamente[11]. Isto é, a própria tentativa de quantificação tende a sofrer uma resistência, ou mesmo rejeição, social - será razoável admitir que tanto mais será quanto menor for o nível de formação[12] e maior for o egoísmo das pessoas.

Foram dados exemplos de saúde pública e de segurança (em versões modernas do clássico dilema da manteiga e dos canhões), mas será fácil prever a complexidade de fazer opções e escolhas nas demais funções da AP, tanto mais complexas quanto mais funções e alternativas houver - e há cada vez mais, pois hoje a AP não fornece só bens públicos[13]. Até as empresas públicas (como empresas também sujeitas ao fim lucrativo[14]), e ainda que pudessem libertar-se de pressões da tutela política na sua gestão, dificilmente conseguirão ter êxito perante clientes e accionistas: a sua natureza pública submete-as aos fins amplos e gerais do Estado (a universalidade ou alguma forma de serviço geral), quantas vezes contraditórios entre si, e claramente divergentes do seu fim lucrativo (Horn, 1995, pp. 135-139).

De notar que um Governo que faça opções e fixe hierarquias entre os bens que a AP produz - o que se designa por governar - afecta grupos de interesses particulares e sectori-

ais, constituindo-se um motivo para tentarem alterá-las. Se o Governo resistir a essa pressão, pode dar uma imagem de autismo que o leve a perder as eleições seguintes e a ser substituído por outro que altere as opções e prioridades em vigor[15]. O que se verifica é que, em pouco tempo, podem alterar-se opções e prioridades, de tal forma que qualquer esforço de quantificação, já de si tão complexo e difícil de realizar entre bens públicos, se torna frustrante - o que parece condenar a decisão política à transitoriedade. Por isso, é no vértice estratégico do sector público que racionalmente se *foge* a quantificar os benefícios da gestão pública. Esta instabilidade e complexidade no topo propaga-se para os órgãos de execução, inseparáveis do Governo, dado que este é, no âmbito da função administrativa, o órgão superior da AP[16].

Um dirigente da AP não poderá, assim, dispor de padrões ou indicadores, gerais ou globais, relativos às suas funções e actividades. Pode, sim, definir um ou outro índice, ao seu nível, mas nem isso é definitivo e raramente será consensual: o dirigente seguinte - mesmo que tenha idêntica formação - tenderá a deixar a sua marca pessoal, mudando sempre alguns indicadores, pois é outra pessoa, terá uma experiência e uma visão distintas, ou poderá não resistir à vaidade. Até o próprio dirigente pode mudar os seus critérios por pressão política, feita sentir pela via hierárquica. Também por isto, o *benchmarking* não vinga *sem dor* na AP: ao assentar na comparação dos resultados de unidades orgânicas idênticas de órgãos distintos, em relação aos quais seria teoricamente possível definir os mesmos índices, se estes variam com os órgãos ou não são consensuais, não é possível criar uma base de comparação, nem, claro, fazer comparações.

Enfim, será legítimo concluir que ninguém sabe definir bem interesse público. Além disso, cada pessoa pode defini-lo, e, racionalmente define-o, como entende melhor, nomeadamente na sua concretização. Por isso, não pode surpreender que haja variedade de orientações e de objectivos, e da Gestão, na AP. Para o evitar, têm de se definir normas e explicá-las em pormenor, para não subsistirem dúvidas, e controlar os resultados para dissuadir os desvios ou orientar os mais imaginativos, porque desvios e dúvidas poderão acabar por se traduzir em despesas adicionais

Será legítimo concluir que ninguém sabe definir bem interesse público. Além disso, cada pessoa pode defini-lo, e, racionalmente define-o, como entende melhor, nomeadamente na sua concretização. Por isso, não pode surpreender que haja variedade de orientações e de objectivos, e da Gestão, na AP. Para o evitar, têm de se definir normas e explicá-las em pormenor, para não subsistirem dúvidas, e controlar os resultados para dissuadir os desvios ou orientar os mais imaginativos.

desnecessárias para os fins em vista e em desperdício.

Os contrastes com a gestão empresarial privada[17] são claros: nesta, os benefícios são fáceis de avaliar e medem-se numa unidade quase universal - a moeda - e condensam-se em medidas simples, lucros, preços das acções, ou preços de activos. Por outro lado, a empresa está sujeita à escolha livre dos clientes, e os preços dos produtos no mercado e os custos dos factores de produção reflectem a avaliação que deles faz a sociedade[18]. Como a AP, a empresa privada também está inserida em envolventes onde tudo é dinâmico e parece relativo. Mas existem consensos duradouros e fecundos quanto a padrões e medidas de avaliação das empresas. De facto, a empresa privada, por ter objectivos bem delimitados e o seu desempenho ser mais facilmente observável por quem tem interesse nos seus resultados, é mais fácil de gerir e avaliar - pois não há boa gestão sem controlo eficaz, e a escolha livre pelos destinatários finais constitui a forma mais eficiente de controlo.

Liberdade e competência

No Direito, a vida privada caracteriza-se pelo princípio da liberdade ou da licitude, aplicável à gestão privada, mas não à gestão pública: "[os particulares] não necessitam de qualquer habilitação legal para agir, apenas estando impedidos de fazer aquilo que a lei interdita" (Caupers, 1998, p. 45). Por outro lado, a AP está sujeita ao princípio da competência ou da legalidade: "os órgãos e agentes da AP só podem agir com fundamento na lei e dentro dos limites por ela impostos" (Freitas do Amaral, 2002, p. 42).

Por outras palavras, a AP necessita de habilitação legal para agir (Caupers, 1998, p. 45): as acções e decisões[19]

dos órgãos e agentes da AP têm de estar suportadas por normas legais habilitantes. Portanto, ao contrário da empresa, quem define a missão e as funções e baliza a acção da AP, são órgãos a ela externos: os órgãos de soberania - Tribunais, Parlamento e Governo (no exercício da função política). Este último destaca-se pela sua natureza muito volúvel nos regimes democráticos. Porém, isto não obriga leis e regulamentos a medirem-se em volume e a peso e a serem demasiado prescritivos ou *asfixiantes*.

Na verdade, até porque há sempre alguma ambiguidade nos bens públicos, o enquadramento jurídico da acção da AP permite ao decisor alguma margem de interpretação (parametrizada), ou discricionaridade (Caupers, 1998, p. 63), na apreciação das previsões e na decisão da acção a tomar. A descricionaridade reduz a rigidez das normas, e pode ser apreciada como instrumento de flexibilidade, mas não garante, só por si, uma prestação da AP que sirva os fins comuns dos destinatários finais. A rigidez pode ser voluntariamente inserida nas normas para reduzir a discricionaridade e aumentar a previsibilidade, mas tornam-se inadequadas ou obsoletas em ambientes voláteis ou apenas de mudança moderada. Mantendo-se em vigor nessas situações, e dado que se mantém a obrigatoriedade no seu cumprimento, podem forçar decisões ainda menos consensuais. Pior: é fácil instalar-se a convicção de que o seu cumprimento, e o princípio da legalidade, são um *espartilho burocrático* absurdo, e que a descricionaridade dos decisores da AP não só é tolerável como desejável.

Esta diferença de princípios não é um mero detalhe nem uma "legal nicety": enquanto a gestão privada apela à imaginação, a gestão pública, sujeita ao direito público, apela à rotina e à execução normalizada. Daí que, para introduzir inovação e flexibilidade, sem eliminar o princípio da legalidade, se pratiquem as *fugas* para o direito privado com: institutos públicos - para fugir à rigidez da contratação pública; empresas públicas - para passar a produção de bens públicos para o direito privado; a adopção de técnicas de gestão empresarial nos órgãos da AP (empresarialização); e as privatizações.

Ao mudar, pode perder-se de vista que há boas razões para o dito *espartilho burocrático*: desde logo, garantir uma liberdade mais do que mínima dos cidadãos-administrados; a igualdade formal perante os órgãos do poder; e a protecção face à tendência provada, dos que detêm os poderes político e executivo, dele usufruírem e abusarem, em prejuízo dos demais. Cada sociedade trata de encontrar o equilíbrio entre a eficácia na acção da AP e os direitos fundamentais dos seus cidadãos, o qual é influenciado pelas suas história e cultura. Não é fácil perceber esse equilíbrio nem o seu valor; mas abdicar desse *espartilho burocrático* prejudica os direitos fundamentais das pessoas.

Privilégio da execução prévia

Outro elemento específico e relevante da AP é o privilégio da execução prévia, o poder de autoridade específica da AP: faculdade que a lei confere à AP de impor coactivamente aos particulares as decisões unilaterais que tiver tomado (Freitas do Amaral, 2002, pp. 25-27).

É um privilégio, por dar à AP uma vantagem sobre os particulares, pelo qual pode impor a sua vontade e é a expressão viva da autoridade do Estado. Nesse sentido, a legitimidade formal da coacção presta-se a manifestações autoritárias e de abuso. Para as limitar, é necessário criar regras formais e processuais ou burocráticas. Estas são meios ou instrumentos, mas muitas pessoas não os percebem como tal, e concluem serem desnecessárias ou decidem segui-las cegamente, como fins em si mesmas. A atitude virtuosa, de respeito pela letra e pelo fim das normas, é muito difícil e sujeita a interpretações diversas.

Conquanto pareça internamente tratar-se de uma valiosa vantagem para a gestão pública, o privilégio da execução prévia está a reduzir-se com o tempo[20]: os custos da imposição oneram o poder político - mais do que os dirigentes da AP - e medem-se em baixa popularidade. Ajuda as sondagens e a imagem pública passar a ideia de que se negoceia e que se dialoga, enfim, que se contratualiza - procedimento básico da vida privada - mais do que se impõe. Impor pode ainda acarretar custos, se os particulares recorrerem aos tribunais e ganharem contra a AP - custos que poderão, contudo, só vir a onerar *quem vem a seguir*. Neste sentido, a AP e as empresas estão a convergir, embora por razões, e através de percursos, bem distintos.

A necessidade do privilégio da execução prévia torna-se clara quando estão em causa os custos e os benefícios

globais de uma comunidade. Sem ele, pode haver quem exerça um veto sobre uma decisão que beneficia uma sociedade e esta perde sem obter nada de construtivo[21]. Por isso, para realizar o bem maior da sociedade, alguma vez haverá que parar a negociação, decidir e impor uma decisão.

O dilema eficácia-eficiência

Feito o enquadramento dos aspectos tidos como mais relevantes para caracterizar a AP, importa então caracterizar o dilema eficácia-eficiência, e mostrar porque é inerente à AP. Para já, importa recordar que é inerente à AP a dificuldade de medir e avaliar os benefícios dos bens públicos[22] e a existência de alguma margem de interpretação na actuação da AP, apesar da sua sujeição ao princípio da legalidade.

Assim, dado o seu conhecimento técnico privilegiado, produtores e prestadores têm um papel crucial na especificação dos bens públicos. E tendo essa oportunidade, não seria racional que não usassem esse seu conhecimento para realizar a *melhor* solução - como, aliás, será o seu dever e a sociedade espera que façam. Mas a melhor solução exige uma referência, e estas pessoas estão colocadas em posição favorável para definirem o que é melhor, e de o fazerem segundo a sua perspectiva pessoal - a qual, sendo partes interessadas, pode levá-las a extraírem benefícios sem suportarem os custos das suas decisões - e podendo não ter em devida conta os fins, objectivos, preferências e interesses dos destinatários finais. Não será inaudito os profissionais menorizarem e pretenderem ignorar estes destinatários, com base na ideia de "we know best", típico (mas não só) das associações profissionais... É apenas racional.

Por isso, é preciso observar e limitar as oportunidades de enviesamento interessado por produtores e prestadores. No mínimo, será preciso procurar que não ocorram grandes disparidades nas interpretações que cada decisor faz. Para isso têm que se criar *bibliotecas* de normas a cumprir antes, durante e depois da produção - para evitar e dissuadir desvios e orientar quem produz -, auditorias internas e externas - para dissuadir e corrigir os desviantes -, e numerosos órgãos de inspecção.

No mínimo, será preciso procurar que não ocorram grandes disparidades nas interpretações que cada decisor faz. Para isso têm que se criar «bibliotecas» de normas a cumprir antes, durante e depois da produção - para evitar e dissuadir desvios e orientar quem produz -, auditorias internas e externas - para dissuadir e corrigir os desviantes.

É essencial ter a noção que a criação e a aplicação das normas, e os órgãos de auditoria e inspecção[23] consomem recursos (muitas pessoas, que podiam estar a produzir; muito dinheiro, para lhes pagar e aos recursos que usam nas suas actividades; e, por vezes, atrasos nas actividades produtivas). Não sendo produtiva, a carreira de inspecção tornou-se numa das mais *especiais* e mais bem remuneradas da AP, e exige significativas massas salariais para suportar os regimes de remuneração variável, aparentemente indispensáveis para motivar os inspectores. Por outro lado, o ênfase no controlo e o *peso* das inspecções criam um incentivo perverso: o cumprimento rigoroso dos formalismos sobrepõe-se ao conteúdo da procura dos destinatários finais. Não é fácil que as inspecções eliminem em definitivo a discricionaridade aplicável a cada situação. De facto, as pessoas da AP são mais facilmente afectadas por falharem os formalismos do que por prestarem um mau serviço. Por isso, é racional para elas não gastar tempo a perceber procedimentos e formalismos - o mais importante será não se poder provar que houve falhas formais.

Ou seja, a produção eficaz de bens públicos - na qualidade e quantidade desejadas -, exige um avultado consumo de recursos em controlo: a criar normas prescritivas que reduzam a discricionaridade; a impor o seu cumprimento; e a verificá-lo através de inspecções e auditorias. Quanto mais complexos forem os bens, maior deverá ser este consumo, pois há mais oportunidades para interpretações especializadas e enviezamentos, por intervenção de interesses sectoriais ou particulares na sua concepção e concretização. Daqui resulta que o aumento da eficácia - melhores e mais bens - exige mais controlo - normas e fiscalização - e agrava os custos. Assim, para um certo nível do produto, exigem-se mais recursos, e reduz-se a eficiência.

Para aumentar a eficiência - fazer mais com os mesmos

recursos - não se aumenta a eficácia, pois isso exige um aumento de custos em controlo, como atrás explicado, e estes, por hipótese, são fixos. Assim, só se pode visar fazer o mesmo, baixando os custos em controlo. Mas ao baixar os custos em controlo, abrem-se oportunidades de ocorrerem, a seu tempo, interpretações especializadas e enviesamentos na produção e na prestação, e de baixar a eficácia - na perspectiva dos destinatários finais.

Há quem creia que a rotina e a normalização se podem eliminar da AP, e, a par, diminuir a burocracia. É o que se pretende com a empresarialização da AP e a migração de funções e órgãos das administrações directas, central e local, para as administrações indirectas, para usufruir dos benefícios de regimes de gestão financeira e de pessoal mais ágeis e mais flexíveis, e mais *margem* para os seus dirigentes serem imaginativos e criativos. De resto, quando se apela à imaginação na gestão e se apontam as vantagens da inovação, só é de esperar que os resultados traduzam variedade e divergências. No plano empírico, será pacífico o potencial para aumentar a agilidade, mas ninguém provou ser possível um aumento de eficácia e de eficiência.

O que é verificável é que esta mudança na AP portuguesa não terá trazido prejuízos aos dirigentes (Martins, 2000, pp. 14-15): "A fuga às regras da disciplina administrativa através da criação de regimes jurídicos excepcionais é hoje cada vez mais comum [...]. Proliferam os institutos e instituições com autonomias diversas, apenas para ser mais fácil a gestão. Facilidade que nem sempre é sinónimo de eficácia e de eficiência. Criam-se mecanismos que escapam aos controlos contabilísticos. Facultam-se remunerações diferenciadas das praticadas na Função Pública, por vezes acumulando o melhor dos dois mundos: um ordenado competitivo com o sector privado, e um regime de estabilidade e aposentação com os privilégios do sector público." E mais à frente: "O movimento de empresarialização dos serviços prestadores, sejam hoje os hospitais e amanhã as prisões, as escolas e as universidades é outra característica dos tempos actuais. Nada temos contra esta tendência desde que corresponda a um contexto de geração de auto-financiamento sustentado. Mas se apenas se pretende gerar uns simbólicos complementos financeiros, deixando ao Estado o encargo de os alimentar na parte mais importante, então para quê a empresarialização?"

O crescimento da administração indirecta sem redução da administração directa foi uma reforma implícita[24] da AP portuguesa e é um bom exemplo do dilema eficácia-eficiência: a baixa eficácia da administração directa - sujeita ao *espartilho burocrático* e apertado controlo passivo - gerou insatisfação por baixa eficácia; a personalidade jurídica inerente à administração indirecta ou mesmo só a autonomia administrativa e financeira conferem mais autonomia aos dirigentes para reagir às pressões de mudança e responder atempadamente a problemas novos.

A administração indirecta é mais ágil e flexível, pois pode contratar mais facilmente[25], os seus órgãos podem dispor de lei própria que os liberte de formalismos das aquisições públicas, e podem remunerar o seu pessoal - em especial, os dirigentes - com mais imaginação, explorando as combinações entre mordomias e poder - "perks", quando não seja conveniente atribuir remunerações elevadas. Este facto traduz um aumento directo de despesas e custos, e uma redução da eficiência. As citações de Martins e de Chapman, sugerem que os mais nobres fins iniciais se perdem na *voragem* das questões correntes, esfumando-se o aumento de eficácia e sobrando um claro aumento de despesas. Isto é, baixou a eficácia e a eficiência quando se aumentou a autonomia dos dirigentes públicos.

Para corrigir a situação, foi preciso dar orientações mais precisas, fixar balizas mais estreitas às decisões dos dirigentes públicos e limites mais apertados aos seus mecanismos de financiamento - incluindo o fim da autonomia financeira, se ela não corresponder de facto a financiamento próprio - e aos regimes de remuneração do pessoal. Isto é, aumentou-se o controlo para corrigir desvios e aumentar a eficácia, com custos e aumentando a rigidez, justamente o que se visava de início baixar. Não só se manifestou aquele dilema, como se pode concluir que a eficácia na AP exige elevado controlo.

Outro exemplo, mais operacional, será a criação dum grupo-tarefa num órgão da administração directa para realizar um projecto ou resolver um problema, e que as sub-unidades orgânicas competentes - segundo a legislação que regula esse órgão - não conseguem resolver[26]. O que está em causa é um aumento de eficácia, na medida em que se procura realizar melhor a missão do órgão em causa.

Desde logo, ao criar-se um grupo-tarefa está-se a reconhecer implicitamente a inadequação da orgânica do

dito órgão. Mas uma alteração orgânica envolve um processo legislativo governamental[27] e é um processo demorado, se for realmente necessário - e nem sempre se provará essa necessidade. Admitindo que o modelo do grupo-tarefa não consome recursos adicionais, estar-se-á perante um ganho de eficácia sem (imediato) efeito sobre a eficiência. Mas é possível que o projecto ou problema não sejam interpretados do mesmo modo por quem determina a criação do grupo-tarefa e pelos seus membros, porque, recorde-se, um problema dos bens públicos é a margem de interpretação dos seus benefícios. É provável, pois, que o dirigente que criou o grupo-tarefa venha a discordar da condução do projecto ou preveja essa hipótese à partida, se for experiente. Para alinhar as visões, emitirá normas de interpretação e de orientação suplementares, que têm custos e que, ao entrarem em vigor, criam rigidez: os benefícios que não se obtiveram pelas tarefas que deixaram de se realizar. Há um aumento de custos e perda de eficiência e, quando muito, não há perda de eficácia, se o alinhamento se processa antes de os desvios que o dirigente visa corrigir serem significativos.

Para aumentar a eficácia reduz-se o controlo e até pode aumentar transitoriamente a eficiência. Depois, cada vez se exigem mais recursos para manter um certo nível de eficácia, pois o menor controlo abre oportunidades a um uso pouco rigoroso dos mesmos. No fim, para fazer o mesmo, ou atingir um certo nível de eficácia, exigem-se mais recursos e a eficiência baixa.

Naturalmente que uma das razões pelas quais se preferem estes modelos fora da estrutura orgânica da administração directa é a de maior autonomia do grupo-tarefa, que fica na dependência directa do dirigente do dito órgão. A maior autonomia pode também ser usada em condições de trabalho mais motivantes e mais dispendiosas do que as normais na estrutura normal daquele órgão, acarretando menor eficiência, ainda que se consiga manter a eficácia e cumprir o fim atribuído ao grupo-tarefa. Mas não é de excluir que, com a autonomia concedida, os membros comecem a esperar cada vez mais "perks", argumentando até com a eficácia alcançada, e que usem o poder que advém desse êxito para os exigir ou ameaçar com a redução de empenho e de eficácia.

Em resumo, para aumentar a eficácia reduz-se o controlo e até pode aumentar transitoriamente a eficiência. Depois, cada vez se exigem mais recursos para manter um certo nível de eficácia, pois o menor controlo abre oportunidades a um uso pouco rigoroso dos mesmos. No fim, para fazer o mesmo, ou atingir um certo nível de eficácia, exigem-se mais recursos e a eficiência baixa.

Limites

Apesar de a AP ter sido concebida e construída para providenciar e produzir bens públicos, hoje oferece muitos mais, mantendo os seus elementos estruturantes: o dever e a ambição de servir todos os interesses visíveis, dificultando a hierarquização dos objectivos e a quantificação duradoura e consensual dos benefícios; a invulnerabilidade face à ineficiência, desde que cumpridos os formalismos legais; e o estatuto implícito de menoridade dos destinatários finais face aos seus intermediários políticos, que são os verdadeiros clientes da AP.

Por causa destas disfunções, pode defender-se a separação da provisão - quem paga - da produção - quem faz - para aumentar a eficiência na afectação de recursos. Pode ir-se mais longe e propor que só esteja na AP aquilo em que ela tenha vantagem comparativa - a provisão de bens públicos - privatizando o resto, sempre que seja possível obter soluções no mercado relevante - o qual, para Portugal, é o Mercado Único Europeu -, naturalmente sob regulação.

Poderia eliminar-se o dito dilema e a margem de interpretação se todos os servidores públicos fossem iguais. Esse absurdo é manifestamente inviável e liquida o essencial da dignidade humana. Não será de excluir que, naqueles casos simples em que o serviço pode ser normalizado e mecanizado, os servidores públicos possam ser substituídos por máquinas. Mas a automatização e informatização avança lentamente na AP pelos problemas de desemprego que se levantam e que os governos têm dificuldade em resolver.

Essas soluções, todavia, não resolvem outro problema não menos complexo - o da agregação das várias interpretações vivas na sociedade -, e noutro nível, do poder político, e com que a AP se confronta no dia-a-dia. Mas esse é um problema essencialmente exógeno face à AP e que define uma fronteira da presente análise.

Conclusão

Neste artigo, propôs-se um modelo explicativo dos problemas de eficácia e de eficiência na AP, que se designou dilema eficácia-eficiência, e que consiste em abdicar da eficácia para ter mais eficiência e vice-versa: a diversidade humana e a sua racionalidade sugerem que, só por acaso, um qualquer decisor na AP conhece exactamente os interesses comuns da sociedade e tem os seus interesses alinhados com ele, pelo que há que fixar normas que lhe balizem e parametrizem a sua margem de interpretação (incluindo a oportunidade de abusar do seu poder) e que o incentivem a actuar segundo esse interesse (o *espartilho burocrático*), e dispositivos de controlo (fiscalização e auditorias), que dissuadam e corrijam eventuais desvios. Tudo isto cria atritos à célere e boa decisão, consome recursos e prejudica a qualidade da gestão.

Assim, para aumentar:

- a eficácia (mais e melhores produtos), é preciso mais controlo (normas e fiscalização), para reduzir a margem de autonomia e de interpretação dos decisores, agravando-se os custos; para um certo nível de produtos da AP, exigem-se mais recursos e reduz-se a eficiência;
- a eficiência (fazer mais com os mesmos recursos), não se aumenta a eficácia, porque isso exige um aumento de controlo e respectivos custos e estes, assumiu-se, estarem fixos; só poderá tentar fazer-se o mesmo, baixando os custos em controlo - mas, ao baixar estes custos, abrem-se oportunidades para ocorrerem enviesamentos na produção e na prestação, e baixando a eficácia, na perspectiva dos destinatários finais.

O problema do dilema eficácia-eficiência da AP impede-a de ter, ou de ambicionar ter, os níveis de eficácia e de eficiência típicos da gestão empresarial privada. A gestão empresarial, sujeita ao princípio da especialidade, permite definir medidas consensuais e objectivas para avaliar os benefícios. A reforma da AP portuguesa, que consistiu na mudança de funções e actividades das administrações directas para as indirectas, ao visar aumento de eficácia pela redução das normas e do controlo, é um bom exemplo do dilema eficácia-eficiência: verificou-se empiricamente que onde houve aumentos de eficácia, ocorreram aumentos de consumos de recursos e perda de eficiência. A seu tempo, a própria eficácia também piorou.

A reforma da AP portuguesa, que consistiu na mudança de funções e actividades das administrações directas para as indirectas, ao visar aumento de eficácia pela redução das normas e do controlo, é um bom exemplo do dilema eficácia-eficiência: verificou-se empiricamente que onde houve aumentos de eficácia, ocorreram aumentos de consumos de recursos e perda de eficiência. A seu tempo, a própria eficácia também piorou.

Acresce ainda que a AP moderna ocupa-se de muito mais do que apenas bens públicos, tornando a afectação de recursos escassos aos vários bens, já de si difícil por tenderem os bens públicos a ser muito valiosos para a vida em comunidade, muito mais complexa e volúvel. Para melhorar o desempenho da AP através do recurso à gestão privada, poderá ser melhor separar a provisão e a produção de bens públicos, e só manter na AP a provisão desses bens, privatizando a provisão e a produção dos demais bens.

É possível que Samuel Pepys hoje dissesse: "quem quer bens públicos paga-os caros, mesmo que tenha bons gestores." ■

Notas

1. Samuel Pepys (1633-1703) foi Secretário do Almirantado em 1673-1679 e 1684-1688, e é, para muitos, um exemplo de servidor público, pela extrema dedicação com que observou e estudou a utilização de recursos na Royal Navy (RN), e pela minúcia com que anotou no seu diário (publicado em 1825 como *Memoirs of Samuel Pepys*), toda a preparação da RN, bem como diversos aspectos da vida londrina.

2. É habitual distinguir fins de objectivos, no topo da hierarquia, pela natureza abstracta e qualitativa dos primeiros. Abaixo dos objectivos estão as metas, mais quantificadas que os anteriores. Os objectivos, por estarem no meio, podem ter elementos quantitativos e qualitativos.

3. Porque se destina a realizar fins específicos das pessoas físicas que as criaram.

4. Actividade exercida por serviços integrados na pessoa colectiva Estado (cf. Freitas do Amaral, 2000, p. 219). Note-se que a atribuição de algum grau de autonomia a órgãos ou serviços do Estado, concretizada em não receberem ordens directas do Governo, não os transfere para a administração indirecta, tratando-se apenas de administração central desconcentrada (p. 332), modelo em que o poder decisório se reparte entre o superior e um ou vários órgãos subalternos, os quais, todavia, permanecem, em regra, sujeitos à direcção e supervisão daquele (p. 658).

5. Do ponto de vista material, actividade administrativa do

Estado, realizada para a prossecução dos fins deste, por entidades públicas dotadas de personalidade jurídica própria e de autonomia administrativa e financeira. Do ponto de vista orgânico, é o conjunto das entidades públicas que desenvolvem, com personalidade jurídica própria e autonomia administrativa e financeira, uma actividade administrativa destinada à realização de fins do Estado (cf. Freitas do Amaral, 2000, p. 333).

6. Os bens públicos têm duas propriedades: indivisibilidade (servem ao conjunto duma sociedade em simultâneo, sem que nenhum membro perca por isso), e não-exclusão (não é viável cobrar a cada pessoa pelo seu consumo dos ditos bens). Ver Pinto Barbosa (1997), pp. 8-10.

7. Cf. alínea c) do art. 81° da Constituição da República Portuguesa (CRP). Esta consagração constitucional cria bases para o poder judicial se poder pronunciar sobre o mérito, e não apenas sobre a legalidade dos actos da Administração Pública (AP).

8. Adaptação livre de "individuals, acting alone or in combination, are rational self-interested decision-makers, which does not necessarily mean that they are not mindful of the interests of others." (cf. Peacock, 1992, p. 57).

9. Alertando para os limites da validade das analogias físicas no âmbito das ciências humanas, dir-se-á que, embora na natureza a água se escoe de cima para baixo, é possível pará-la com uma barragem - mas com consumo de recursos. E até é possível fazer escoar a água de baixo para cima, com recurso a bombas hidráulicas, exigindo também consumo de recursos. Ou seja, as leis da física não são determinantes a respeito do escoamento da água, mas para ir contra a natureza é preciso consumir recursos, e, nalguns casos, avultados.

10. É elucidativa a seguinte passagem: "In short, in any really large group, the only threat that is available in the absence of coercion - the threat of nonprovision - is virtually certain to fail for two reasons. First, a large group of providers loses many more times more from nonprovision than each target of their bargaining tactic. Second, they also lose much more than they could obtain, over the same length of time from a free rider in contributions. Everyone has an incentive to be in a free-rider or hold-out position." (p. 79)

11. É elucidativa a reacção negativa das pessoas à criação e ao aumento de portagens (como se, por não pagarem directamente, deixassem de suportar os custos envolvidos), recusando o mais que provado efeito regulador das mesmas (ao reduzirem as filas, indicador típico dum consumo a baixo preço), e a mais que provável redução de custos sociais (por baixar o consumo de combustível, o desgaste dos veículos em congestionamentos, a poluição e a perda de tempo das pessoas).

12. O que não tem a ver, neste sentido, com grau académico.

13. Poderá mesmo dizer-se, sobretudo no caso dos estados sociais de direito europeus, que os bens públicos fundamentais - como a segurança, a defesa e a justiça -, têm sido secundarizados pelas chamadas funções sociais - obviamente mais geradoras de popularidade no curto-prazo.

14. Obrigadas por lei a remunerar o seu capital: cf. alínea a) do art. 21° do DL 260/76 (revogado) e art. 1° do DL 75-A/77, de 28 de Fevereiro (em vigor). O que não impede que, na prática, sejam consistentemente deficitárias, desvirtuando, naturalmente, o conceito.

15. O que se espera, aliás, duma mudança de Governo.

16. Essa é a regra nos estados de direito democráticos, incluindo em Portugal, como prevê o art. 182° da CRP.

17. Uma empresa é uma organização de capitais, técnica e trabalho, que se dedica à produção de determinados bens ou serviços, destinados a ser vendidos no mercado mediante um preço - isto é, uma unidade de produção -, com fim lucrativo (adaptado de Freitas do Amaral, 2000, p. 366). É privada a gestão de uma empresa, cujo residual de exploração (ou seja, o que resta das receitas uma vez cobertos os custos) pode ser livremente apropriado por pessoas (físicas ou colectivas) privadas (cf. Ricketts, 1994, p. 328). Não é privada uma empresa, apenas por estar sujeita a direito privado, nem passar a estar a este sujeita se chama privatização.

18. O que não deve entender-se como haver unanimidade na avaliação: o preço vai ser o resultado do jogo das várias avaliações individuais, pelo que pode variar no espaço (ao mesmo tempo, cada vez menores, dada a evolução das telecomunicações) e ao longo do tempo.

19. Cf. no. 2 do art. 266 da CRP e art. 3° do Código do Processo Administrativo (CPA). A lei administrativa portuguesa interpreta o no. 4 do art. 268 da CRP como obrigando apenas a AP a fundamentar decisão negativa, embora a tendência actual na UE seja a de ser obrigatório fundamentar todos os actos (cf. art. 41° da Carta dos Direitos Fundamentais da UE, documento ainda não-vinculativo, mas politicamente aprovado pelas principais instituições da UE e pela maioria dos seus Estados-membros, incluindo Portugal).

20. De facto, o chamado "privilégio da execução prévia", entendido no sentido tradicional de caber por regra à Administração executar os seus próprios actos administrativos, ou seja, duma 'auto-tutela executiva', não constitui uma característica típica da Administração dos nossos dias, havendo até a tendência para se afirmar o princípio da não-executoriedade dos actos administrativos (cf. Nabais, 2002, p. 87). E mais à frente: o direito administrativo dos nossos dias está longe de ser basicamente autoritário: pense-se, nomeadamente, quer no amplo e crescente domínio da administração não autoritária, como da administração promocional ou de prestação, ou a traduzida nas múltiplas e diversificadas formas de participação e de concertação administrativa, quer na intenção básica de garantia dos administrados [...] (p. 88).

21. Considere-se, por exemplo, o caso de uma expropriação por causa da construção de uma nova estrada.

22. Prefere-se aqui a expressão "bens públicos" a "neste sector", pois o típico sector público nos países ocidentais ocupa-se hoje de muito mais do que apenas a provisão de bens públicos, fornecendo numerosos bens privados. Mesmo que se aplicasse só a bens privados, manter-se-ia o dilema numa larga medida, pelo facto dos fins gerais do Estado e da dificuldade de avaliação dos benefícios de forma consensual.

23. Basta ler as leis orgânicas dos ministérios para verificar que, em menos de uma década, todos os ministérios passaram a ter um órgão, pelo menos, de inspecção próprio e de alto nível, com atribuições sobre todas as actividades do ministério.

24. Porque não se conhece nenhum programa de actuação governamental ou aprovado pela Assembleia da República, no sentido verificado.

25. Sobretudo pode libertar-se do *espartilho* que constitui o congelamento de vagas e a autorização ministerial explícita para descongelamento.

26. Concretizando uma estrutura em matriz, na qual as sub-unidades orgânicas cedem pessoal para projectos, com chefes específicos, mas sem deixarem de manter a subordinação às sub-unidades de origem. Encontram-se, assim, no cruzamento de duas linhas de subordinação.

27. Tipicamente, a orgânica e as competências dos órgãos da AP, constam de decretos-lei ou de decretos-regulamentares cuja

aprovação é da competência do Governo, em Conselho de Ministros. ■

Referências bibliográficas

_____ (1997b), **Models of Bounded Rationality**. The MIT Press, Cambridge.

_____ (2002), **Curso de Direito Administrativo**. Vol. II, Almedina, Coimbra.

BOBBIO, Norberto (1988), **O Futuro da Democracia** (ed. orig. 1984). Publicações D. Quixote, Lisboa.

CAUPERS, João (1998), **Direito Administrativo**. Editorial Notícias, Lisboa.

CHAPMAN, Leslie (1979), **Your Disobedient Servant** (2nd ed.). Penguin Books Ltd., Harmondsworth.

FREITAS DO AMARAL, Diogo (2000), **Curso de Direito Administrativo** (2ª ed.). Vol. I, Almedina, Coimbra.

HORN, Murray (1995), **The Political Economy of Public Administration**. Cambridge University Press.

MARTINS, Alberto (2000), «Por uma administração pública ao serviço dos cidadãos». *In Actas do II Encontro INA - Moderna Gestão Pública*, Fundação Calouste Gulbenkian, 30 - 31 Março.

OLSON, Mancur (2000), **Power and Prosperity**. Basic Books, New York.

PEACOCK, Alan (1992), **Public Choice Analysis in Historical Perspective**. Cambridge University Press.

PINTO BARBOSA, António S. (1997), **Economia Pública**. McGraw-Hill, Lisboa.

RICKETTS, Martin (1994), **The Economics of Business Enterprise** (2ª ed.). Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead.

SIMON, Herbert (1997a), **Administrative Behavior** (4th ed.). The Free Press, New York.

STIGLITZ, Joseph (1993), **El Papel Económico del Estado** (ed. orig. 1989). Instituto de Estudios Fiscales, Madrid.

The Economist (1995a), «Managing the public sector. Gurus in government», pp. 25-26, 20 de Maio.

The Economist (1995b), «American survey. Government reconsidered», pp. 53-55, 20 de Maio.



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.

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: magazine.artes@sapo.pt

Contactos p/ assinaturas: Dina Vieira

Sobre a normalização contabilística e a eficiência do mercado de capitais

por Ana Isabel Santos e Clementina Ferreira

RESUMO: Os mercados financeiros e de capitais demonstraram a necessidade de sistemas contabilísticos e relatórios financeiros credíveis e transparentes, indispensáveis ao processo de tomada de decisões por parte de investidores, financiadores e autoridades reguladoras. Pretendemos delinear um paralelismo entre essa necessidade, especialmente no que respeita a ofertas públicas transfronteiriças e cotações internacionais, e o contínuo esforço na convergência de normas de contabilidade. Neste contexto, serão referidos compromissos e acordos entre organismos e outros intervenientes na definição de um sistema contabilístico uniforme, comparável e de elevada qualidade, de aplicabilidade generalizada em diferentes mercados de capitais. Neste contexto, serão apresentadas duas partes fundamentais. Em primeiro lugar, destaca-se o incentivo do mercado de capitais numa perspectiva internacional, regional e nacional. Posteriormente, a identificação de bolsas de valores que evidenciam a aceitabilidade das Normas Internacionais de Contabilidade. Por fim, salientamos que a normalização da contabilidade não é, nem pretende ser, um assunto encerrado.

Palavras-chave: Normalização Contabilística, Mercado de Capitais, Convergência, IASB, FASB

TITLE: About accounting standardization and capital market efficiency

ABSTRACT: Capital markets showed the need for reliable and transparent accounting and financial reporting to support sound decision-making by investors, lenders and regulatory authorities in the entire world. We intend to make a parallelism between that need, specially concerning significant growth in cross-border offering and listings, and the continuing effort on convergence of global accounting standards. So, we will refer compromises and agreements between important Boards and other interveners on producing common, comparable and high-quality accounting standards across the major international capital markets. In order to achieve our main objective, we will present two main parts. First, the incentive proposed by those markets to the goal of normalization and convergence, in an international, regional and national perspective. Then, some evidence that many stock exchanges already accept International Accounting Standards for cross-border listing purposes. Finally, normalization on accounting is not, and not intend to be, a closed process.

Key words: Normalization, Accountancy, Capital Markets, Convergence, IASB, FASB

Ana Isabel Santos
analopes@ipg.pt
Docente da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico da Guarda, Guarda, Portugal.
Professor of the Management and Technology School of Guarda Politecnic, Guarda, Portugal.

Clementina Ferreira
cferreira@fam.ulusiada.pt
Docente da Faculdade de Ciências Económico-Empresariais da Universidade Lusíada, Lisboa, Portugal.
Professor of the Economic and Business Sciences Faculty of Lusiada University, Lisboa, Portugal.

Nota
Este *paper* consiste numa revisão actualizada, em Outubro de 2003, da comunicação apresentada e publicada nas XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica, realizadas em Lugo (Espanha), de 12 a 14 de Fevereiro de 2003.

Recebido em Janeiro de 2003 e aceite em Novembro de 2003.
Received in January 2003 and accepted in November 2003.

«São raras as pessoas que trabalham em empresas multinacionais e que estão algo envolvidas nos seus sistemas contabilísticos, que não tenham pensado quão bom seria se existisse uma linguagem contabilística universal. (...) Os contabilistas vivem numa espécie de Torre de Babel onde se fala línguas diferentes e onde diferem as interpretações dos mesmos eventos e transacções».

(Carsberg, 1999)

A normalização contabilística é sentida como uma necessidade pelos profissionais da contabilidade e, por inerência, da auditoria. Contudo, a proliferação de negócios multinacionais, e o incremento da formação e exigência do investidor, vem acrescentar um novo dinamismo à necessidade de uma convergência global de normas contabilísticas. Concentram-se esforços, na voz dos organismos reguladores de bolsas de valores, na qualidade dos relatórios financeiros, nos padrões de contabilidade e na adequação do capital, entre outros factores, que terão repercussões positivas na eficiência dos mercados de capitais.

Neste contexto, um primeiro ponto debruça-se sobre os desenvolvimentos recentes em matérias relativas à prossecução do objectivo normalização, interrelacionando as motivações e principais intervenientes, numa perspectiva internacional (geral/americana), regional (comunitária) e nacional (portuguesa).

Num segundo ponto, salientam-se os resultados do esforço de normalização com a aceitabilidade das Normas Internacionais de Contabilidade nas principais bolsas de valor representativas de diferentes mercados regulamentados.

Por fim, tece-se uma conclusão na qual se pretende resumir este contributo, confiando-se em boas perspectivas numa normalização eficaz e eficiente, com a qualidade merecida, mas que exige o contínuo compromisso e entendimento entre todos os que têm responsabilidade na divulgação e na interpretação de informações de características contabilísticas e financeiras e, sobretudo, no acompanhamento das mudanças que ocorrerão nos mercados de capitais.

Incentivo do mercado de capitais à normalização

• Enquadramento

No emergir da década de 90, e à medida que esta ia avançando, os mercados mundiais de capitais davam sinais evidentes de que a preparação de demonstrações financeiras com o objectivo de cotação transfronteiriça era um factor encorajador a uma mudança de atitude face a normas de contabilidade totalmente internacionais.

De facto, a globalização dos negócios, dos mercados de capitais e a internacionalização de actividades, como tendências económicas gerais, têm sido motivos que justificam a evolução da maioria das matérias de natureza económica e financeira e, também, contabilística. A proliferação de multinacionais e consequente intercâmbio de capitais demonstraram a necessidade de um conjunto de demonstrações contabilísticas donde resulte um relato financeiro-social[1] o mais transparente e consistente possível que apoie verdadeiramente a tomada de decisões por parte de investidores, financiadores, autoridades reguladoras das bolsas de valores e outros *stakeholders*.

A proliferação de multinacionais e consequente intercâmbio de capitais demonstraram a necessidade de um conjunto de demonstrações contabilísticas donde resulte um relato financeiro-social o mais transparente e consistente possível que apoie verdadeiramente a tomada de decisões por parte de investidores, financiadores, autoridades reguladoras das bolsas de valores e outros «stakeholders».

Os intervenientes em mercados financeiros e de capitais exigem continuamente um acervo documental de normas de contabilidade convergentes, não conflituosas, de elevada qualidade, aplicabilidade internacional, que facilite a comparabilidade das demonstrações financeiras e patrimoniais entre empresas sediadas em diferentes jurisdições.

É de enaltecer, neste contexto, os esforços que têm sido efectuados por diferentes organismos regulamentadores, na elaboração de normas que servem de suporte ao desenvolvimento eficiente e coerente, em contínua evolução, da ciência contabilística. Pela sua imponência, importância e

reconhecimento internacional, iremos destacar alguns factos relacionados com os actuais projectos do *International Accounting Standards Board* (IASB) e do *Financial Accounting Standards Board* (FASB), em paralelo com a pressão exercida pelas Organizações Internacionais e Nacionais das Comissões de Valores.

A União Europeia (UE), nos últimos 25 anos, tem manifestado uma intenção de harmonizar procedimentos, como é visível nas Directivas entretanto emanadas. Contudo, parece ser aceite que as diferentes culturas e práticas contabilísticas dos países membros condicionam a concretização desse objectivo, tendo ficado aquém das expectativas. Pelo que há claros indícios de uma viragem em termos de estratégia relacionada com legislação e práticas contabilísticas, que culmina na aprovação do Regulamento (CE) nº 1606/2002 do Parlamento Europeu e do Conselho, publicado no *Jornal Oficial das Comunidades Europeias* em 11 de Setembro de 2002, relativo à aplicação das Normas Internacionais de Contabilidade. A esta matéria regressaremos posteriormente.

• Perspectiva internacional

O *International Accounting Standards Committee* (IASC) foi um organismo criador de normas que antecedeu o actual IASB, entre 1973 e 2001, criado por membros representativos da Austrália, Canadá, França, Alemanha, Japão, México, Holanda, Reino Unido/Irlanda e Estados Unidos da América, e que tinha por objectivo formular e publicar, no interesse público, normas de contabilidade a serem observadas na apresentação das demonstrações financeiras e promover a sua aceitabilidade e observância a nível mundial (Costa e Alves, 2001). Como organismo de harmonização contabilística, procurava então a criação de normas que, sendo raramente originais, resultavam, muitas vezes, do aproveitamento das melhores soluções contidas em normas idênticas existentes nos países membros.

O FASB tem sido, desde 1973, a organização responsável pela emissão de normas de contabilidade a serem utilizadas nas empresas privadas norte-americanas - os *United States General Accepted Accounting Principles* (US GAAP) - cuja obrigatoriedade resulta, não só do reconhecimento de utilidade pública (visto ser ele, a exemplo do IASC, uma organização privada), mas também do seu reconhecimento oficial pela *Securities and Exchange Commission* (SEC) e pelo *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), com o objectivo de contribuírem para um eficiente desenvolvimento da economia, na medida em que "... *investors, creditors, auditors and others rely on credible, transparent and comparable financial information*" (FASB, 2002a).

A realidade pareceu demonstrar que o FASB, apesar de ser um organismo emissor de normas de aplicabilidade nacional, sendo representativo de um país de tão grande dimensão como é os EUA, com o dinamismo que apresenta em termos de mercados de capitais e bolsistas, deu, até inícios da década de 90, maior relevância e preferência a empresas que tivessem uma perspectiva conceptual semelhante à subjacente aos US GAAP. E porque estas diferenças existem, torna-se difícil efectuar comparações adequadas entre empresas que apliquem diferentes princípios contabilísticos subjacentes. Pelo facto se argumentava que "muitos acreditam que esta falta da normalização inibe a livre circulação de capitais entre os países, o que conduz frequentemente a que os investidores internacionais exijam prémios de risco desnecessários"[2] (Kieso e Weygandt, 1992, p. 21).

Nesta sequência, nos inícios da década de 90, pode falar-se de um "despertar de consciência do IASB e do FASB" sobre a necessidade de uma colaboração conjunta, bem como com outras entidades, em busca de um objectivo comum: a criação de um único conjunto de normas de contabilidade de elevada qualidade e aplicabilidade universal. Foi assim criado, no início dos anos 90, um grupo de trabalho que ficou conhecido como G4+1 que incluía países que partilhavam na altura uma perspectiva conceptual comum: Estados Unidos da América, Austrália, Canadá, Reino Unido, Nova Zelândia, ao qual se juntaram representantes do IASC como observadores. O objectivo principal foi o debate acerca de práticas contabilísticas comuns. Durante a sua existência, o grupo, na sequência dos seus encontros trimestrais, produziu dois "*Position Papers*" e dez "*Special Report*" mas, em Janeiro de 2001, os membros deste fórum de discussão decidiram dar por terminado este grupo de trabalho face ao IASC reestruturado. Desta renovação, entre outras instituições criadas, destaca-se o IASB, que iniciou funções em

meados de 2001, e cremos que numa clara evidência de liderança em termos de uma nova atitude de elaboração de novas normas vocacionadas para um público internacional cada vez mais informado e exigente.

No entanto, podemos afirmar com segurança que o que definitivamente marcou e exigiu entendimentos e parcerias entre o FASB e o IASB, foram as exigências das Bolsas de Valores na voz dos organismos reguladores das comissões de valores mobiliários, nomeadamente a *International Organization of Securities Commissions* (IOSCO) e a SEC. Paralelamente, a contínua pressão de outros intervenientes nos mercados de capitais para uma globalização de normas, requer um maior compromisso no processo de elaboração das mesmas, na busca de uma convergência, pautada por níveis de elevada qualidade e soluções internacionais comparáveis. Não basta harmonizar, há que normalizar[3].

O ano de 2000 marca o encerramento de um primeiro ciclo, sendo publicado um documento na sequência do exame detalhado a trinta Normas Internacionais de Contabilidade (NIC), incluindo as Interpretações Técnicas respectivas, no qual se divulga que o Presidente da IOSCO recomenda a todos os seus membros que permitam a admissão à cotação e oferta públicas das empresas que utilizem o conjunto básico de NIC nas suas demonstrações financeiras, complementadas com informações suplementares sob a forma de reconciliações, divulgações e interpretações.

Em 1995, a IOSCO fez uma acordo com o então IASC, no sentido de este criar um conjunto coerente de normas de contabilidade *(core standards)* que dessem resposta a um grupo de exigências apresentadas pelo primeiro, em busca de uma qualidade acrescida na informação divulgada por empresas cotadas nas diferentes bolsas de valores mundiais, comprometendo-se a IOSCO a promover o uso daquelas normas junto das comissões de valores a ela associadas. O apoio da IOSCO aos trabalhos do IASC continua, e o ano de 2000 marca o encerramento de um primeiro ciclo, sendo publicado um documento na sequência do exame detalhado a trinta Normas Internacionais de Contabilidade (NIC), incluindo as Interpretações Técnicas respectivas, no qual se divulga que o Presidente da IOSCO recomenda a todos os seus membros que permitam a admissão à cotação e oferta públicas das empresas que utilizem o conjunto básico de NIC nas suas demonstrações financeiras, complementadas com informações suplementares sob a forma de reconciliações, divulgações e interpretações[4] (IOSCO, 2000).

No que respeita à SEC, como membro da IOSCO responsável pela regulação das bolsas de valores norte-americanas, esta obriga a que qualquer empresa ou organismo que queira oferecer financiamento ou acções de capital nos mercados financeiros norte-americanos, nela esteja registada.

Em Abril de 1996, a SEC publicou um documento onde fez depender o seu apoio ao acordo IOSCO/IASC, na presença dos seguintes requisitos nas *core standards*:

- compreensão dos fundamentos conceptuais básicos da contabilidade;
- alta qualidade, contribuindo para a melhoria da comparabilidade e transparência, exigindo a total divulgação em matérias contabilísticas;
- as normas deveriam ser rigorosamente interpretadas e aplicadas, caso contrário, os objectivos referidos no requisito anterior não seriam atingidos[5].

Apresentam-se algumas etapas significativas em busca da convergência internacional das normas de contabilidade **(ver caixa na p. 48)**.

No âmbito da XXVII Conferência Anual da IOSCO, em Maio de 2002, foi realçado que desde Maio de 2000 se têm verificado diversos desenvolvimentos que promovem a utilização das Normas Internacionais de Contabilidade do IASB, nomeadamente:

- "(...) a decisão do Conselho de Ministros da UE (Conselho ECOFIN) que estabelece a utilização das IAS até 2005;
- a conclusão da reconversão do IASB num organismo independente vocacionado para a fixação de normas; e
- a formação do Comité Europeu de Autoridades Reguladoras de Valores Mobiliários com um subgrupo especial para estas questões" (IOSCO, 2002).

Neste contexto, foi salientada, durante a referida conferência, a necessidade de maior cuidado na prática seguida por algumas sociedades abertas para a divulgação de métodos

1990-2002: Datas importantes a realçar	
1990	IASC emite Declaração de Intenções sobre a comparabilidade de demonstrações financeiras.
1991	FASB planeia apoiar normas internacionais.
1993	IOSCO concorda com a lista de normas do IASB e aprova a NIC 7 - Demonstração de Fluxos de Caixa.
1994	SEC aceita três procedimentos das NIC e a NIC 7; IOSCO aceita 14 NIC; FASB decide trabalhar em conjunto com o IASC na emissão de uma norma sobre *Earnings per Share* (EPS).
1995	Acordo IASC/IOSCO para completar o núcleo básico de normas até 1999, com o objectivo de aplicação às ofertas públicas multinacionais; Comissão Europeia apoia o acordo IASB/IOSCO e o uso das NIC da União Europeia.
1996	IASC e FASB emitem uma norma idêntica sobre *Earnings per Share*; Declaração da SEC.
1998	Novas leis na Bélgica, França, Alemanha e Itália permitem o uso das NIC.
1999	IOSCO inicia os seus trabalhos de revisão das normas do IASC; *Fédération des Experts Comptables* (FEE) aconselha as empresas europeias a usar as NIC; IASC aprova unanimemente a sua reestruturação.
2000	SEC apoia o uso das NIC; IOSCO recomenda aos seus membros que permitam a utilização de 30 NIC nas ofertas públicas transfronteiriças e cotação transfronteiriça; Aprovada a reestruturação do IASC e sua nova constituição; Comissão Europeia anuncia plano de adopção das NIC até 2005.
2001	Divulgação dos membros do actual IASB e IASC *Foundation*; IASB assume a responsabilidade de emissão de normas internacionais de contabilidade, que passarão a designar-se "Normas Internacionais de Informação Financeira" (NIIF).
2002	IOSCO continua a encorajar o IASB e outros organismos nacionais de fixação de normas a colaborar de forma expedita para alcançar a convergência; Parlamento Europeu e Conselho aprovam Regulamento (CE) nº 1606/2002 de 19 de Julho, relativo à aplicação das NIC; IASC *Foundation* aprova nova constituição; IASB e FASB assinam o *Norwalk Agreement*.

Fonte: Elaboração própria

de cálculo dos resultados das empresas que não cumpram as normas de contabilidade adoptadas internacionalmente.

Estes factos vêm reforçar o estatuto do IASB como principal organismo normalizador internacional, já que dos seus actuais objectivos consta a procura de convergência entre as normas nacionais de contabilidade e as NIC e NIRF (Normas Internacionais de Relato Financeiro), no sentido de soluções de alta qualidade da Constituição do IASCF (IASCF 2000). A sua actual composição inclui membros de um leque alargado de países, com predominância para os representantes dos EUA. Por este facto, a normalização contabilística, na verdadeira acepção da palavra, está mais ao alcance, uma vez que o esforço está a ser realizado em comum entre os principais organismos de normalização. O FASB - enquanto organismo responsável pela elaboração de normas no espaço norte-americano - está reconhecido oficialmente pela SEC e pelo AICPA. O IASB mereceu o apoio e incentivo do IOSCO, bem como da Comissão Europeia, como será salientado no ponto seguinte.

Neste esforço conjunto, alguns projectos já têm sido desenvolvidos em parcerias entre o IASB e o FASB, nomeadamente no que respeita a matérias relacionadas com a contabilização das Concentrações de Empresas. Esta

parceria foi comprovada e reforçada com a divulgação do *The Norwalk Agreement* (IASB, 2002b) que consiste num compromisso de entendimento entre o IASB e o FASB, assinado em 29 de Outubro de 2002, marcando uma importante etapa na convergência entre as normas americanas e as NIC. Um primeiro passo consistirá num projecto de convergência a curto-prazo, no qual se exige dos dois organismos a utilização de esforços acrescidos para propor alterações às normas existentes que reflictam soluções comuns para diferenças especificamente identificadas, e estava previsto, para finais de 2003, a emissão de uma *Exposure Draft*.

De acordo com informações provenientes do IASB, a eliminação dessas diferenças, conjuntamente com o compromisso de eliminar/reduzir diferenças remanescentes através de projectos conjuntos, irá contribuir para a melhoria da comparabilidade entre demonstrações financeiras de diversas jurisdições. Este acordo - *The Norwalk Agreement* - produziu efeitos imediatos, tendo nessa data sido prontamente publicadas duas menções de apoio ao mesmo, quer por parte da Comissão Europeia, quer por parte da SEC. A SEC, na voz do seu presidente - Harvey L. Pitt -, aplaudiu também o acordo pelos mesmos motivos acima mencionados, salientando ainda a proeminência destas matérias devido à decisão da União Europeia de adoptar as NIC em 2005, o que fará incrementar as demonstrações financeiras preparadas de acordo com as mesmas (SEC *Press Release*, 2002).

- **Perspectiva comunitária**

Considerando que um dos objectivos da União Europeia é promover o desenvolvimento de um mercado económico único dos Estados-membros baseado numa concorrência equitativa e eficaz, a Comissão Europeia tem interesse numa harmonização europeia em termos contabilísticos que os garanta.

Segundo Sir Bryan Carsberg, Secretário-Geral do IASC em 1999, a utilização de um sistema contabilístico uniforme é importante para:

- garantir uma concorrência eficaz nos mercados de capitais, devido à pouca probabilidade de que estes sejam capazes de avaliar, de forma equitativa, as empresas que elaboram os seus relatórios de acordo com diferentes regras contabilísticas;
- garantir uma concorrência justa nos mercados de bens e serviços e para a aplicação do direito da concorrência nesses mercados;
- eliminar a distorção causada pela utilização de regras contabilísticas diferentes por empresas que apresentam as suas contas anuais na mesma divisa.

Estes foram alguns dos factos que conduziram a uma nova atitude por parte da Comissão Europeia. A Quarta e Sétima Directivas - principais veículos harmonizadores em termos contabilísticos na União Europeia, estritamente flexíveis e já obsoletas - levaram a Comissão Europeia a reconhecer o interesse da utilização das normas internacionais do IASC por todas as empresas europeias cotadas que fazem contas consolidadas. Ao fim de um processo que demorou sensivelmente dois anos, em Junho de 2002, a União Europeia aprovou um regulamento relativo à aplicação das NIC no espaço europeu, no qual se contempla a obrigação de elaboração das contas consolidadas o mais tardar até 1 de Janeiro de 2005[6].

A Quarta e Sétima Directivas – principais veículos harmonizadores em termos contabilísticos na União Europeia, estritamente flexíveis e já obsoletas – levaram a Comissão Europeia a reconhecer o interesse da utilização das normas internacionais do IASC por todas as empresas europeias cotadas que fazem contas consolidadas. Ao fim de um processo que demorou sensivelmente dois anos, em Junho de 2002, a União Europeia aprovou um regulamento relativo à aplicação das NIC no espaço europeu, no qual se contempla a obrigação de elaboração das contas consolidadas o mais tardar até 1 de Janeiro de 2005.

Esta obrigação é, contudo, apenas aplicada a sociedades cujos valores mobiliários estejam, ou sejam, admitidos à negociação num mercado regulamentado, ou então aquelas cujos valores sejam oferecidos ao público com aquele objectivo. Pretende-se agora a apresentação de documentos de prestação de contas normalizados, dotados de informação relevante à satisfação das necessidades dos investidores.

Nesta sequência, a Comissão Europeia reagiu favoravelmente ao *Norwalk Agreement* no próprio dia em que foi

divulgado, realçando que tal representa uma grande etapa para a elaboração de um sistema global de normas contabilísticas, e auxiliará a SEC a aceitar, para efeitos de admissão à cotação, as demonstrações financeiras preparadas por empresas europeias e elaboradas de acordo com as NIC, sem necessidade de conversão para os princípios contabilísticos americanos. Frits Bolkestein, Comissário Europeu para o Mercado Interno, referiu que os recentes escândalos vieram demonstrar o quanto são importantes normas de contabilidade de elevada qualidade para a "saúde" de todos os mercados financeiros, congratulando-se com as potenciais consequências deste acordo na eficiência global do mercado de capitais: "os custos diminuirão, a comparabilidade seria melhorada e o governo das sociedades (responsabilidade) seria realçado"[7] *(EU Comission Press Release, 2002)*.

Assim, o actual IASB, com uma nova estrutura de funcionamento, será o veículo contabilístico da União Europeia dirigido às empresas europeias. De acordo com a recomendação do *European Financial Reporting Advisory Group* (EFRAG, 2002), as NIC (da nº 1 à 41), e respectivas interpretações técnicas (SIC nº 1 a 33), deverão ser aplicadas/emitidas "em bloco", na medida em que não são contraditórias com o princípio da imagem verdadeira e apropriada previsto nas Quarta e Sétima Directivas, e preenchem os requisitos da compreensibilidade, relevância, fiabilidade e comparabilidade.

Ainda em termos europeus, é de realçar que o *Committee of European Securities Regulators* (CESR), organismo regulador das bolsas europeias, publicou, em Outubro de 2002, um documento intitulado "Proposed Statement of Principles of Enforcement of Accounting Standards in Europe", que está em discussão pública até 7 de Janeiro de 2003, aguardando-se opiniões por parte de todos os interessados. Esta Declaração de Princípios tem por objectivo oferecer mais um contributo do CESR ao desenvolvimento e implementação de uma perspectiva comum ao *enforcement* (fiscalização) das NIC, uma vez que "a harmonização de sistemas de fiscalização pretende ser uma ferramenta eficaz para criar um mercado de capitais eficiente dentro da União Europeia, e deve garantir e melhorar a confiança dos investidores nesses mercados"[8] (CESR, 2002). Num total de 21 princípios, o documento define a fiscalização das informações financeiras, selecção de técnicas aplicáveis para o efeito e responsabilização das diferentes partes envolvidas.

- **Situação em Portugal**

Em Portugal, a Comissão de Normalização Contabilística (CNC) é o principal organismo nacional emissor de normas de aplicabilidade na área da Contabilidade. Pensamos que a adopção das NIC em Portugal, principalmente no que respeita à sua aplicação a grandes empresas cotadas, não oferecerá dificuldades de maior. Na verdade, as actuais Directrizes Contabilísticas (DC) - principalmente as mais recentes - não parecem contrariar as orientações padronizadas nas NIC, o que não significa que sejam totalmente convergentes, pois em nossa opinião as DC, principalmente em determinadas matérias, não acolhem todas as orientações revertidas nas NIC, parecendo incompletas.

De entre os trabalhos da CNC, e fruto do recente apoio da UE à implementação das normas do IASC nos Estados-membros, está neste momento delineado um projecto de linhas de orientação para um novo modelo de normalização contabilística, no qual se defende que "(...) a normalização contabilística nacional deverá aproximar-se, desde já, e tanto quanto possível, do padrão mais elevado, que, como se constata, será o dos IASB GAAP, mas por forma a proporcionar ao nosso país o alinhamento com as Directivas Contabilísticas e com os Regulamentos Contabilísticos da UE/UEM. (...) Importa, porém, observar e ter em conta as características do tecido empresarial nacional e reconhecer que para as pequenas e médias empresas, e em especial para as micro-empresas dos diversos países da comunidade, o problema contabilístico se reveste de bastante complexidade" (CNC, 2003, p. 20).

Acrescente-se que, a este processo de desenvolvimento/criação de DC, não será alheio a intervenção da Comissão de Mercado de Valores Mobiliários (CMVM). De facto, na conferência de lançamento do CD-Rom "Normas Contabilísticas Aplicáveis em Portugal", o Conselho Directivo da CMVM referiu a colaboração com a CNC e a implementação da necessária regulamentação da apresentação da informação financeira aplicável a empresas com valores mobiliários admitidos à cotação, sendo referido que "a nossa legislação

já permite que as entidades não residentes possam apresentar as suas contas no mercado Português baseadas nas Normas Internacionais de Contabilidade emitidas pelo IASC. Temos vindo a encorajar as empresas portuguesas a apresentarem as suas contas com o nível de detalhe mais completo, inerente às divulgações exigíveis pelo IASC, quer do ponto de vista de regulamentação, quer do ponto de vista de recomendações" (CMVM, 2001).

O contributo da CMVM a toda esta problemática da convergência internacional de normas de contabilidade pode ser traçado em diversas vertentes.

Salientamos, segundo o seu Conselho Directivo, o seguinte (CMVM, 2001):

- regulamentação do mercado de capitais português tem um foco constante na protecção dos investidores;
- a defesa da máxima transparência das entidades envolvidas, tendo sido colocada com especial atenção a temática do "Governo das Sociedades", transparência extensível às entidades emitentes, auditores intermediários financeiros e os próprios investidores;
- a produção de demonstrações financeiras por parte das entidades emitentes, baseadas em padrões de elevada qualidade, e a divulgação devidamente supervisionada das referidas informações sobre a performance das empresas;
- a colaboração com o Banco de Portugal e com o Instituto de Seguros de Portugal no sentido de permitir, e estudar, as necessárias adaptações das empresas destes sectores a uma nova realidade enquadrada com a harmonização contabilística comunitária e internacional;
- a implementação da demonstração de fluxos de caixa, da demonstração de resultados por funções, da informação intercalar semestral e trimestral e o projecto de implementação de informação por segmentos;
- a colaboração e intervenção em busca de uma harmonização internacional, junto do CERS, na IOSCO e na Comissão Europeia.

Bolsas de valores e normas internacionais de contabilidade

• Estatísticas do mercado de capitais

A página oficial do IASB na Web divulga algumas estatísticas do mercado de capitais, que, na sua perspectiva, demonstram clara evidência da necessidade de um único normativo de aplicabilidade internacional (IASCF, 2001c).

Da análise dessas divulgações apresentam-se, de seguida, alguns dados:

- em termos gerais, e incluindo as bolsas de valores da América do Norte e do Sul, Europa, Ásia e Médio Oriente, muitas admitem à cotação empresas estrangeiras, e, em muitos casos, estas representam percentagens significativas (IASCF, 2001c), nomeadamente, Suíça (42%), Bélgica (42.8%), Luxemburgo (81.8%) e Alemanha (88.4%);
- mais de 1100 emitentes estrangeiros de 56 países estavam registados na SEC, no início de 1999, nos quais se incluem 7 empresas espanholas e 5 portuguesas;
- mais de 400 empresas estrangeiras viram as suas acções cotadas na *New York Stock Exchange* (NYSE, Bolsa de Valores de Nova Iorque), em Março de 2000, sendo 6 espanholas e 3 portuguesas;
- na Bolsa de Valores de Londres, em 1999, 20.1% das empresas eram estrangeiras, mas representavam 66.3% do valor de mercado do total das entidades cotadas, sendo esta tendência evidenciada desde 1993;
- a taxa de crescimento das fusões multinacionais é elevada (45.2% em 1997), envolvendo vultuosos montantes de capital.

• Aceitação das normas do IASB por algumas bolsas

A Fundação IASC emitiu um documento acerca das NIC permitidas para empresas estrangeiras cotadas em bolsas nacionais (IASCF, 2001a), que, juntamente com o documento *IAS Around the World* (IASCF, 2001b), apresentam um panorama elucidativo sobre a aceitabilidade das normas do IASB nos relatórios financeiros das empresas admitidas à cotação. Por norma, as empresas nacionais devem seguir os princípios contabilísticos do seu próprio país, e permite-se às empresas estrangeiras a utilização do normativo IASB, se bem que também se verificam excepções.

Após análise detalhada das divulgações acima referidas, construímos o Quadro I, de cuja leitura e interpretação se observa que a generalidade das bolsas de valores admite que as empresas estrangeiras admitidas à cotação submetam as suas demonstrações financeiras, e respectivos relatórios, de acordo com os critérios contabilísticos

Quadro I
Aceitação das normas do IASB em bolsas de valores mobiliários

País	Bolsa de Valores	Aceitabilidade/Procedimentos	
		Empresas nacionais	Empresas estrangeiras
Alemanha	Frankfurt Bavaria Estugarda	NIC, US GAAP, UK GAAP ou normas alemãs, nas contas consolidadas	Normas alemãs, NIC ou US GAAP
Áustria	Viena	NIC ou US GAAP	NIC ou US GAAP
Bélgica	Bruxelas	NIC nas contas consolidadas, desde que tenham operações ou capital estrangeiro significativo	NIC
Dinamarca	Copenhaga	NIC , US GAAP ou UK GAAP, desde que reconciliados com as normas dinamarquesas	NIC, US GAAP ou UK GAAP, desde que reconciliados com as normas dinamarquesas, sendo dispensável se as leis de cada país permitam a sua utilização
Espanha	Madrid Valência Bilbau Barcelona	Normas nacionais	Empresas cotadas simultaneamente noutra bolsa da União Europeia: não necessitam reconcialiação para as normas espanholas; outras empresas: NIC, US GAAP ou nacionais mas com uma reconciliação auditada para as normas espanholas
Estados Unidos	Nova Iorque Boston	Normas nacionais	US GAAP; se usarem NIC ou nacionais, é exigido pela SEC uma nota de reconcialiação da demonstração de resultados
Finlândia	Helsínquia	Podem usar NIC se mais de 50% das acções representativas do capital são detidas por estrangeiros, ou se a empresa está simultaneamente cotada num país da OCDE fora da União Europeia	NIC, US GAAP ou UK GAAP, com autorização da autoridade reguladora e com uma reconciliação às normas finlandesas
Holanda	Amsterdão	Normas nacionais; NIC, US GAAP ou UK GAAP reconciliadas para as normas holandesas	NIC ou US GAAP
Hungria	Budapeste	NIC para empresas com actividades transfronteiriças, sendo também permitido para as restantes	NIC
Irlanda	Dublin	UK GAAP	Normas nacionais de cada país, desde que aprovadas pela UE
Itália	Milão	NIC para as contas consolidadas	NIC
Luxemburgo	Luxemburgo	Não estão estabelecidas normas nacionais de contabilidade, pelo que se aplicam as NIC	NIC, US GAAP, UK GAAP ou normas nacionais com reconciliação das diferenças significativas em relação às NIC
Noruega	Oslo	Normas nacionais	NIC, US GAAP, UK GAAP ou normas nacionais de cada país, sem necessidade de reconciliação
Portugal	Lisboa	Normas nacionais	NIC
Reino Unido	Londres	UK GAAP	NIC, US GAAP ou UK GAAP, exigindo-se a reconciliação para as normas inglesas
Suécia	Estocolmo	Normas nacionais	Normas nacionais ou NIC, US GAAP e UK GAAP, desde que reconciliadas com as normas suecas
Suíça	Suíça	NIC	NIC ou normas nacionais, desde que as demonstrações financeiras incluam informações adicionais reconciliadas com normas suíças

Fonte: Elaboração própria
Legenda: NIC - Normas Internacionais de Contabilidade do IASB; US GAAP - Normas Nacionais dos Estados Unidos; UK GAAP - Normas Nacionais do Reino Unido

definidos nas NIC. Quanto às empresas do próprio país, a generalidade das bolsas exige informação concordante com as normas nacionais, devendo as NIC ser utilizadas para efeito de consolidação de contas. Cremos que, o mais tardar em 2005, a elaboração de um quadro idêntico a este preveja diferenças significativas, em virtude quer das parcerias que se têm estabelecido entre IASB e FASB, quer do apoio da Comissão Europeia à adopção das NIC no seio comunitário.

Conclusão

Para justificar, defender e incrementar investimentos nacionais e internacionais, decisões de financiamento, admissões à cotação em mercados regulamentados e ofertas públicas transfronteiriças, precisa-se de um conjunto de normas de contabilização e relato financeiro que seja caracterizado como convergente, uniforme, de elevada qualidade e de aplicabilidade global. Se as empresas prepararem a sua contabilidade baseadas em diferentes conjuntos de normas, consoante os vários mercados onde actuam os investidores, poderão ser penalizadas, quer em termos de custos, quer de credibilidade externa.

As entidades reguladoras especificamente responsáveis pela protecção dos investidores, quer internacionais (e.g. IOSCO), quer nacionais (e.g. CMVM), agem em prol dos interesses dos próprios investidores, do reforço do mercado de capitais, da promoção de um maior número de oportunidades e da transparência e comparabilidade de informação financeira percebida, pelo que, a exigência da qualidade dos relatórios financeiros e dos padrões de contabilidade conduziu a uma pressão sobre os organismos internacionais criadores de normas, pois um sistema contabilístico uniforme é importante como garantia de uma concorrência eficaz nos mercados de capitais.

No decurso dos anos 90, várias etapas foram sendo concertadas, envolvendo como principais intervenientes a IOSCO, o FASB, o IASC e a União Europeia. O ano de 2001 marca o início de um novo ciclo em termos de normalização contabilística, onde o IASB - surgido de uma reestruturação imposta pela necessidade de uma convergência urgente em matérias contabilísticas - se destaca como principal organismo internacional de normalização. Contudo, a verdadeira normalização, quase utópica em essência, não pode ser entendida como um processo encerrado, daí o ser necessário, continuamente, o estabelecimento de acordos e compromissos mútuos, dos quais o *Norwalk Agreement* é um exemplo. Enquanto na década anterior se debatia por uma comparabilidade e transparência entre empresas cotadas, actualmente o esforço de normalização é entendido numa plena convergência de normas nacionais e internacionais tão generalizada quanto possível.

Se as empresas prepararem a sua contabilidade baseadas em diferentes conjuntos de normas, consoante os vários mercados onde actuam os investidores, poderão ser penalizadas, quer em termos de custos, quer de credibilidade externa.

Neste contexto, se avanços são dados em termos da aplicabilidade internacional das normas em empresas cotadas em mercados transfronteiriços, novas questões se levantam e que continuam a acalentar o debate necessário, nomeadamente, a utilização extensível a Pequenas e Médias Empresas das NIC. As comissões de normalização nacionais do espaço europeu terão que participar activamente, em colaboração com as respectivas entidades reguladoras dos mercados de valores mobiliários, uma vez que as participações unilaterais ou cruzadas entre empresas de dimensão diferentes, mas que são sujeitas a consolidação de contas, se vão debater com uma nova realidade, o mais tardar até 2005. ■

Notas

1. Cada vez mais há busca de novos tipos de informação, por exemplo, sobre o desempenho ambiental e dos recursos humanos, que inúmeras vezes não são de carácter financeiro.
2. Nossa tradução, a partir do original.
3. De facto, entendemos que enquanto harmonizar tem subjacente uma ideia de flexibilidade, por ter a ver com a conciliação de tratamentos alternativos diferentes sobre questões idênticas através da criação de um conjunto mínimo de regras, normalizar corresponde a uma fixação de critérios e conceitos que conduz a uma metodologia comum na preparação das demonstrações financeiras, culminando o mais possível na uniformidade, garantindo esta mais comparabilidade do que aquela. Pelo que parece ser este o objectivo dos intervenientes no mercado de capitais.
4. Reconciliações: demonstrar os efeitos da aplicação de diferentes métodos de contabilização, em contraste com os preconizados pelas NIC; Divulgações: exigência de divulgações adicionais na apresentação das demonstrações financeiras ou em notas de fim; Interpretações: especificar o uso particular de um procedimento alternativo permitido pelas NIC, ou uma interpretação particular em assuntos não evidenciados, ou vagamente evidenciados, nas NIC.

5. Foi para satisfazer este requisito, que foi criado, no IASC, o *Standing Interpretation Committee*.

6. Esta data sugere também alguma reflexão, na medida em que pode sugerir duas interpretações: que a sua aplicação se inicia nesta data (referentes às demonstrações financeiras de 2005, a apresentar em 2006), ou que se refere já às contas publicadas e divulgadas em 2005, que se referem a demonstrações financeiras do ano anterior.

7. Nossa tradução, a partir do original.

8. Nossa tradução, a partir do original.

Referências bibliográficas

CARSBERG, Sir Bryan (1999), «Comité Internacional de Normalização Contabilística: Papel e Planos Futuros». XXIV Conferência Anual da IOSCO, Painel 4 - Ofertas Públicas Internacionais e Cotação Transfronteiriça de Valores Mobiliários. Na Web em http://www.cmvm.pt/estudos_documentos/documentos_em_arquivo/iosco99/carsberg.asp.

CESR - Committee of European Securities Regulators (2002), «Proposed Statement of Principles of Enforcement of Accounting Standards in Europe». Na Web em http://www.cmvm.pt/estudos_documentos/documentos/DecPrincipioNormasEuropa.pdf.

CMVM - Câmara de Mercado de Valores Mobiliários (2001), Conferência de Lançamento do CD-Rom «Normas Contabilísticas Aplicáveis em Portugal». OROC, 19 de Abril. Na Web em http://www.cmvm.pt/estudos_documentos/intervencoes/20010419.esp.

CNC - Comissão de Normalização Contabilística (2003), «Projecto de Linhas de Orientação para um Novo Modelo de Normalização Contabilística».

COSTA, Carlos Baptista e ALVES, Gabriel Correia (2001), **Contabilidade Financeira**. 4ª ed., Rei dos Livros, Lisboa.

EFRAG - European Financial Reporting Advisory Group (2002), «Re: Endorsement of Existing International Accounting Standards and Related Interpretations". Na Web em http://www.iasc.org.uk/docs/europ/efrag_020625.pdf.

EU Commission Press Release (2002), «Financial Reporting: European Commission Welcomes IASB/FASB Convergence Agreement». Na Web em http://europa.eu.int/rapid/start/cgi/guesten.ksh?p_action.gettxt=gt&doc=IP/02/1576|0|RAPID&lg=EN.

FASB (2002a), «News Release 09/17/02». Na Web em http://www.fasb.org/news/nr091702.shtml. 22 de Novembro.

IASB - International Accounting Standards Board (2002), «Capital Market Statistics». *IAS Around the World*. Na Web em http://www.iasc.org.uk.

IASB - International Accounting Standards Board (2002b), «FASB and IASB Agree to Work Together toward Convergence of Global Accounting Standards». Na Web em http://www.iasc.org.uk/docs/press/2002pr15.pdf. 29 de Outubro.

IASCF - International Accounting Standards Committee Foundation (2001a), «Stock Exchanges and IASB Standards». Na Web em http://www.iasc.org.uk/cmtPrintable.asp?s=1613975&sc={77DCA96C-2E0E-488E-A8EE-AEB08294669F}&sd=145397728&n=3283.

IASCF - International Accounting Standards Committee Foundation (2001b), *IAS Around the World*. Na Web em http://www.iasc.org.uk/cmtPrintable.asp?s=1614164&sc={2DE552ED-2D3C-470C-9A8D-0EAAD24E6572}&sd=794747186&n=56.

IASCF - International Accounting Standards Committee Foundation (2001c), «Capital Market Statistics». Na Web em http://www.iasc.org.uk.

IASCF - International Accounting Standards Committee Foundation (2002), «IASC Foundation Constitution». Na Web em http://www.iasc.org.uk.

IOSCO (2000), «IOSCO Report on International Accounting Standards». Na Web em http://www.iasc.org.uk/docs/iosco/2000ap_a.pdf.

IOSCO (2002), «Comunicado Final da XXVII Conferência Anual da Organização Internacional das Comissões de Valores Mobiliários». *OICV-IOSCO Press Release*. Na Web em http://www.iosco.org/press/presscomm020525portuguese.html.

KIESO e WEIGDANT (2001), **Intermediate Accounting**. John Wiley & Sons, Inc., New York.

SEC - Securities Exchange Commission (2000), «Concept Release on International Accounting Standards». Na Web em http://www.sec.gov/rules/concept/34_4243042430.htm.

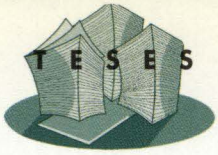
SEC Press Releases (2002), «Actions by FASB, IASB Praised». Na Web em http://www.sec.gov/news/press/2002-154.htm.

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.



Da sociedade da informação à sociedade do conhecimento: a sociedade bit*

por Reginaldo Rodrigues de Almeida

RESUMO: Olhando a Globalização do interior para o exterior, «Da Sociedade da Informação à Sociedade do Conhecimento: a Sociedade Bit», é um estudo que pretende oferecer uma panorâmica sobre as mudanças radicais que se vivem actualmente, colocando uma tónica especial na rapidez com que acontecem e na pluralidade de «sociedades» que convivem em simultâneo: Global, do Consumo, Civil, Digital, da Mobilidade, da Convergência, Tecnológica, do Lazer, da Informação, do Conhecimento. Considera-se que a Humanidade caminha para uma outra Idade - a do Conhecimento -, dado o elevado número de mudanças que tem vindo a provocar, bem como as consequências que transporta a nível social, económico, cultural, político e outras. É a transformação da Informação, só por si, em Conhecimento, que dará novas Competências e novas Capacidades, sempre aliada profundamente às inovações tecnológicas. Conclui-se que o caminho de saída da Sociedade da Informação passa pela Sociedade Bit - antecâmara da Sociedade do Conhecimento -, como um estádio intermédio onde as mentalidades se adequam às novas realidades. Desenvolve-se aquilo a que se chamou «Teoria do Pai Natal».

Palavras-chave: Informação, Conhecimento, Sociedade, Globalização, Fragmentação

TITLE: From the information society to the society of knowledge: the bit society

ABSTRACT: Looking at Globalisation from inside towards the outside, «Da Sociedade da Informação à Sociedade do Conhecimento: A Sociedade Bit» is a study that aims at bringing out a panoramic view about the radical changes that society experiences at the present moment, and places special emphasis on the celerity at which these changes occur and on the various types of «societies» that live together simultaneously: Global, Consumption, Civil, Digital, Mobile, Convergence, Technological, Fun, Information, Knowledge. It is considered that Humanity is heading towards another era - that of Knowledge -, given the great number of changes that it has come to cause, as well as the consequences it originates at social, economic, cultural, political and other levels. It is the change in Information, in itself, into Knowledge, that will provide new Competencies and new Skills, always profoundly allied to technological innovation. One can conclude that the way out for the Information Society has to be through the Bit Society - which is the antechamber of the Knowledge Society -, as being an intermediate stadium where mentalities adequate themselves to new realities. One develops what has been designated as the «Father Christmas Theory».

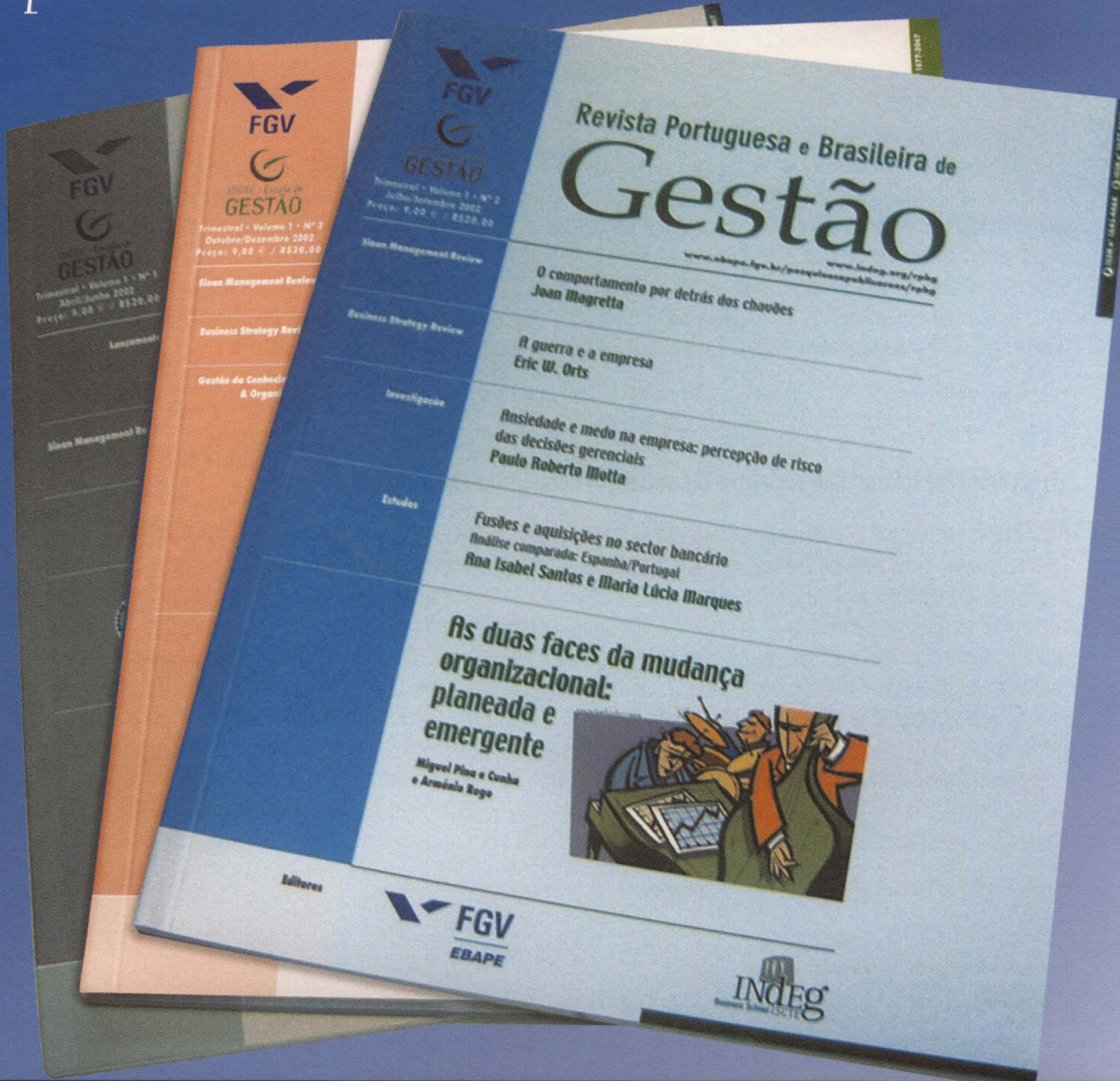
Key words: Information, Knowledge, Society, Globalization, Fragmentation

Reginaldo Rodrigues de Almeida
ralmeida@universidade-autonoma.pt
Doutor em Ciências da Informação (Univ. Complutense de Madrid), Professor Assistente no Departamento de Gestão da Universidade Autónoma de Lisboa (Lisboa, Portugal) e Professor Convidado da Universidade Pontifícia de Salamanca, Campus de Madrid (Madrid, Espanha). É Secretário-Geral da Cooperativa de Ensino Universitário desde 1991, onde exerce as funções de coordenação e conexão com a Universidade Autónoma de Lisboa, entidade instituída pela Cooperativa.

* *Tese de Doutoramento apresentada e defendida na Universidade Complutense de Madrid (Madrid, Espanha) em 11 de Setembro de 2003.*

Recebido em Agosto de 2003 e aceite em Novembro de 2003.
Received in August 2003 and accepted in November 2003.

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

Estudos

O valor da marca «made in» Portugal

por António Azevedo e Minoo Farhangmehr



João Alaiz
«Rei Deposto»
Cerâmica do terceiro fogo
(43 x 43 cm)
Exposição «GESTÃO com ARTE»
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
Novembro - Dezembro 2003

O valor da marca «made in» Portugal

por António Azevedo e Minoo Farhangmehr

RESUMO: A construção de uma marca forte é apontada cada vez mais como solução para a competitividade das empresas portuguesas. Este texto discute o papel da origem em interacção com a personalidade da marca no processamento da publicidade e criação de valor na construção de marcas de vestuário à luz do modelo desenvolvido, designado por SCARM («Self-Congruent Advertising Response Model»). A análise comparativa do valor da marca, medido pelo preço máximo a pagar, revelou que as marcas de personalidade sofisticada, com nome estrangeiro - mas «made in» Portugal - têm um valor potencial mais elevado.

Palavras-chave: Construção da Marca, Valor da Marca, País de Origem, Personalidade da Marca, Auto-Congruência, Processamento da Publicidade, Análise Conjunta

TITLE: Brand equity of made in Portugal brands

ABSTRACT: Building a strong brand is often pointed out as the solution for the enhancement of Portuguese firms competitiveness. This text examines the role of brand origin and brand personality interaction in fashion clothing branding advertising processing and in brand equity generation, considering the developed theoretical framework designated by SCARM (Self-Congruent Advertising Response Model). Brand equity comparative analysis assessed through the measurement of the willingness to pay, revealed that brands with sophistication personality and foreign name - but made in Portugal - have higher potential value.

Key words: Branding, Brand Equity, Country-of-Origin, Brand Personality, Self-Congruency, Advertising Processing, Conjoint Analysis

António Araújo de Azevedo
aazevedosts@mail.telepac.pt
Doutorando da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Braga, Portugal. Bolseiro Praxis XXI da Fundação para a Ciência e Tecnologia, Portugal.
Doctorated in Economic and Management School of Minho University, Braga, Portugal. Scholar of Praxis XXI Program of Science and Technology Foundation, Portugal.

Minoo Farhangmehr
minoo@eeg.uminho.pt
Doutora em Marketing e Gestão Estratégica (Univ. de Warwick, Reino Unido), Professora Catedrática e Directora do Mestrado em Gestão de Empresas da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Braga, Portugal.
Marketing and Strategic Management PhD, Cathedratic Professor and Management Masters Degree Director in Economic and Management School of Minho University, Braga, Portugal.

Recebido em Agosto de 2003 e aceite em Novembro de 2003.
Received in August 2003 and accepted in November 2003.



O desenvolvimento da competitividade da economia nacional torna imperativa a construção de marcas portuguesas fortes com capacidade de internacionalização. Assim, no âmbito de um projecto de investigação de Doutoramento sobre estratégias de construção de marca na categoria do vestuário, este texto procura contribuir para a resolução deste problema amplamente diagnosticado, através do desenvolvimento de ferramentas de análise e apoio à decisão dos construtores/gestores de marca, nomeadamente, a concepção do modelo SCARM (modelo da resposta à publicidade auto-congruente) - um modelo explicativo do processamento e resposta à publicidade, bem como do subsequente processo de formação do valor ou capital das marcas novas (em fase de lançamento).

Através de uma metodologia designada por análise conjunta, realizou-se um estudo experimental em que se observou a resposta a estímulos publicitários de marcas de roupa fictícias, simulando o processo de adopção de novas marcas. A origem da marca, como variável de *input* da estratégia de construção da marca, foi um dos factores analisados com três níveis: marca portuguesa, marca estrangeira (nome inglês), e nome inglês mas *made in* Portugal. Para além da política de preço - económico, moderado ou elevado -, também foi analisada a interacção com o constructo personalidade da marca - identidade - design, cujos níveis corresponderam às dimensões da escala de avaliação da personalidade da marca, *Brand Personality Scale* de Aaker (1997): sinceridade, excitação, competência, sofisticação e rudeza.

Revisão da literatura

• Importância da marca e vantagens associadas

A situação paradigmática pode ser descrita assim: a empresa portuguesa fabrica por subcontratação um produto com elevada qualidade, mas com margem de lucro esmagada. Depois, este produto é distribuído no mercado com uma etiqueta de uma marca estrangeira, que obtém maior valor acrescentado, correspondente a elevadas margens de comercialização e recupera o investimento anteriormente realizado na construção da marca.

A primeira questão-chave surge naturalmente: por que é que esta empresa portuguesa não constrói também a sua marca, criando canais de distribuição, conquistando assim as margens de comercialização?

A construção de marcas novas, apontada como solução para este problema, constitui, portanto, o primeiro tópico de investigação. Os diagnósticos da situação do tecido empresarial português, feitos por diversas instituições nacionais e estrangeiras ao longo desta última década, evidenciaram a necessidade e a importância do estudo de estratégias de construção de novas marcas em Portugal. De facto, as empresas portuguesas, em particular as pequenas e médias, apresentam deficiências de orientação para a marca, deixando campo aberto à penetração das marcas estrangeiras, nomeadamente as marcas espanholas, nos sectores da distribuição alimentar, têxteis e calçado e *fast-food*.

Por exemplo, segundo o estudo "Indústria Portuguesa Horizonte 2015" - publicado em 1995 pelo Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Indústria e Energia, citado por Freitas (1997, p. 17) -, nos factores estratégicos críticos para o sucesso do sector da industria têxtil e do vestuário (ITV) está incluído o "marketing no sentido amplo do termo (criação de imagem, moda, qualidade, design)". Daí o lançamento, em 2001, do *Guia de Apoio à Criação de Marcas de Roupa* pelo Centro Português de Design. O aumento da competitividade das empresas portuguesas, conquistado pela presença de marcas nacionais fortes - quer no contexto do mercado intra-comunitário, quer no mercado globalizado - é, portanto, um legítimo objectivo económico, político e macro-estratégico de defesa dos interesses nacionais, e constituiu a principal fonte de motivação da investigação.

A definição de marca inclui, segundo Kotler (1991, p. 442), "o nome, termo, signo, símbolo, design ou combinação destes que pretende identificar bens e serviços de um produtor ou grupo de produtores e diferenciá-los dos bens e serviços da concorrência". O Supremo Tribunal dos EUA, ao

As empresas portuguesas, em particular as pequenas e médias, apresentam deficiências de orientação para a marca, deixando campo aberto à penetração das marcas estrangeiras, nomeadamente as marcas espanholas, nos sectores da distribuição alimentar, têxteis e calçado e «fast-food».

permitir o registo da forma da garrafa da *Coca-Cola*, ou o som do motor da *Harley-Davidson*, permitiu retirar a conclusão de que tudo o que interage com os nossos sentidos pode ser uma marca registada (Light, 1997).

Quais as vantagens da marca para o consumidor?

A marca é:

- um instrumento de identidade visual, uma imagem na mente dos consumidores, facilitadora da recordação e compreensão da informação (Kapferer, 1994; Aaker, 1996);
- um instrumento de diferenciação (*American Marketing Association*, 1960; Aaker, 1991);
- uma garantia de uma qualidade consistente ou um certificado de origem (Kapferer, 1994);
- uma expressão do auto-conceito (De Chernatony *et al.*, 1997);
- uma personalidade (Blackston, 1992, 1993);
- um relacionamento (Blackston, 1992, 1993, 2000; Fournier, 1998).

E, para a empresa, a marca implica vantagens evidentes, pois é:

- um importante factor de competitividade, de diferenciação e segmentação do mercado (Kapferer, 1991, 1994; Aaker, 1991, 1996), nomeadamente, no sector do vestuário e da moda (Ussman, Franco e Ussman, 1999, p. 90);
- um factor de redução de custos de marketing, incentivo à inovação e redução da incerteza (Kaufmann, Lowry e Hovde, 1997);
- uma marca *umbrella* (chapéu), com notoriedade e reputação de qualidade: potencia a implementação de estratégias de diversificação para produtos relacionados e não relacionados; permite a formação de carteiras e a extensão da marca e das linhas de produtos; explora, ao nível da comunicação, as sinergias resultantes da mesma designação; e beneficia da confiança na qualidade que se transmite às outras categorias (Serra e Gonzalez, 1998).

A marca é, ainda, um factor de criação de valor acrescentado, sendo um activo negociável com valor comercial e valor institucional (Guillaume, 1993; Calderón, Cervera e Molla, 1997).

• O valor ou capital da marca

Para o *Marketing Science Institute*, o capital da marca - também designado por valor da marca -, é definido como um conjunto de associações e comportamentos, por parte dos clientes da marca, dos componentes do circuito de distribuição e da empresa-mãe, que permitem à marca ganhar maior volume de vendas ou maior margem de lucro, que não seriam possíveis sem a marca (Leuthesser, 1988). No contexto português, importa, contudo, citar alguns estudos relevantes: a tese de Mestrado de Soares (1996) sobre o valor da marca, ou a clarificação desse conceito por Pedro (1999). Os métodos de avaliação do valor da marca apresentam, segundo Calderón *et al.* (1997), uma taxinomia com base em dois critérios: tipo de método (marketing *versus* financeiro) e objecto de medida (causas *versus* efeitos).

O capital de marca pode ser medido, segundo a óptica das percepções do consumidor, pelas dimensões da notoriedade, associações à marca e qualidade percebida, o que implica uma avaliação de vários aspectos: preferência de um produto com marca *versus* produto sem marca (Aaker, 1991; Agarwal e Rao, 1996; Mackay, 2001); importância do nome (Louviere e Johnson, 1988); e efeito do conhecimento da marca (notoriedade, recordação, reconhecimento, imagem, força e associações) na resposta do consumidor ao marketing da marca (Keller, 1993).

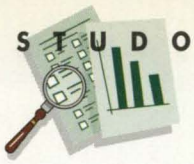
Aaker (1991) incorporou também as dimensões de atitude e comportamento, usando o multiplicador de ganhos, baseado numa média ponderada da marca em cinco componentes - notoriedade, associações, qualidade percebida, fidelidade e outros activos de propriedade industrial como patentes e marcas registadas. Por outro lado, Aaker (1996), influenciado pelo método *Brand Asset Valuator da Young & Rubicam* e pelo método *Equitrend* da *Total Research*, propôs um conjunto de dez medidas do valor da marca que designou por *Brand Equity Ten* **(ver Quadro I, na p. 61)**.

Quadro I
«Brand Equity Ten»

Categoria - medida	Problemas e recomendações
1. Fidelidade - Prémio de preço É a medida que melhor representa o valor da marca, pois todos os factores que influenciam o valor da marca reflectem-se nesta medida. É um indicador da fidelidade à marca e representa a diferença de preço que o cliente está disposto a pagar por uma marca, face a um conjunto de marcas concorrentes com iguais benefícios.	O conjunto de concorrentes deve ser definido com cuidado, atendendo aos concorrentes emergentes e locais. Quando existem restrições legais ao preço, este indicador deve ser substituído pela intenção de compra.
2. Fidelidade - Satisfação O nível de satisfação dos consumidores actuais (última compra) é um indicador da fidelidade, que pode ainda ser medida pela intenção de recompra, pelo número de marcas consumidas e pela recomendação a outros consumidores.	Não é possível medir este indicador nos "não clientes".
3. Qualidade percebida Dimensão-chave do valor da marca, que, segundo a *Total Research*, está associada ao prémio de preço, elasticidade-preço, consumo e variação da cotação das acções. Pode ser medida em escalas como: alta qualidade *versus* qualidade média *versus* qualidade inferior; a melhor *versus* uma das melhores *versus* a pior.	Depende de uma referência (concorrente), do tipo de clientes (fiéis, não clientes, não fiéis). Segundo a Y&R, este indicador pode ter uma sensibilidade insuficiente.
4. Qualidade percebida - Liderança e popularidade Esta medida pode complementar o indicador anterior. Compreende três dimensões: o síndroma do número um, a inovação tecnológica e seguir o *main stream*.	É uma medida ainda pouco estudada.
5. Associações e diferenciação - Valor percebido Análise segundo a perspectiva "marca como um produto" e representa o benefício funcional que, traduzido em valor, pode ser aplicado a diferentes produtos e mercados.	Depende do conjunto de alternativas e, segundo o método *Equitrend*, a sua variância é explicada em 80% pela qualidade percebida.
6. Associações e diferenciação - Personalidade da marca Análise segundo a perspectiva "marca como uma pessoa", representa os benefícios emocionais e de auto-expressão, relacionamentos e diferenciação.	Pode não reflectir as variações do valor da marca.
7. Associações e diferenciação - Associações organizacionais Análise segundo a perspectiva "marca como uma organização", representa os valores, a cultura empresarial e a missão. Esta medida pode ser obtida a partir da admiração, confiança e credibilidade na organização.	Pode apresentar alguma insensibilidade, quando a imagem corporativa não é relevante.
8. Notoriedade Influencia as percepções, a atitude e reflecte a saliência da marca traduzida em diferentes níveis: recordação ou notoriedade espontânea, *top of mind*, reconhecimento ou notoriedade assistida, dominância (única marca recordada), conhecimento e opinião.	O nível de notoriedade mais importante depende da marca ou categoria.
9. Comportamento de mercado - Quota de mercado É um indicador acessível que reflecte as preferências dos consumidores.	É demasiado sensível a estratégias de marketing de curto-prazo (promoções, descidas de preço), que, a longo-prazo, reduzem valor da marca.
10. Preço médio relativo no mercado e cobertura da distribuição Permite eliminar os enviesamentos provocados pelas descidas de preços e promoções. O número, ou percentagem, de lojas reflecte a expansão geográfica.	Existe uma complexidade de canais de distribuição e conjuntos de concorrentes, impostos e taxas que dificultam a medição.

Fonte: Tradução e adaptação de Aaker (1996)

Park e Srinivasan (1994), Calderón *et al.* (1997) ou Simon e Sulivan (1993), fundamentam o procedimento usado no estudo subjacente a este texto, segundo o qual o valor da marca será determinado pelas diferenças de preço observadas entre as marcas estudadas e uma marca considerada como referência para o zero da escala, sendo os clientes



convidados a indicar o preço que estão dispostos a pagar por um produto com um determinado conjunto de atributos, incluindo o nome da marca.

Simon e Sullivan (1993) referiram, no entanto, que o método baseado no prémio no preço conduz a enviesamentos, por não se considerar a redução dos custos de marketing. Para Biel (1997), o valor da marca depende em particular do desenvolvimento de uma identidade única, vivida e com significado para a marca.

• Qual a importância da origem da marca?[1]

Por outro lado, os empresários também se confrontam com o insuficiente desenvolvimento do posicionamento e notoriedade da imagem da marca "Portugal" com repercussões na percepção da origem *made in Portugal* (Bandyopadhyay *et al.*, 2003).

Coloca-se, então, a segunda questão-chave: será que a nacionalidade ou origem da marca influencia a decisão de compra? Por que é que os portugueses preferem as marcas estrangeiras?

Em 1996, foi criado o Programa Infante, desenvolvido pela Associação Industrial Portuense, em colaboração com o Programa Estratégico de Dinamização e Modernização da Indústria Portuguesa (PEDIP) e o Instituto Português da Qualidade, cujo principal objectivo visava a melhoria da qualidade dos produtos portugueses, e, simultaneamente, uma sensibilização dos consumidores portugueses para a preferência na aquisição de produtos portugueses.

No âmbito deste programa, o Centro Interdisciplinar de Estudos Económicos da Associação Industrial Portuense e a Metris realizaram, em 1996, um estudo de mercado sobre as preferências dos consumidores portugueses relativamente aos produtos *made in* Portugal. As conclusões deste estudo revelaram que os hábitos dos consumidores variavam de acordo com a idade e com o estatuto social dos inquiridos. A avaliação comparativa entre determinados produtos fabricados em Portugal e no estrangeiro foi, em média, favorável aos produtos nacionais, sendo mais favorável para os produtos de uso corrente e massificado.

No entanto, os consumidores portugueses mais jovens (16-24 anos) e de maior poder de compra (classe A), foram mais renitentes a preferir os produtos ou marcas *made in* Portugal. Assim, por exemplo, apenas 30.7% dos jovens (16-24 anos) e 40.5% dos inquiridos da classe A, consideraram o vestuário nacional melhor que o estrangeiro, pois normalmente associaram a marca estrangeira - que conheciam melhor - a uma maior qualidade e design.

Os consumidores portugueses mais jovens (16-24 anos) e de maior poder de compra (classe A), foram mais renitentes a preferir os produtos ou marcas «made in Portugal». Assim, por exemplo, apenas 30.7% dos jovens (16-24 anos) e 40.5% dos inquiridos da classe A, consideraram o vestuário nacional melhor que o estrangeiro, pois normalmente associaram a marca estrangeira - que conheciam melhor - a uma maior qualidade e design.

No contexto desta temática, apresenta-se aqui também uma referência especial à contribuição dada pela tese de Doutoramento e outras publicações de Vinhas da Silva (1998, 2001), sobre a influência do país de origem dos fornecedores de vestuário (neste caso, os exportadores portugueses), no modelo de decisão de compra dos compradores do país de destino (retalhistas do Reino Unido).

Recentemente, Bandyopadhyay *et al.* (2003) mediram a percepção dos consumidores portugueses em relação a roupas originárias de Espanha, EUA, Itália, França, Alemanha e Portugal. Em termos de qualidade percebida e prestígio, os produtos portugueses ocupavam a quarta posição num ranking liderado pela França e Itália. Porém, nas dimensões valor e acessibilidade, os produtos portugueses e espanhóis obtiveram as melhores avaliações.

Num mundo globalizado, os produtos incorporam frequentemente componentes de origens diversas. O país de origem da marca, na qual a marca está sediada, e onde normalmente o produto é concebido, nem sempre corresponde ao país da unidade de montagem ou de fabricação. O produto apresenta, portanto, uma nacionalidade híbrida e multifacetada, o que torna muito difícil, para o consumidor, a identificação da origem nalgumas categorias (Chao, 2001). Assim, segundo a taxinomia de Papacosta e Broderick (2002), país de origem (COO - *Country of Origin*) é definido como o país que o consumidor associa ao produto, independentemente do local onde é produzido.

Recentemente, Bandyopadhyay «et al.» (2003) mediram a percepção dos consumidores portugueses em relação a roupas originárias de Espanha, EUA, Itália, França, Alemanha e Portugal. Em termos de qualidade percebida e prestígio, os produtos portugueses ocupavam a quarta posição num ranking liderado pela França e Itália. Porém, nas dimensões valor e acessibilidade, os produtos portugueses e espanhóis obtiveram as melhores avaliações.

Bilkey e Ness (1982), ou, mais recentemente, Verlegh e Steenkamp (1999), fizeram uma revisão dos estudos, que comprovam a influência da origem da marca:

- na atitude perante a marca (Aaker, 1996);
- nas decisões de compra (Bruning, 1997);
- na qualidade percebida (Thakor e Katsanis, 1997);
- na imagem percebida (Parameswaran e Pisharodi, 1994);
- na reputação dos distribuidores (Chao, 1989);
- na preferência e intenção de compra de vestuário (Dickerson, 1982, 1987; Ettenson, Wagner e Gaeth, 1988; Daneshvary *et al.*, 2001).

A nacionalidade da marca pode actuar como:

- uma pista de decisão extrínseca, que pode ser usada na ausência de informação intrínseca, e produzir um estereótipo do tipo enviezamento do país de origem (Bilkey e Ness, 1982); porém, Agrawal e Kamakura (1999) defendem que a origem da marca constitui um atributo ou informação de decisão extrínseca, entre muitas outras extrínsecas e intrínsecas, que, normalmente, diluem esse efeito, o que significa que nem sempre este se traduz num prémio de preço ou desconto;
- uma informação a partir da qual os consumidores fazem inferências sobre produtos e atributos (Han e Terpstra, 1988);
- um efeito de halo (Han, 1989; Hong e Wyer, 1989), que ocorre quando os consumidores não estão familiarizados com o produto;
- uma heurística de decisão, quando a informação sobre o produto escasseia, mas quando existe informação suficiente, a nacionalidade é uma informação processada como qualquer outro atributo (Erickson, Johansson e Chao, 1984; Han, 1989; Hong e Wyer, 1989, 1990).

Em todos estes processos, a imagem do país pode constituir um constructo sumário das crenças sobre o produto. Nagashima (1970, p. 68) definiu imagem de um país como "a imagem, a reputação, o estereótipo que os gestores e os consumidores associam aos produtos de um país específico. Esta imagem é criada por variáveis como os produtos representativos, as características nacionais, a situação económica e política, a história e as tradições". Martin e Eroglu (1993) desenvolveram uma escala de medição da imagem do país com catorze itens (CIS - *Country Image Scale*). Para estes autores, a imagem de um país é captada por três factores: económico, político e tecnológico.

Se a origem do produto e a origem da marca influenciam a decisão de compra, então o construtor da marca deve explorar esse facto?

Existem algumas evidências que mostram que a concepção e o desenvolvimento de uma estratégia de construção da marca pode ser afectada pela origem do produto. O código genético da identidade da marca inclui a nacionalidade e os valores culturais do país de origem como factores de diferenciação. A marca de gelados *Haagen Dazs*, cujo nome sugere uma origem dinamarquesa, tem a sua origem nos EUA. Matsui é uma marca inglesa de produtos electrónicos. Para Mueller, Mack e Broderick (2001), os construtores da marca pretendem comunicar uma origem mais 'conveniente' - ou congruente - com o posicionamento do produto, escondendo a origem real.

Neste contexto, Leclerc, Schmitt e Dubé (1994, p. 263) estudaram a estratégia designada por *foreign branding*, que consiste em "pronunciar ou escrever o nome da marca em língua estrangeira". Esta estratégia introduz a possibilidade das empresas portuguesas usarem nomes estrangeiros como forma de, por um lado, ultrapassar o problema da rejeição do produto nacional, e, por outro, reposicionar o produto invocando valores e associações à qualidade intrínsecas do país estrangeiro. Esta estratégia é já usada, por exemplo, por algumas empresas no sector do vestuário e calçado, que usam nomes italianos e franceses para os seus produtos (Serrão, 1998). A legislação actualizada recentemente levantou as últimas barreiras à utilização de nomes estrangeiros nas marcas registadas em Portugal.

A estratégia designada por «foreign branding» consiste em "pronunciar ou escrever o nome da marca em língua estrangeira". Esta estratégia introduz a possibilidade das empresas portuguesas usarem nomes estrangeiros como forma de, por um lado, ultrapassar o problema da rejeição do produto nacional, e, por outro, reposicionar o produto invocando valores e associações à qualidade intrínsecas do país estrangeiro. Esta estratégia é já usada, por exemplo, por algumas empresas no sector do vestuário e calçado, que usam nomes italianos e franceses para os seus produtos.

A preferência por produtos nacionais também está associada ao 'etnocentrismo' do consumidor, que, segundo Shimp e Sharma (1987, p. 280), é definido como "as crenças dos consumidores sobre a (i)moralidade da compra de produtos estrangeiros". No entanto, a conveniência e os serviços de assistência técnica pós-venda, podem também ser boas razões para preferir produtos nacionais.

Estas considerações teóricas conduzem à formulação de algumas hipóteses de trabalho:

- *H1* - o país de origem do produto influencia a resposta à publicidade;
- *H1a* - os consumidores 'etnocêntricos' preferem e valorizam mais as marcas portuguesas.

Estratégia de construção da marca: o modelo SCARM

Existe ainda um terceiro argumento que influenciou a definição dos objectivos do estudo e a corrente seguida nesta investigação. As temáticas de marketing em estudo e publicação no início do terceiro milénio, versam tendencialmente sobre o marketing das emoções, e o marketing relacional ou de relacionamento (*relationship marketing*), em que todo o processo estratégico e táctico da construção da marca se focaliza na relação cliente-marca.

É neste contexto que surge, por exemplo, o conceito de *lovemark*, introduzido por Kevin Roberts, director-geral da Saatchi & Saatchi, e definido por Beckmann (2002) como "uma marca caracterizada por uma íntima, apaixonada e comprometida ligação consumidor-marca, e... a marca torna-se então uma extensão da identidade do consumidor e suporta esse mesmo auto-conceito do consumidor".

Está claramente demonstrado que a "magia da marca" reside no relacionamento marca-cliente, uma das principais fontes geradoras do valor da marca. A componente "marca como pessoa", e a congruência entre a personalidade da marca e o auto-conceito, também designada por auto-congruência, moderada pelas variáveis individuais e situacionais, são os factores-chave do desenvolvimento desse relacionamento. Sirgy (1982) foi o primeiro de muitos autores a defender que a auto-congruência influencia positivamente a escolha e a decisão de compra.

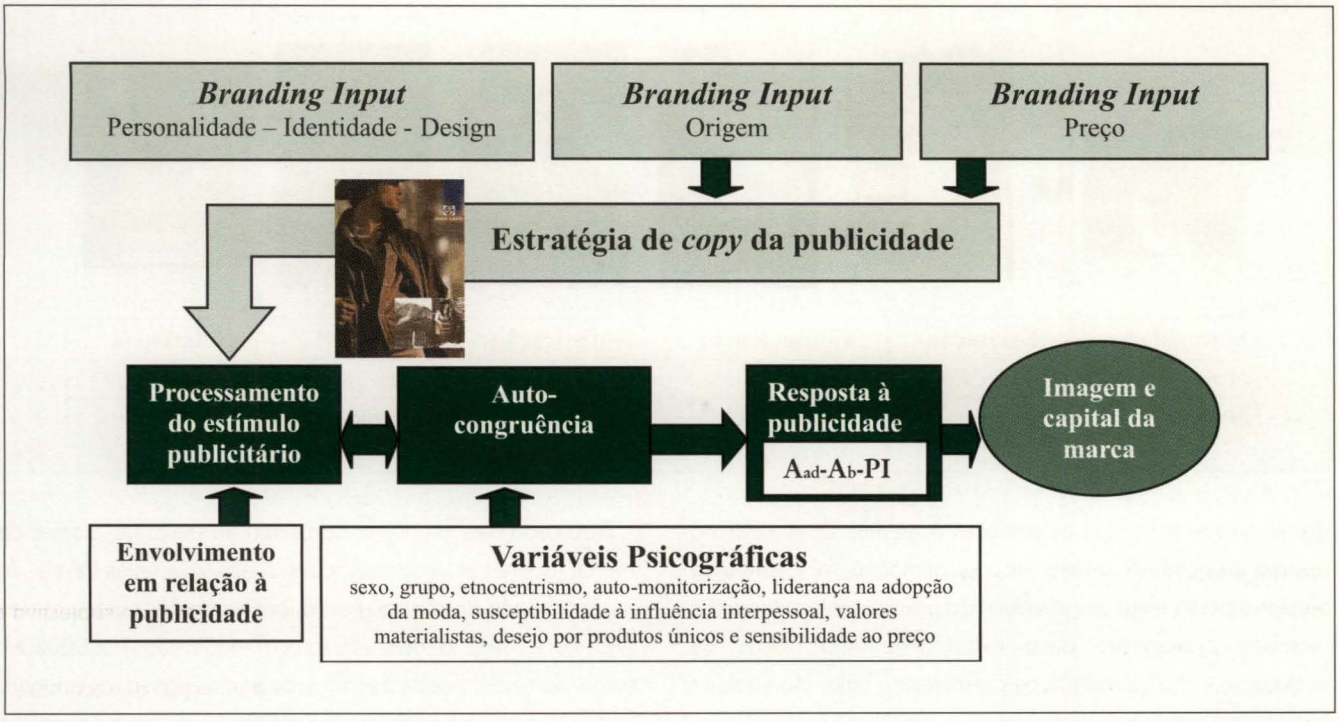
Brodie, Glynn e Durme (2002) desenvolveram uma teoria que integra a teoria da construção da marca, o marketing relacional e a análise económico-financeira que está na base do conceito de *customer equity*, definido como o valor total do activo constituído pelos clientes, e que compreende três componentes:

- *value equity* - a percepção do valor pelo cliente final;
- *brand equity* - o valor da marca e a avaliação subjectiva e emocional;
- *retention equity* - a fidelidade e a intenção de recompra.

Segundo o modelo proposto nesta investigação, o *Self-Congruent Advertising Response Model* (SCARM), descrito na Figura 1, a auto-congruência constitui a força motriz do processamento da publicidade e da adopção de novas marcas. O estudo das estratégias de construção de marcas novas implicou, em primeiro lugar, a análise exaustiva do momento em que estas estratégias produzem um efeito real actuando sobre o consumidor. Esse momento ocorre quando se produz um contacto entre o consumidor-alvo e o estímulo comunicacional da nova marca, designada aqui por 'marca embrionária', uma vez que se pretende analisar o momento da 'concepção' da marca e a definição do seu 'código genético' na fase inicial do lançamento no mercado.

O consumidor que possui um conjunto de características sócio-demográficas e psicográficas e um determinado conhecimento prévio da categoria, é exposto com algum envolvimento à mensagem publicitária, que lhe comunica, pela primeira vez, a identidade e a vantagem competitiva de uma nova marca portuguesa de vestuário, e, portanto, de mais uma alternativa de compra. Qual será a resposta deste consumidor, em termos de atitude em relação ao anúncio,

Figura 1
«Self-Congruent Advertising Response Model» - SCARM (estrutura conceptual)



atitude em relação à marca, preferência, intenção de compra e preço máximo a pagar?

Na 'caixa negra' que envolve o processamento cognitivo e emocional do estímulo publicitário, ocorre uma avaliação do grau de congruência da personalidade da marca com o auto-conceito (real ou ideal), que antecede e influencia significativamente a decisão de adopção/compra, conforme se postula na segunda hipótese de trabalho: *H2* - quanto maior é a auto-congruência, mais favorável será a resposta à publicidade de construção da marca (em termos de preferência, preço máximo a pagar), e, consequentemente, maior será o valor da marca.

• Metodologia

No âmbito do projecto de investigação referido na introdução, optou-se por uma abordagem, em que se usou a técnica estatística da análise conjunta (CA), com a elaboração de um plano factorial, por um lado, com cinco estratégias de diferenciação com base no constructo personalidade-identidade-design (sinceridade, competência, excitação, sofisticação e rudeza) e, por outro, com três nacionalidades da marca (portuguesa, estrangeira e *foreign branding*).

A realização da análise conjunta implicou a construção de dez estímulos, compostos por uma imagem, logotipo e nome **(ver Figura 2, na p. 66)**. Para simular o terceiro nível da origem da marca - o *foreign branding*), utilizou-se o mesmo estímulo do nível marca estrangeira, acompanhado de um texto explicativo, em que se afirmava que a marca (com nome inglês) era de origem portuguesa e os seus produtos fabricados em Portugal. A apresentação desse texto foi planeada para uma página separada, na sequência da avaliação de cada estímulo de marca estrangeira.

Os sujeitos foram expostos aos estímulos constituídos por anúncios de revista pré-testados em termos da personalidade da marca, segundo a *Brand Personality Scale* de Aaker (1997). Estes estímulos foram apresentados dentro de sacas-catálogos num dossier individual. Foram construídos os trinta cadernos, com os dez anúncios, de forma a controlar a ordem de apresentação, ou seja, em cada sessão de aplicação da análise conjunta, cada anúncio foi apresenta-

Figura 2
Estímulos publicitários usados na análise conjunta



Sinceridade	Excitação	Competência	Sofisticação	Rudeza	Referência
Semente	*Oxigénio*	*Índice*	*Caxemira*	*Terra Alta*	*Modelo*
Seed	*Oxygen*	*Index*	*Cashmere*	*Highland*	

do três vezes em todas as posições possíveis, da primeira à décima posição. A ordem de apresentação foi distribuída aleatoriamente entre os indivíduos do grupo, e foram tomadas medidas preventivas para evitar eventuais trocas de impressões entre os indivíduos presentes na sala. No final, os sujeitos avaliaram também o estímulo da marca *Modelo*, que, nos pré-testes realizados, apresentava características para servir de referência para o valor mínimo do capital de marca.

Após a exposição a cada estímulo, os sujeitos avaliaram:

- a auto-congruência, numa escala (1-7), segundo o procedimento proposto por Sirgy *et al.* (1997);
- a preferência global pela marca de roupa, numa escala métrica de 11 categorias (0 - 'não gosto nada'; 10 - 'gosto muito');
- preço máximo a pagar por uma peça de roupa.

Neste estudo, optou-se por realizar uma análise conjunta, designada por CBC1, em que se usou um mapa de decisão mental, que assistiu a decisão de escolher as três marcas mais preferidas, a partir das 45 alternativas expostas. Neste mapa, na horizontal, apresentaram-se as cinco imagens correspondentes às cinco dimensões da personalidade. Na vertical, e em coluna por debaixo das imagens, definiram-se três níveis de preço para uma peça de roupa - umas calças: 1) preço económico - 3.000$00 (o estudo foi realizado com valores em moeda antiga); 2) preço moderado - 12.000$00; e 3) preço elevado - 30.000$00.

Para cada nível de preço, apresentaram-se os três nomes de marca diferentes, correspondentes aos diferentes níveis de nacionalidade da marca. Assim, por exemplo, para a marca sincera, e para o nível de preço moderado (12.000$00) surge: *Semente, Seed e Seed (made and designed in* Portugal). Portanto, as 45 alternativas, que resultam das combinações de cinco personalidades x três nacionalidades x três preços, foram numeradas de 1 a 45, tendo o sujeito indicado apenas o número da alternativa que escolheu.

Um dos objectivos consistiu ainda na recolha do perfil psicográfico do inquirido. Com base na adaptação e tradução de escalas disponíveis na literatura, mediram-se diversas variáveis psicográficas, das quais se destacam aqui: o etnocentrismo medido por 17 itens em escala (1 - 'discordo totalmente' a 7 - 'concordo totalmente'), que constituem a CETSCALE de Shimp e Sharma (1987); a sensibilidade ao preço medido pelos 4 itens sugeridos por Goldsmith e Newell (1997); e a escala *Fashion Leadership* de Goldsmith, Freiden e Kilsheimer (1993).

Recolheu-se uma amostra de conveniência, constituída por 302 jovens de ambos os sexos (36.4% do sexo masculino e 64.6% do sexo feminino), com idades compreendidas entre os 15 e os 25 anos, residentes maioritariamente nos distritos de Porto e Braga.

Em termos de idade e de grau educacional, a amostra é constituída por dois grupos distintos:

- Grupo 1 - 159 sujeitos (41.5% do sexo masculino e 58.5% do sexo feminino), com idades compreendidas entre os 15 e os 19 anos, alunos do ensino secundário, frequentando o Instituto Nun' Álvares de Santo Tirso;
- Grupo 2 - 143 sujeitos (30.8% do sexo masculino e 69.2% do sexo feminino), com idades compreendidas entre os 20 e os 25 anos, alunos do ensino superior, frequentando a Universidade do Minho ou a Universidade Fernando Pessoa (Porto).

• Discussão dos resultados

Os jovens preferem, em geral, marcas sofisticadas com nome estrangeiro, mas de origem portuguesa, como resulta evidente da análise das médias e desvios-padrão da preferência pelas marcas dos estímulos patente no Quadro II.

A análise conjunta[2] (CA) das preferências revelou que, a dimensão sofisticação obteve valor máximo para a utilidade parcial média agregada (0,670), seguida pela dimensão excitação (0,513) e rudeza (0,289). Ao contrário, as dimensões competência (-0,980) e sinceridade (-0,492), obtiveram utilidades parciais negativas. As marcas excitantes constituem uma segunda opção com elevada preferência, enquanto é clara a rejeição das marcas competentes e sinceras.

Ao nível da influência do factor nacionalidade, verifica-se que as marcas *foreign branding* são as mais preferidas (0,040), seguidas das marcas portuguesas (0,005) e, finalmente, pelas marcas estrangeiras (-0,030). A importância média da personalidade foi de 84.42%, enquanto a importância média da nacionalidade foi de 15.58%, o que mostra que o factor personalidade da marca tem uma elevada importância relativa na definição das preferências.

Para a amostra global, o nível médio de etnocentrismo medido pela CETSCALE de Shimp e Sharma (1987), foi de 56,7 (DP=16,8), acima do valor médio da escala (51) e dos valores reportados pelos autores da escala. Isto significa que os jovens desta amostra revelaram uma tendência para um comportamento etnocêntrico, ou seja, preferem comprar

Quadro II
Médias e desvios-padrão da auto-congruência, preferência e preço máximo a pagar e valor das marcas dos estímulos publicitários

	Auto-congruência	Preferência	Preço máximo a pagar	Valor
Semente	3.69 (1.18)	4.00 (2.16)	6.66 (3.53)	1.76 (3.51)
Oxigénio	4.98 (1.03)	4.98 (2.37)	9.24 (4.69)	4.33 (4.62)
Índice	3.47 (1.23)	3.47 (2.19)	7.68 (4.88)	2.78 (4.28)
Caxemira	4.67 (1.11)	5.07 (2.31)	9.30 (4.23)	4.40 (4.16)
Terra Alta	4.29 (1.16)	4.68 (2.40)	8.76 (4.33)	3.85 (4.16)
Seed	3.69 (1.17)	3.95 (2.15)	6.71 (3.53)	1.81 (3.44)
Oxygen	5.00 (1.00)	4.81 (2.45)	9.35 (4.67)	4.45 (4.59)
Index	3.50 (1.22)	3.46 (2.18)	7.91 (4.89)	3.01 (4.21)
Cashmere	4.65 (1.13)	5.07 (2.13)	9.39 (4.33)	4.49 (4.26)
High Land	4.37 (1.12)	4.77 (2.28)	8.86 (4.51)	3.96 (4.40)
Seed (P)	(*)	3.95 (2.15)	6.71 (3.53)	1.81 (3.44)
Oxygen (P)		5.04 (2.45)	9.39 (4.71)	4.49 (4.54)
Index (P)		3.55 (2.18)	7.91 (4.81)	3.01 (4.12)
Cashmere (P)		5.15 (2.22)	9.44 (4.44)	4.53 (4.24)
High Land (P)		4.73 (2.27)	8.64 (4.34)	3.74 (4.03)
Modelo		3.17 (2.09)	4.90 (2.88)	

(*) A auto-congruência foi avaliada pelo mesmo estímulo usado para o nível das marcas estrangeiras (*Seed, Oxygen, Index, Cashmere e High Land*)

A importância média da personalidade foi de 84.42%, enquanto a importância média da nacionalidade foi de 15.58%, o que mostra que o factor personalidade da marca tem uma elevada importância relativa na definição das preferências.

produtos made *in Portugal* em detrimento de produtos importados, como forma de proteger e fomentar a economia portuguesa. Porém, os resultados não suportam a hipótese H1a, pois não se constatam diferenças significativas das respostas entre os sujeitos com elevado grau de etnocentrismo (acima da mediana) e os sujeitos com baixo etnocentrismo (abaixo da mediana).

A análise conjunta baseada na escolha CBC1, implicou a realização de uma única tarefa de escolha, usando o mapa de ajuda à decisão, conforme foi descrito na metodologia. O estímulo publicitário da *Oxygen* (12.000$00), correspondente à composição excitação - *foreign branding* - preço moderado, obteve o melhor resultado em termos de preferência como primeira escolha: 11.9%. No conjunto das três escolhas, observa-se que a *Oxygen* e a *Cashmere*, na versão *made in* Portugal e a preço moderado (12.000$00), ultrapassam a preferida como primeira escolha, obtendo 21.2%.

Com base nas respostas à primeira escolha, foi possível, através das frequências contadas nível a nível, determinar as quotas de preferência, para a amostra global **(ver Quadro III)**. Assim, verificou-se que 70.9% dos inquiridos optaram, como primeira escolha, por marcas com preço moderado, enquanto apenas 15.2% escolheram marcas com preço elevado, e 13.9% escolheram marcas económicas. Concluiu-se mais uma vez que a marca com personalidade excitante (*Oxygen*), nome estrangeiro (*made in* Portugal) e nível de preço moderado, constitui a combinação ideal (representada a verde). Tal como se esperava, a marca excitante estrangeira também obtém o valor médio de auto-congruência mais elevado **(ver Quadro II)**.

Realizaram-se ainda testes Qui-Quadrado para verificar a existência de diferenças significativas nas proporções das escolhas dos níveis de personalidade, nacionalidade e preço. Assim, é interessante confirmar que, para as marcas sinceras, o nome português é mais preferido, enquanto, por exemplo, nas marcas excitantes, o nome inglês é preferido. No caso das marcas competentes, a estratégia *foreign branding* obtém melhores resultados.

Estas conclusões constituem, desde logo, claras linhas de orientação para o construtor da marca no momento da escolha do nome da marca. Em suma, pode, portanto, concluir-se que os resultados suportam a hipótese H1, segundo a qual a resposta à publicidade é influenciada pelo país de origem.

Existe também maior preferência das jovens do sexo feminino pelas marcas excitantes e sofisticadas, e, inversamente, uma menor preferência pelas marcas rudes. Por outro lado, as marcas rudes são mais preferidas pelos jovens do ensino secundário do grupo 1, enquanto as marcas competentes

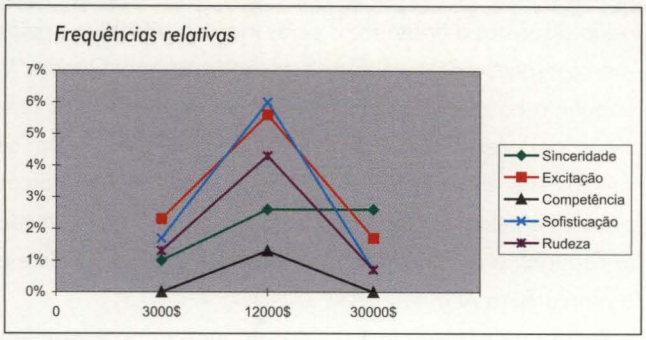
Quadro III
Quotas de preferência (%) para a interacção entre a personalidade e a origem da marca

	Sinceridade	Excitação	Competência	Sofisticação	Rudeza	Total	
Portuguesa	6,3	9,6	1,0	8,3	6,3	31,5	χ^2_8=17,6
Estrangeira	1,7	13,2	1,3	6,9	6,6	29,8	p=0,025
Foreign Branding	3,3	14,6	4,0	9,6	7,3	38,7	
Total	11.3%	37.4%	6.3%	24.8%	20.2%	100.0%	
Sexo masculino	5.3%	10.6%	3.3%	5.0%	12.3%		χ^2_4=31,2
Sexo feminino	6.0%	26.8%	3.0%	19.9%	7.9%		p<0,001
Grupo 1	5.6%	19.2%	1.3%	13.9%	12.6%		χ^2_4=10,4
Grupo 2	5.6%	18.2%	5.0%	10.9%	7.6%		p=0,034

são preferidas pelos jovens universitários do grupo 2.

Foi possível também, a partir das primeiras escolhas, analisar a interacção do preço com a personalidade da marca ($\chi^2_8=24,9$; p=0,002), para cada nível de nacionalidade da marca, que se podem observar da Figura 3 à Figura 5.

Figura 3
Sensibilidade ao preço para as marcas portuguesas



Na análise da sensibilidade ao preço das marcas portuguesas, vê-se que a marca sofisticada *Caxemira* é a mais preferida ao preço moderado, sendo ultrapassada pela *Semente* e *Oxigénio* quando o preço sobe para 30.000$00. Para as marcas com nome estrangeiro, a marca excitante *Oxygen* é sempre a mais preferida, excepto se o preço baixar para os 3.000$00 - nesse caso, a marca rude *High Land* é a marca mais preferida.

É interessante confirmar que, para as marcas sinceras, o nome português é mais preferido, enquanto, por exemplo, nas marcas excitantes, o nome inglês é preferido. No caso das marcas competentes, a estratégia «foreign branding» obtém melhores resultados.

No Quadro II pode ver-se que a marca que atingiu um preço médio mais elevado foi a *Cashmere* (*made in* Portugal), enquanto no extremo oposto está a *Semente*, embora com um preço acima do obtido pela *Modelo*. Os jovens do sexo masculino estão dispostos a pagar mais pelas marcas competentes e rudes. Por outro lado, os jovens do grupo 1 estão dispostos a pagar mais pelas marcas sinceras, excitantes e sofisticadas.

Ainda na Figura 6, apresenta-se a curva de sensibilidade

Figura 4
Sensibilidade ao preço para as marcas estrangeiras

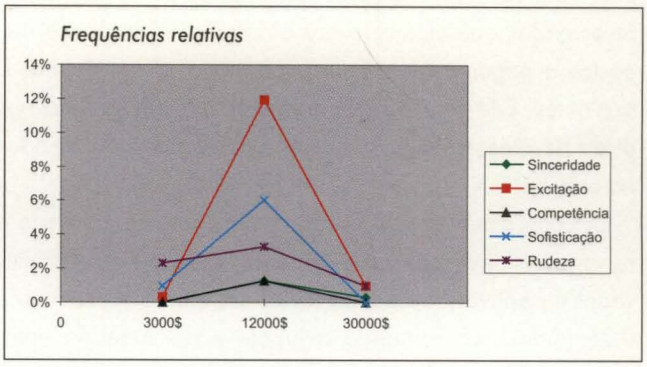
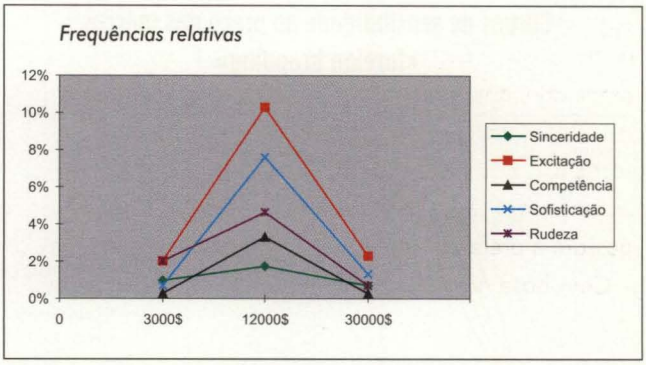


Figura 5
Sensibilidade ao preço para as marcas «foreign branding»



ao preço, obtida a partir das frequências relativas acumuladas dos preços a pagar pelas marcas *foreign branding*. Para os outros níveis de origem, apresenta um aspecto semelhante. Também se verificou, para cada nível da personalidade da marca, que não existem diferenças significativas entre as curvas de sensibilidade ao preço para os diferentes níveis de origem da marca. Assim, por exemplo, na Figura 6, para um preço de 12 contos, 93.4% dos sujeitos não estavam dispostos a pagar mais pela marca sincera *Seed* (*made in* Portugal), o que significa que apenas 6.6% dos sujeitos ainda pagariam acima de 12 contos.

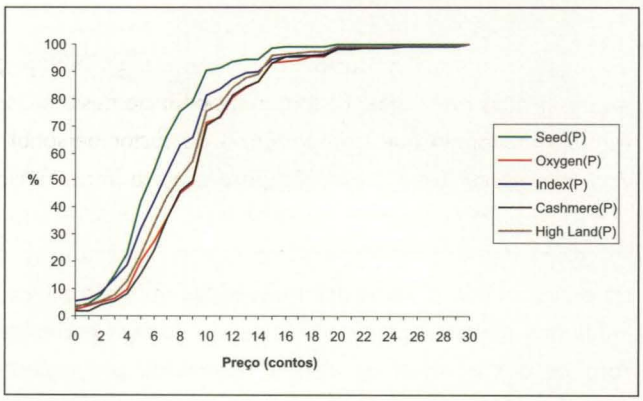
Porém, para o mesmo preço: 18.5% ainda pagariam mais do que 12 contos por umas calças da *Oxygen* (*made in* Portugal); 18.5% dos jovens pagariam mais pela marca sofisticada; 15.9% dos jovens pagariam mais pela marca

com personalidade do tipo rudeza; enquanto apenas 12.6% estariam dispostos a pagar mais por uma marca competente. Em nenhum momento se ultrapassou os 30 contos pelas calças que alguns jovens ainda mostraram estar dispostos a pagar pelas marcas, sobretudo as sofisticadas e excitantes. Este resultado vem suportar a manipulação nos níveis de preços realizada nas análises conjuntas baseadas na escolha.

Os coeficientes de correlação entre a auto-congruência e as variáveis de resposta à publicidade são significativos, elevados e positivos, tomando valores entre 0,66 (*Caxemira*) e 0,76 (*Index*), confirmando a hipótese H2 sugerida entre outros por Sirgy (1982).

Realizou-se também uma análise de variância com medidas repetidas da variável preço a pagar, segundo o Método GLM (*General Linear Model*), com definição de um plano factorial que combinou dois factores intra-sujeitos, cinco personalidade-identidade-estilo (sinceridade, excitação, competência, sofisticação, rudeza) x três origem da marca (portuguesa, estrangeira, *foreign branding*), com a co-variável - intenção de compra (β=0,298, t=5,40, p<0,001). Esta análise revelou efeitos significativos da personalidade e da origem. Relativamente às variáveis inter-sujeitos, verificou-se a existência de uma influência: do grupo; da interacção do grupo com a personalidade; e da interacção do sexo com personalidade.

Figura 6
Curvas de sensibilidade ao preço das marcas «foreign branding»



Frequências relativas acumuladas dos preços a pagar (em contos) pelas marcas *foreign branding* com diferentes personalidades da marca

As variáveis inter-sujeitos que influenciaram o preço a pagar foram: a liderança na adopção de novas modas e a sensibilidade ao preço em interacção com a personalidade e origem. Os sujeitos foram classificados como líderes na adopção de novas modas, quando o valor da escala *Fashion Leadership* se situava acima da mediana, cujo valor foi igual à média, 11,0 (DP=3,6). Estes sujeitos, designados por HFL, estão dispostos a pagar mais pelas marcas excitantes e pelas marcas sofisticadas, conforme se pode ver no Quadro V. Enquanto no mesmo quadro se vê que os jovens mais sensíveis ao preço (HPS), estão, comparativamente com os sujeitos LPS, dispostos a pagar muito menos pelas marcas sinceras e pelas marcas excitantes, excepto a *Oxygen* (*made in* Portugal) e as marcas sofisticadas, excepto a *Cashmere* e a marca *Terra Alta*.

Recordando, aqui, que o valor da marca foi determinado pela média das diferenças entre o preço máximo a pagar e o preço da *Modelo*, realizou-se também uma análise de variância com medidas repetidas do valor da marca segundo o procedimento GLM (*General Linear Model*) ANCOVA. Este plano também combinou dois factores intra-sujeitos, cinco personalidade-identidade-estilo (sinceridade, excitação, competência, sofisticação, rudeza) x três origem da marca (portuguesa, estrangeira, *foreign branding*) com a co-variável - intenção de compra (β=0,134, t=2,34, p=0,020).

Os efeitos significativos sobre o valor da marca são os seguintes: personalidade; interacção do sexo com a personalidade; tipo de *cluster* LFL/HFL; interacção do tipo de *cluster* LPS/HPS com a personalidade e origem. No Quadro II, pode verificar-se que a marca mais valiosa é a marca sofisticada *Cashmere* (*made in* Portugal) seguida da versão estrangeira *Cashmere* e da *Oxygen* (*made in* Portugal). No extremo oposto, encontram-se as marcas sinceras.

Os jovens do sexo masculino valorizaram mais as marcas competentes e do tipo rudeza, enquanto o inverso ocorreu para as marcas excitantes. Também os sujeitos líderes na adopção de novas modas (HFL) valorizam mais as marcas excitantes, competentes e sofisticadas, enquanto os sujeitos pouco sensíveis ao preço (LPS) valorizam mais as marcas sin-

Quadro U
Médias e desvios-padrão das preferências pelas marcas, segundo o nível de liderança de adopção de novas modas e o nível de sensibilidade ao preço

	LFL	HFL	t_{300}	LPS	HPS	t_{300}
Semente				7,20 (3,77)	6,25 (3,30)	2,31 *
Seed				7,33 (3,71)	6,24 (3,33)	2,70 *
Seed (P)				7,33 (3,71)	6,24 (3,33)	2,70 *
Oxigénio	8,20 (4,54)	10,10 (4,66)	-3,57	9,89 (4,99)	8,75 (4,41)	2,11 *
Oxygen	8,22 (4,58)	10,30 (4,53)	-3,95	9,98 (4,85)	8,88 (4,48)	2,03 *
Oxygen (P)	8,19 (4,44)	10,39 (4,71)	-4,16			
Caxemira	8,56 (3,85)	9,92 (4,44)	-2,80 **	9,98 (4,58)	8,79 (3,89)	2,44 *
Cashmere	8,51 (3,86)	10,12 (4,57)	-3,27 **			
Cashmere(P)	8,52 (3,81)	10,20 (4,78)	-3,33 **	10,15 (4,75)	8,90 (4,11)	2,45 *
Terra Alta				9,51 (4,55)	8,19 (4,07)	2,65 **

Nota: Diferenças significativas entre os sujeitos com diferente nível de liderança na adopção de novas modas (LFL *versus* HFL) e entre os sujeitos de diferente nível de sensibilidade ao preço (LPS *versus* HPS). Valores de t de Student do teste de igualdade das médias de duas amostras independentes, com o nível de significância $p<0,001$, excepto os valores assinalados com * ($p<0,050$) e ** ($p<0,010$).

ceras com nome estrangeiro e a *Terra Alta*.

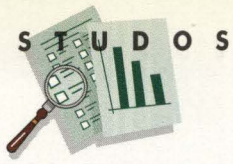
Conclusões

No âmbito de um projecto de investigação de Doutoramento sobre estratégias de construção de marca na categoria do vestuário, procurou-se a concepção de um modelo explicativo do processamento e resposta à publicidade, bem como do subsequente processo de formação do valor ou capital das marcas novas (em fase de lançamento). Face às dificuldades evidentes de implantação das marcas portuguesas junto do jovem consumidor, este estudo visava também a discussão de algumas linhas de orientação estratégicas para a construção de novas marcas portuguesas.

Realizou-se uma análise conjunta em que se observou a resposta a estímulos publicitários de marcas de roupa fictícias, simulando o processo de adopção de novas marcas. A origem da marca, como variável de *input* da estratégia de construção da marca, foi um dos factores analisados com três níveis: marca portuguesa, estrangeira (nome inglês) e nome inglês mas *made in* Portugal. A origem do produto/marca influencia a resposta à publicidade. Conforme postulado na hipótese H1, existe uma influência da origem traduzida no facto das marcas *foreign branding* serem as mais preferidas. Porém, a importância deste factor é muito menor do que a importância do factor personalidade da marca. Uma explicação para a baixa importância relativa do país de origem pode estar na percepção, cada vez mais frequente, da possibilidade do país de fabricação ser diferente do país de design ou da concepção da marca.

Existe também uma influência da interacção da origem com a personalidade da marca que deve ser tida em conta, pois deve haver um *match* favorável entre as personalidades do tipo sofisticação ou excitação e o nome da marca estrangeira. Para o construtor de marcas, os resultados deste estudo parecem ser claros relativamente à preferência de marcas com nome estrangeiro. As personalidades do tipo sofisticação ou excitação também tenderão a impor um nome estrangeiro. Contudo, em relação ao país de fabricação, já não é estritamente necessário que o produto seja fabricado no estrangeiro. Pelo contrário, se o produto for fabricado em Portugal, acaba por ser mais preferido, devido, talvez, à associação da origem portuguesa ao preço económico.

Em termos de preferência, preço máximo a pagar e valor



Para o construtor de marcas, os resultados deste estudo parecem ser claros relativamente à preferência de marcas com nome estrangeiro. As personalidades do tipo sofisticação ou excitação também tenderão a impor um nome estrangeiro. Contudo, em relação ao país de fabricação, já não é estritamente necessário que o produto seja fabricado no estrangeiro. Pelo contrário, se o produto for fabricado em Portugal, acaba por ser mais preferido, devido, talvez, à associação da origem portuguesa ao preço económico.

da marca, a marca sofisticada estrangeira foi a marca que obteve melhores resultados. Por outro lado, os níveis de auto-congruência e as quotas de preferência na análise conjunta baseada na escolha sugerem que as marcas excitantes também apresentam valores de marca similares. A hipótese H2, segundo a qual o valor da marca está positivamente correlacionado com a auto-congruência, foi claramente suportada, o que confirma o papel moderador importante da auto-congruência na criação de relacionamentos duradouros entre o cliente e a marca, e, consequente, na geração do valor da marca. ■

Limitações e sugestões para futuras investigações

Importa salientar que as conclusões deste estudo devem ser analisadas tendo em consideração algumas limitações que resultam, desde logo, de opções que foram feitas relativamente às fronteiras do estudo, da selecção das variáveis a estudar e das restrições impostas pela metodologia. Assim, as conclusões do estudo não deverão ser generalizadas para outras categorias ou para outros segmentos de consumidores, em termos de faixa etária, de nacionalidade ou tipo de cultura. Embora relativamente às categorias relacionadas com a moda, existirá, com certeza, alguma compatibilidade na aplicação das conclusões deste estudo. O facto da amostra recolhida ser uma amostra de conveniência poderá constituir uma limitação à representatividade da amostra do segmento-alvo.

Também o uso de estímulos pictóricos, apesar dos cuidados usados na metodologia, pode produzir enviezamentos ou confusões de outras variáveis situacionais não controladas. De referir, no entanto, que no âmbito do estudo de investigação, foram medidas outras variáveis positivamente correlacionadas com a preferência, nomeadamente o envolvimento em relação à publicidade (Zaichkowsky, 1995), a atitude em relação ao anúncio e à marca, e a intenção de compra.

Na sequência do estudo de Aaker (1999), ficou mais evidente a relevância da inclusão de uma variável situacional - a situação de utilização do produto -, que pode condicionar a congruência do auto-conceito com a personalidade da marca.

Por outro lado, em Setembro de 2003, o ICEP lançou o projecto "Marcas Portuguesas de Comércio" em que a etiqueta "made in Portugal" será substituída por "Portugal Trade®". A implementação e a avaliação deste projecto constitui, também, uma oportunidade para evoluir na investigação desta temática.

Referências bibliográficas

AAKER, D. (1991), **Managing Brand Equity**. Free Press.

AAKER, D. (1996), **Building Strong Brands**. Free Press.

AAKER, J. L. (1997), «Dimensions of brand personality». *Journal of Marketing Research*, vol. 34, pp. 347-356, Agosto.

AAKER, J. L. (1999), «The malleable self: the role of self-expression in persuasion». *Journal of Marketing Research*, vol. 36(1), pp. 45-57.

AGRAWAL, J. e KAMAKURA, W. A. (1999), «Country of origin: A competitive advantage?». *International Journal of Research in Marketing*, vol. 16(4), pp. 255-268.

AGRAWAL, S. e RAO, V. R. (1996), «An empirical comparison of consumer-based measures of brand equity». *Marketing Letters*, vol. 7(3), pp. 237-247.

American Marketing Association (1960), **Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms**. American Marketing Association, Chicago.

AZEVEDO, António e FARHANGMEHR, Minoo (2003), «Influência do país de origem na estratégia de construção de marca». *Revista Portuguesa de Marketing*, no. 13.

BANDYOPADHYAY, S.; YELKUR, R.; COSTA, M. e COELHO, F. (2003), «Product country of origin perceptions of Portuguese consumers». *Revista Portuguesa de Marketing*, vol. 6(12), pp. 47-53.

BECKMANN, S. (2002), «Managing consumer-brand relationship: an introduction in the lovemark concept». 31st EMAC 2002 Conference Proceedings, Universidade do Minho, Braga, Portugal.

BIEL, A. L. (1997), «Discovering brand magic: the hardness of the softer side of branding». *International Journal of Advertising*, vol. 16(3), pp. 199-210.

BILKEY, W. J. e NES, E. (1982), «Country of origin effects on product evaluations». *Journal of International Business Studies*, vol. 1, pp. 89-99.

BLACKSTON, M. (1992), «Observations: building brand equity by managing the brand's relationships». *Journal of Advertising*

Research, pp. 79-83.

BLACKSTON, M. (1993), «Beyond brand personality: building brand relationships». *In* D. A. Aaker e A. Biel (Eds.), **Brand Equity & Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands**. Hilsdale, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., New Jersey, pp. 113-124.

BLACKSTON, M. (2000), «Observations: building brand equity by managing the brand's relationships». *Journal of Advertising Research*, vol. 40(6), pp. 101-105.

BRODIE, R. J.; GLYNN, M. S. e DURME, J. V. (2002), «Towards a theory of marketplace equity: integrating branding and relationship thinking with financial thinking». *Marketing Theory*, vol. 2(1), pp. 5-28.

BRUNING, E. R. (1997), «Country of origin, national loyalty, and product choice: the case of international air travel». *International Marketing Review*, vol. 14(1), pp. 59-74.

CALDERON, H.; CERVERA, A. e MOLLA, A. (1997), «Brand assessment: a key element of marketing strategy». *Journal of Product & Brand Management*, vol. 6(5), pp. 293-302.

CHAO, P. (1989), «The impact of country affiliation on the credibility of product attributes claims». *Journal of Advertising Research*, vol. 29(2), pp. 35-41.

CHAO, P. (2001), «The moderating effects of country of assembly, country of parts, and country of design on hybrid product evaluations». *Journal of Advertising*, vol. 30(4), pp. 67-81.

DANESHVARY, R. S. e SCHWER, R. K. (2001), «The influence of socio-economic factors on the perceived importance of buying a garment made in the USA». *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 5(1), pp. 19-27.

DE CHERNATONY, L. e DALL OLMO RILEY, F. (1997), «Brand consultants' perspectives on the concept of 'the brand'». *Marketing & Research Today*, vol. 25(1), pp. 45-52.

DICKERSON, K. G. (1982), «Imported versus US-produced apparel: consumer views and buying patterns». *Home Economics Research Journal*, vol. 10, pp. 241-252.

DICKERSON, K. G. (1987), «Relative importance of country of origin as an attribute in apparel choices». *Journal of Consumer Studies and Home Economics*, vol. 11, pp. 333-343.

ERICKSON, G. M.; JOHANSSON, J. K. e CHAO, P. (1984), «Image variables in multi-attribute product evaluations: country-of-origin effects». *Journal of Consumer Research*, vol. 11, pp. 694-699, Setembro.

ETTENSON, R.; WAGNER, J. e GAETH, G. (1988), «Evaluating the effect of country-of-origin and the 'made in USA' campaign: a conjoint approach». *Journal of Retailing*, vol. 64, pp. 85-100, Spring.

FOURNIER, S. (1998), «Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research». *Journal of Consumer Research*, vol. 24(4), pp. 343-373.

FREITAS, J. (1997), «Têxteis, vestuário, curtumes e calçado: uma visão prospectiva». Ministério da Economia, Documento de Trabalho no. 6.

GOLDSMITH, R. E. e NEWELL, S. J. (1997), «Innovativeness and price sensitivity: managerial, theoretical and methodological issues». *Journal of Product & Brand Management*, vol. 6(3), pp. 163-172.

GOLDSMITH, R. E.; FREIDEN, J. B. e KILSHEIMER, J. C. (1993), «Social values and female fashion leadership: a cross-cultural study». *Psychology and Marketing*, vol. 10(5), pp. 399-412.

GUILLAUME, L. (1993), «Le capital de marque. Perspectives et elements d' aplication dans le domaine des études marketing». *Revue Française du Marketing*, vols. 142/143, pp. 129-142.

HAN, C. M. e TERPSTRA, V. (1988), «Country-of-origin effects for uni-national and bi-national products». *Journal of International Business Studies*, vol. 19(2), pp. 235-255.

HAN, C. M. (1989), «Country image: halo or summary construct?». *Journal of Marketing Research*, vol. 26, pp. 222-229, Maio.

HONG, S. T. e WYER Jr., R. S. (1989), «Effects of country-of-origin and product-attribute information on product evaluation: an information processing perspective». *Journal of Consumer Research*, vol. 16, pp. 175-188, Setembro.

HONG, S. T. e WYER Jr., R. S. (1990), «Determinants of product evaluation: effects of time interval between knowledge of a product's country-of-origin and information about its specific attributes». *Journal of Consumer Research*, vol. 17, pp. 277-289, Dezembro.

KAPFERER, J. (1991), **Les Marques Capital de L'Entreprise**. Les Éditions d'Organisation, Paris.

KAPFERER, J. (1994), **Strategic Brand Management**. The Free Press, New York.

KAUFMANN, L.; LOWRY, M. N. e HOVDE, D. (1997), «The branding benefit». *Electric Perspectives*, vol. 22(6), pp. 20-34.

KELLER, K. L. (1993), «Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity». *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 1-22, Janeiro.

KOTLER, P. H. (1991), **Marketing Management: Analysis, Planning and Control**. 8ª ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New York.

LECLERC, F.; SCHMITT, B. H. e DUBÉ, L. (1994), «Foreign branding and its effects on product perceptions and attitudes». *Journal of Marketing Research*, vol. 31, pp. 263-270, Maio.

LEUTHESSER, L. (1988), **Defining, Measuring, and Managing Brand Equity: A Conference Summary** (Report No. 88-104). Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts.

LIGHT, L. (1997), «Brand loyalty management: the basis for enduring profitable growth». *Direct Marketing*, vol. 59(11), pp. 36-43.

LOUVIERE, J. J. e JOHNSON, R. (1988), «Measuring brand image with conjoint analysis and choice models». *In* L. Leuthesser (Ed.), **Defining, Measuring, and Managing Brand Equity: A Conference Summary** (Report No. 88-104, pp. 20-22). Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts.

MaCKAY, M. M. (2001), «Evaluation of brand equity measures: further empirical results». *Journal of Product & Brand Management*, vol. 10(1), pp. 38-51.

MARTIN, I. M. e EROGLU, S. (1993), «Measuring a multidimensional construct: country image». *Journal of Business Research*, vol. 28, pp. 191-210.

MUELLER, R. D.; MACK, R. e BRODERICK, A. J. (2001), «Caption cues: use of misleading, deceptive or ambiguous country-of-origin cues». 30th EMAC 2001 Conference Proceedings, Bergen, Norway.

NAGASHIMA, A. (1977), «A comparative 'made in' product image survey among Japanese businessmen». *Journal of Marketing*, vol. 41, pp. 95-100, Julho.

PAPACOSTA, M. N. e BRODERICK, A. J. (2002), «Foreign branding and its effect on country-of-origin perceptions and product evaluations». 31st EMAC 2002 Conference Proceedings, Braga, Portugal.

PARAMESWARAN, R. e PISHARODI, R. M. (1994), «Facets of country-of-origin image: an empirical assessment». *Journal of Advertising*, vol. 23(1), pp. 43-56.

PARK, C. S. e SRINIVASAN, V. (1994), «A survey based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility». *Journal of Marketing Research*, vol. 31, pp. 271-288, Maio.

PEDRO, M. (1999), «O valor da marca». *Revista Portuguesa de Marketing*, vol. 3(8), pp. 45-51.

SERRA, E. M. e GONZALEZ, J. A. (1998), **A Marca: Avaliação e Gestão Estratégica**. Editorial Verbo, Lisboa.

SERRÃO, P. (1998), «Os estrangeirismos no domínio das marcas». *Jornal do Instituto Nacional da Propriedade Industrial*, vol. XIII(1), pp. 4-5.

SHIMP, T. A. e SHARMA, S. (1987), «Consumer ethnocentrism: construction and validation of CETSCALE». *Journal of Marketing Research*, pp. 280-290, Agosto.

SIMON, C. e SULLIVAN, M. (1993), «The measurement and determinants of brand equity: a financial approach». *Marketing Science*, vol. 12, pp. 28-52.

SIRGY, J. M. (1982), «Self-concept in consumer behavior: a critical review». *Journal of Consumer Research*, vol. 9, pp. 287-300.

SIRGY, M. J.; GREWAL, D.; MANGLEBURG, T. F.; PARK, J.; CHON, K.; CLAIBORNE, C. B.; JOHAR, J. S. e BERKMAN, H. (1997), «Assessing the predictive validity of two methods of measuring self-image congruence». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25(3), pp. 229-241.

SOARES, C. G. F. (1996), «Brand equity: o valor da marca». Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

THAKOR, M. V. e KATSANIS, L. P. (1997), «A model of brand and country effects on quality dimensions: issues and implications». *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 9(3), pp. 79-100.

USSMAN, A. M.; FRANCO, M. e USSMAN, M. H. (1999), «The Portuguese clothing industry and market trends». *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 3(1), pp. 85-90.

VERLEGH, P. W. e STEENKAMP, J. E. (1999), «A review and meta-analysis of country-of-origin research». *Journal of Economic Psychology*, vol. 20(5), pp. 521-546.

VINHAS DA SILVA, R. (1998), «Strategy and competitiveness in the Portuguese textile industry in the context of exporting to the UK market». Tese de Doutoramento, Manchester Business School.

VINHAS DA SILVA, R. (2001), **As Marcas no Retalho**. CENESTAP, Famalicão, Portugal.

instituto de **m**erchandising

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

ÁRBORA & AUSONIA . 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 . F LIMA GESTIRETALHO . HEWLETT PACKARD . JOHNSON & JOHNSON . JOHNSON'S WAX DE PORTUGAL . L'OREAL PORTUGAL, LDA . LABORATÓRIOS . KODAK . LACTALIS PORTUGAL . LEVER ELIDA . LUSOCEDE SERVIÇOS CONSULTADORIA, LDA . LUSOMUNDO AUDIOVISUAIS MAIS MERCADO / T VENDA . MAKRO . MASTERFOODS . MATUDIS . MODELO CONTINENTE HIPERMERCADOS . NACIONAL . NESTLÉ PORTUGAL . NUTRICAFÉS CAFÉS E RESTAURAÇÃO, S.A . PANRICO . PER SI MARKETING E PUBLICIDADE . PFIZER ADAMS . PROMOCENTRO . SCA HYGIENE PRODUCTS . SELECT SERVIÇOS . SEP PORTUGAL . SHELL PORTUGUESA . SIMAB . SOGRAPE DISTRIBUIÇÃO . SORRISO . SOVENA . SUMA . SUMOLIS . TEMPESTADE DE IDEIAS . UNICER BEBIDAS DE PORTUGAL,S.A . UNIELLERT . VILEDA IBÉRICA.

formação

marketing research
merchandising para lojas de conveniência
ECR e category management
CRM
trade marketing
técnicas de vitrinismo
merchandising para pequeno retalho alimentar
gestão do linear
promoções de vendas e animação comercial
scorecard e tecnologias de informação
atendimento comercial

formação • seminários • eventos • estudos de mercado

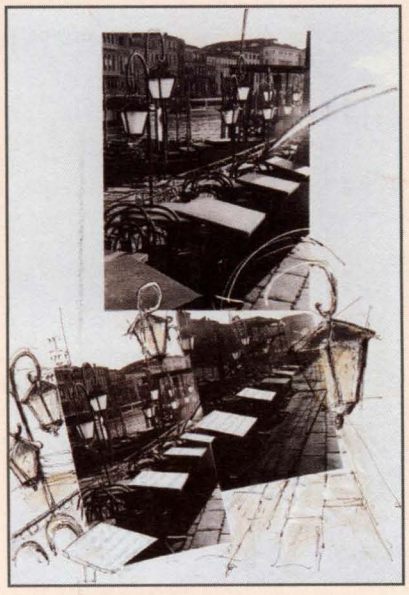
av.ª elias garcia, nº141 - 4º esq.
050-099 lisboa
e-mail geral.imp@imp.pt
telf. 2 7801529/30/31 fax. 2 780134

Casos

Gestão de recursos humanos com múltiplos critérios

Um estudo de caso em telecomunicações

por Laurent Lacaze e Luiz F. Autran M. Gomes



Tina Albes
«Rima»
Fotografia c/ colagens e desenho
(30 x 42 cm)
Exposição «GESTÃO com ARTE»
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
Novembro - Dezembro 2003

Gestão de recursos humanos com múltiplos critérios

Um estudo de caso em telecomunicações

por Laurent Lacaze e Luiz F. Autran M. Gomes

RESUMO: Este texto apresenta um estudo desenvolvido numa importante operadora de telefonia brasileira no âmbito do planejamento anual de seus custos com pessoal. Objetivando racionalizar a alocação dos recursos disponíveis, o trabalho desenvolveu um modelo decisório que possibilita atribuir recomendações diferenciadas aos diversos setores da companhia, de modo a satisfazer múltiplos objetivos simultaneamente. Os resultados alcançados demonstram que o enfoque do Apoio Multicritério à Decisão pode proporcionar consistência e lógica às decisões sobre recursos humanos, possibilitando, a partir de uma ampla gama de informações, delinear melhor as características e peculiaridades dos órgãos da companhia.

Palavras-chave: Investimentos em Pessoal, Planejamento Estratégico, Apoio Multicritério à Decisão

TITLE: Human resources management with multiple criteria: a case-study in telecommunications

ABSTRACT: This text presents a study conducted in an important Brazilian telecommunications company. The study focused on the yearly planning of personnel cost and had as its goal the assignment of available resources. A decision model was developed that allowed generating different recommendations to the various departments of the company considering a multiplicity of simultaneous objectives. The study showed that the approach of Multicriteria Decision Aiding can lead to a logical and consistent human resource decision-making process from the analysis of a broad range of information and from taking into account characteristics of various departments of the company.

Key words: Investments in Human Resources, Strategic Planning, Multicriteria Decision Aiding

Laurent Lacaze
laurent@samerica.com
Mestre em Administração e Pesquisador Associado das Faculdades Ibmec, Rio de Janeiro, Brasil.
Administration Master and Associated Researcher of Ibmec, Rio de Janeiro, Brazil.

Luiz Flavio Autran Monteiro Gomes
autran@ibmecrj.br
Doutor em Filosofia e Professor Titular das Faculdades Ibmec, Rio de Janeiro, Brasil.
Philosophy PhD and Head Master of Ibmec, Rio de Janeiro, Brazil.

Recebido em Agosto de 2003 e aceite em Novembro de 2003.
Received in August 2003 and accepted in November 2003.

O presente estudo foi desenvolvido e aplicado numa importante empresa de telecomunicações composta por mais de doze mil funcionários. O seu principal objetivo foi apoiar a área de Recursos Humanos (RH) da companhia no planejamento dos seus custos com mão-de-obra realizado na ocasião do planejamento corporativo anual para o exercício de 2003. Buscou-se, fundamentalmente, otimizar a alocação de recursos a partir da utilização de metodologias de Apoio Multicritério à Decisão.



Na empresa estudada, os custos com pessoal são definidos e gerenciados pela Diretoria de RH a partir das orientações e premissas advindas do planejamento estratégico da companhia. Eles compõem os denominados custos e despesas operacionais da empresa e são devidamente reportados nos demonstrativos de resultados e relatórios anuais da empresa. Tais custos são compostos pelos salários dos empregados, benefícios, adicionais, encargos sociais e trabalhistas, dentre outros.

A utilização de técnicas de Apoio Multicritério à Decisão proporcionou consistência e lógica ao processo de alocação de resursos e foi motivada pela necessidade de estruturar a ampla gama de informações de RH, de maneira a se delinear melhor as características e peculiaridades dos órgãos da companhia. Ou seja, era preciso determinar como os recursos seriam alocados considerando-se as carências e necessidades de cada unidade da mesma. Por outro lado, percebia-se claramente na companhia a necessidade de traduzir-se, por meio de uma estrutura hierárquica, os principais desafios da companhia no contexto da decisão. Com efeito, a área de RH precisava de um instrumento analítico que facilitasse a organização de valores e objetivos, de modo a se determinar como e onde tais recursos estariam sendo alocados. Ademais, o estudo realizado demonstrou como as técnicas de Apoio Multicritério à Decisão podem ser eficazmente empregadas no gerenciamento do capital humano das organizações.

Assim sendo, o presente texto foi estruturado da seguinte maneira: inicialmente são abordados os novos desafios da gestão de RH e como eles se relacionam com os investimentos de pessoal. Posteriormente, é apresentada uma síntese das técnicas que compõem o campo do conhecimento denominado Apoio Multicritério à Decisão. Na seqüência, a descrição do estudo de caso é apresentada com base nas suas principais etapas. Por fim, o texto se encerra com um balanço dos benefícios proporcionados pelo estudo, assim como de recomendações para pesquisas futuras.

A nova ordem de recursos humanos

Diante de um cenário extremamente competitivo e dinâmico, é amplamente reconhecido que o capital humano é um elemento crítico para o sucesso das organizações. Durante muito tempo, acreditava-se que o valor das organizações era medido através de ativos tangíveis, como os bens de capital. Esta realidade passou a ser alterada nos últimos dez anos a partir de uma nova realidade de negócios. A crescente pressão por inovação, a constante busca por produtividade e a acirrada concorrência dos mercados, passaram a acentuar a importância dos ativos intangíveis tais como a identificação da marca, conhecimento, inovação e, sobretudo, o capital humano. Segundo Drucker (2000), "os ativos mais valiosos de uma empresa do Séc. XX eram seus equipamentos de produção. Os mais valiosos ativos de uma instituição do Séc. XXI, seja empresa ou não, serão os trabalhadores do conhecimento e sua produtividade". Diante desta nova realidade, os empregados passaram a ser vistos como um dos principais ativos da empresa e encarados como recursos estratégicos na medida que conferem vantagem competitiva à empresa.

A partir deste entendimento, nunca houve tanto interesse por parte das grandes corporações em criar vantagem competitiva através de estruturas organizacionais adequadas, com profissionais motivados e com a identificação das competências ideais para o negócio. O entendimento de que o investimento em pessoas pode ser uma fonte substancial de valor agregado para as organizações consolidou-se como fator de significativa importância para as estratégias da empresa. Este fato veio reforçar a importância da atuação da área de RH que passou a ser valorizada diante de seu papel crítico na gestão de pessoas. Esta nova realidade



O entendimento de que o investimento em pessoas pode ser uma fonte substancial de valor agregado para as organizações consolidou-se como fator de significativa importância para as estratégias da empresa.

gerou a necessidade de realinhar as suas funções de forma a desempenhar um papel mais estratégico, comprometido em proporcionar à empresa um diferencial competitivo: o seu capital humano.

Diante disso, a área de RH viu-se confrontada com um novo paradigma: como ampliar o seu foco, de uma função administrativa tradicional para uma função estratégica mais abrangente, enfatizando os efeitos de seus processos e tarefas nos resultados da companhia? Como bem disse Ulrich (2000), "tradicionalmente, os resultados de RH têm sido definidos em termos de atividades. (...) Entretanto, como avaliação da eficácia de RH, ela é incompleta. (...) (A área de) RH precisa desenvolver uma ênfase em resultados que complemente suas tradicionais avaliações em relação à atividade." Este fato representou uma nova dimensão para as atividades de RH. O foco de suas atividades nunca esteve tão voltado para os resultados que elas proporcionam à empresa.

Diante do crescente desafio de apresentar soluções que possam proporcionar os melhores resultados, os profissionais de RH precisam forçosamente estar alinhados com as diversas áreas que compõem a companhia, de forma a poder desempenhar um papel mais estratégico. A maior integração de RH com as unidades da empresa é justificada pela crescente necessidade de adequar as suas práticas, serviços e soluções às necessidades e características de cada unidade. Ou seja, as práticas de gerenciamento de pessoas têm que enfatizar cada vez mais a customização de ações como forma de garantir os melhores resultados. Conseqüentemente, as decisões de RH devem estar orientadas para a flexibilização de soluções, de maneira a oferecer ações específicas no contexto de atuação de cada unidade da organização.

Portanto, o entendimento do novo contexto de atuação de RH é fundamental para se delinear as novas perspectivas para as suas atividades. Segundo Becker (2000), "as empresas costumam investir pouco em pessoal, igualmente importante, investem de maneira errada". Esta constatação representa, ao mesmo tempo, um dos maiores desafios e oportunidades para a gestão eficaz do capital humano. A necessidade de oferecer soluções customizadas de acordo com necessidades e características específicas, representa, seguramente, um desafio da mais alta importância para a atuação da área de RH.

Apoio Multicritério à Decisão

Em pouquíssimas atividades, as pessoas têm tanta experiência quanto na tomada de decisão. O ato de decidir é tão comum para qualquer um de nós que, apesar de tomarmos diariamente dezenas de decisões, às vezes nem nos damos conta disso. Segundo Goodwin e Wright (2000), o processo de tomada de decisão pode ser considerado tão fundamental quanto respirar, um processo natural e automático, essencial para a vida. Apesar de sermos tão experientes no ato de decidir, quando nos deparamos com questões importantes - onde os resultados da decisão possuem considerável importância, onde a incerteza ou a subjetividade de informações tornam a decisão difícil e complexa -, sentimos às vezes a necessidade de investir um pouco mais de tempo ao analisar o cenário intrínseco a tal decisão. Curiosamente, pouquíssimas são as pessoas que realmente adotam uma metodologia formal de apoio à decisão, no sentido de garantir que uma decisão importante possa estar amparada por uma análise e avaliação consistente e racional. Este fato deve-se, talvez, ao desconhecimento dos benefícios proporcionados pelas técnicas destinadas a apoiar o processo de tomada de decisão.

Podemos definir as técnicas de Apoio Multicritério à Decisão como o conjunto de procedimentos ou métodos de análise que procuram assegurar a coerência, eficácia e eficiência das decisões tomadas com base nas informações disponíveis, antevendo os possíveis cenários. Essas técnicas podem embasar-se em modelos matemáticos ou não.

Diversos estudos foram desenvolvidos nas últimas décadas visando melhorar o processo decisório nas mais diversas atividades, o que reflete o caráter pluridisciplinar das suas metodologias. Nos anos 60, surgiram métodos probabilísti-

A tomada de decisões complexas é, de modo geral, uma das mais difíceis tarefas enfrentadas individualmente ou por um grupo de pessoas. Quase sempre, tais decisões devem atender a múltiplos objetivos e seus impactos não podem ser corretamente identificados.

cos que foram aplicados em diversos trabalhos técnicos desenvolvidos até a década de 90, mas que foram suplantados por métodos cuja matemática é menos complexa. Tais métodos fundamentam-se em axiomas rigorosos, o que os tornam corretos do ponto de vista científico (Gomes *et al.*, 2002).

De modo geral, as metodologias de Apoio Multicritério à Decisão visam proporcionar os seguintes benefícios:

- oferecer meios estruturados para a análise e avaliação de problemas complexos, procurando oferecer um entendimento claro e abrangente do problema;
- proporcionar mecanismos para a organização de problemas a partir de uma estrutura que facilite a identificação de alternativas de ação, os resultados esperados, assim como as probabilidades de ocorrência;
- facilitar a organização de valores e objetivos fundamentais atrelados à decisão;
- promover a comunicação e, conseqüentemente, o entendimento e consenso entre as pessoas envolvidas no processo decisório;
- facilitar a defesa ou a justificativa de um ponto de vista ou rumo de ação escolhido a partir da adoção de métodos racionais e lógicos.

A tomada de decisões complexas é, de modo geral, uma das mais difíceis tarefas enfrentadas individualmente ou por um grupo de pessoas. Quase sempre, tais decisões devem atender a múltiplos objetivos e seus impactos não podem ser corretamente identificados. À medida que a complexidade dos problemas vai aumentando, a análise de um único critério de julgamento de alternativas, também conhecido como análise monocritério, torna-se ineficaz e passam-se a considerar abordagens que envolvem vários pontos de vista, constituindo, deste modo, a essência dos modelos de Apoio Multicritério à Decisão. Através de suas técnicas, a estrutura de valores dos agentes de decisão é associada aos critérios existentes de modo a permitir que as alternativas sejam examinadas, avaliadas e priorizadas. Ou seja, busca-se o estabelecimento de uma relação de preferências entre as alternativas que estão sendo avaliadas com base na influência de vários critérios.

A literatura distingue algumas grandes estratégias do Apoio Multicritério à Decisão. Inicialmente, é possível notar uma clara divisão entre: métodos discretos e métodos contínuos, também conhecidos como otimização multicritério. Entre os métodos discretos, destacam-se duas grandes Escolas de pensamento: a Escola Americana, que se baseia em técnicas de agregação multicritério com critério único de síntese; e a Escola Francesa, que defende a agregação sem critério único de síntese. Existem ainda os métodos híbridos e interativos.

Entre os métodos multicritérios que adotam a linha da Escola Americana, destacam-se MAUT (Keeney e Raiffa, 1993) e AHP (Saaty, 1990). É importante sinalizar que estas técnicas pressupõem que os julgamentos e o peso dos critérios podem ser expressos por meio de uma escala numérica, de modo que os critérios de ordem qualitativa possam, invariavelmente, ser avaliados de forma quantitativa.

Em contraste com esses métodos, outras metodologias foram desenvolvidas na Europa e formam a denominada Escola Francesa de Apoio Multicritério à Decisão. Os métodos desta Escola são constituídos essencialmente pela família ELECTRE (Roy, 1985) e permitem uma modelagem mais flexível do problema. Uma importante característica dos modelos ELECTRE refere-se ao tratamento dos critérios qualitativos. As alternativas não precisam ser avaliadas a partir de diferenças de performance que não tenham significado comparativo no que diz respeito a uma graduação de preferências em tais critérios. Desta forma, evita-se que, a partir de escalas numéricas, avaliações subjetivas sejam determinadas única e exclusivamente pela precisão de números.

Ao contrário de uma análise em que se busca a maximização ou minimização de um único parâmetro, o Apoio Multicritério à Decisão possibilita uma abordagem mais ampla de complexos problemas decisórios. Para isto, os critérios devem ser estabelecidos de forma a identificar ade-



quadamente as diversas faces envolvidas no contexto de decisão. Portanto, ao se utilizar as metodologias do Apoio Multicritério à Decisão, não se busca uma solução ótima para um determinado problema, mas sim uma solução de compromisso, onde deve prevalecer o consenso entre as partes envolvidas. Neste enfoque, os critérios estabelecidos, bem como a importância atribuída a eles, têm um papel fundamental nos resultados obtidos. Este tipo de análise permite tratar o processo decisório de forma mais transparente, reforçando assim a sua credibilidade.

Estudo de caso

- **A escolha do modelo de Apoio Multicritério à Decisão adotado**

Segundo Larichev e Olson (2001), os estudos comparativos entre as diversas modalidades de Apoio Multicritério à Decisão demonstram que não existe nenhuma metodologia que se destaque das outras em todos os contextos de decisão envolvendo múltiplos critérios. Um analista de decisão deve possuir conhecimentos suficientes para determinar qual a melhor metodologia a ser aplicada em função das características da decisão que deve ser tomada.

Para determinar a metodologia de Apoio Multicritério à Decisão mais adequada para o contexto de decisão, envolvendo a alocação dos recursos na mão-de-obra da companhia, empreendeu-se uma ampla investigação dentre as diversas metodologias disponíveis. Esta investigação concentrou-se, essencialmente, nas especificidades do problema em pauta. A partir da análise das fontes de dados que iriam subsidiar os atributos do modelo decisório, constatou-se a existência de diversos critérios de ordem qualitativa. Em função da subjetividade existente nestas avaliações, pôde concluir-se que seria mais adequado não utilizar escalas numéricas de preferência. Em função disto, decidiu-se pela adoção de uma técnica da família ELECTRE conhecida como ELECTRE TRI (Roy e Bouyssou,1993). Tal metodologia se mostrou a mais adequada para empreender-se avaliações com critérios heterogêneos, possibilitando que o estudo realizado pudesse ser efetuado em diferentes escalas.

Portanto, o trabalho realizado baseou-se no modelo ELECTRE TRI, de modo que os custos com pessoal pudessem ser alocados nos diversos órgãos da companhia de maneira a refletir estratégias distintas de investimento.

- **A construção de uma hierarquia de objetivos**

Para legitimar e estruturar a decisão sobre o planejamento dos custos com pessoal, foi criado um comitê composto por nove profissionais representantes de diversas unidades da companhia. Dentre outros objetivos, procurou garantir-se a transparência do processo decisório. As conversas e entendimentos gerados neste grupo de trabalho visaram estabelecer as preocupações e valores que deveriam ser considerados. Com isso, foi possível formalizar os anseios e perspectivas que serviriam para a construção do modelo de preferências por meio de uma hierarquia de objetivos. Esta etapa ajudou, sobremaneira, a criação de um consenso sobre as resultados pretendidos com o trabalho.

O que seguirá nesta seção será uma breve descrição dos objetivos que constituíram o resultado final da livre troca de idéias, pontos de vista e opiniões. O consenso entre os participantes foi considerado vital para a adequada estruturação do problema, bem como para a análise dos dados pelo método ELECTRE TRI.

A primeira conclusão identificada pelos membros do comitê foi sobre a perspectiva de estar-se priorizando a alocação dos recursos nas áreas que fossem consideradas críticas ou prioritárias para a organização. Ou seja, procurou privilegiar-se os órgãos de linha, assim como outros que tenham significativa ligação com a geração de receita. Com isso, pôde traduzir-se a preocupação de estar-se alocando mais recursos às atividades diretamente associadas ao atendimento aos clientes da empresa, assim como às unidades vitais para a geração de caixa. Outro eixo de preocupação identificado refere-se à estrutura corporativa. Diante de um ambiente empresarial caracterizado por uma profunda transformação, ocorrida a partir do ano de 1998, em decorrência da privatização das empresas de telecomunicações no Brasil, a estrutura da empresa precisava tornar-se mais flexível e adaptável às novas exigências do mercado. Havia a necessidade de impulsionar a capacidade de inovação da companhia, assim como de oferecer-se respostas rápidas ao mercado. Deste modo, buscou-se racionalizar a alocação dos recursos enfatizando a formação de uma estrutura corporativa que pudesse privilegiar os órgãos com uma estrutu-

ra hierárquica e funcional adequada às exigências da empresa e à sua conjuntura de mercado.

Uma outra preocupação levantada pelos integrantes do comitê formado para o trabalho, refere-se à necessidade de compor um quadro formado por profissionais capacitados, privilegiando as suas experiências e competências. A valorização do capital humano da empresa foi considerada vital para assegurar o poder de competividade em um mercado em transformação. A companhia precisava manter em seu quadro de funcionários os profissionais mais capacitados, com larga experiência no mercado de telecomunicações. Conseqüentemente, considerou-se um outro eixo de preocupação: a qualificação dos profissionais nas unidades que compõem a companhia.

Um outro objetivo foi também incorporado: a retenção e atração de profissionais. Este objetivo constitui, seguramente, um dos maiores desafios da gestão de recursos humanos de qualquer grande empresa.

Neste ponto, pôde delinear-se definitivamente os objetivos fundamentais que estariam sendo considerados, e que são os seguintes:

- priorizar as operações críticas, ou estratégicas;
- racionalizar a alocação dos recursos nas unidades;
- manter profissionais com boa qualificação profissional;
- reter e atrair talentos.

De forma a estruturá-los melhor, passou-se a elaborar uma estrutura hierárquica que pudesse refletir de forma sintética tais objetivos.

Desta forma, eles foram relacionados a objetivos mais genéricos representados por:

- alocar os recursos na estrutura corporativa;
- e maximizar a qualidade do capital humano.

Portanto, estes dois objetivos sintetizam os demais localizados abaixo deles.

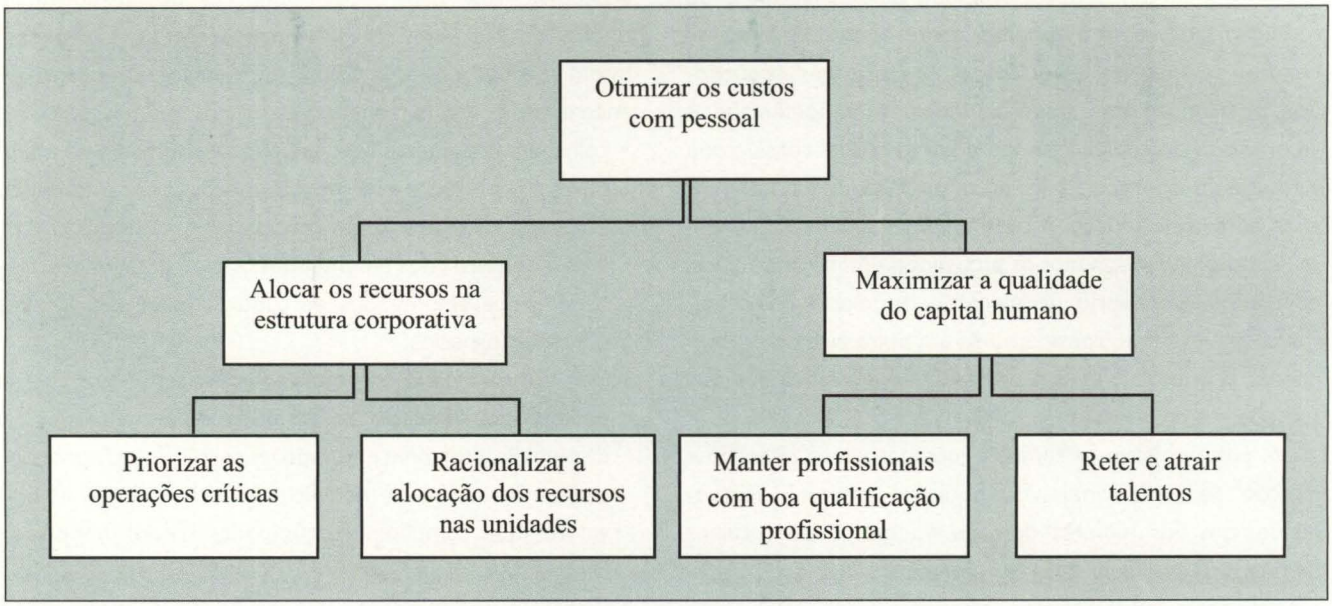
Finalmente, a composição final da hierarquia de objetivos considerada no trabalho está ilustrada na Figura 1 **(ver p. 82)**.

• Identificação das fontes de dados

A partir dos valores e objetivos fundamentais, passou a levantar-se e analisar-se uma ampla gama de informações que poderiam ser relevantes para a execução do trabalho. O objetivo desta etapa consistiu em considerar o maior número possível de dados no sentido de identificar todas as informações que poderiam ser importantes para o trabalho. Buscou-se, com isso, esgotar todas as possibilidades de análise do problema sob diferentes enfoques. Finalmente, foram identificadas seis fontes de dados cujas descrições encontram-se sucintamente apresentados nesta seção:

- Folha de Pagamento - A folha de pagamento foi, sem dúvida, a principal fonte de informações para o trabalho. É a partir dela que foram considerados os dados cadastrais e históricos dos empregados. Assim, pôde analisar-se o perfil dos empregados de cada unidade sob os mais diferentes aspectos;
- *SAP* - O sistema *ERP* corporativo fornece todos os custos de pessoal por unidade corporativa. Além dos salários, disponibiliza também informações sobre os encargos sociais e trabalhistas, de benefícios, assim como os demais valores que compõem os chamados Custos Totais com Pessoal;
- Programa de Participação nos Resultados - O Programa de Participação nos Resultados compõe o pacote de remuneração dos empregados e estabelece metas a serem atingidas pelos órgãos e empregados da companhia. Estas metas devem ser diretamente relacionadas aos objetivos definidos no planejamento corporativo anual. Através do Programa de Participação nos Resultados, são determinados os pesos e as regras de avaliação dos resultados atingidos face às metas estabelecidas. Também são definidas as regras de cálculo que determinam os valores concedidos aos empregados;
- Pesquisa Salarial - Todo ano, a empresa analisa a sua eqüidade salarial a partir das duas mais renomadas pesquisas de remuneração do mercado. É com base nas informações da pesquisa que são avaliadas as consistências entre os salários praticados na empresa face ao mercado. As avaliações são feitas através de metodologias específicas e ajudam os participantes das pesquisas a identificar inconsistências que podem comprometer o potencial da empresa em manter e atrair seus profissionais;
- Programa de Avaliação de Desempenho - Este programa tem como principal objetivo avaliar o desempenho dos empregados da companhia. Todos os funcionários da

Figura 1
Hierarquia de objectivos



empresa cadastram todo ano os seus objetivos. Com base num ciclo anual, as avaliações são feitas e cadastradas de acordo com o grau de realização de cada objetivo;

- *Benchmarking* - A principal fonte de dados de *benchmarking* é o Relatório Anual de Gestão do Capital Humano do ano de 2002 fornecido pelo Instituto Saratoga do Brasil. Esse relatório apresenta os resultados de uma pesquisa empreendida junto a 95 empresas de todo o Brasil, distribuídas em 15 ramos de atuação. O resultado da pesquisa é composto por 90 indicadores agrupados em 10 categorias diferentes.

• Análise das conseqüências e elaboração dos critérios

Independentemente da maneira como elaboramos a solução de um problema, ou a recomendação de um rumo de ação diante de uma situação bem definida, é importante empreender uma análise, avaliação e ponderação das conseqüências associadas às alternativas factíveis de serem escolhidas. Tais conseqüências são, de modo geral, múltiplas e compreendem unidades, ou medidas de valor, das mais diversas. Na medida que as conseqüências das ações são consideradas e avaliadas, os agentes envolvidos na decisão podem comparar as alternativas com base num modelo de preferências. A partir deste entendimento, os profissionais envolvidos no trabalho passaram a elaborar um modelo esquemático com o objetivo de avaliar e comparar as características e necessidades de cada unidade da empresa a partir de suas performances nos critérios que iriam subsidiar o estudo.

A construção deste modelo serviu para, numa próxima etapa, modelarem-se as preferências globais constituídas pela importância relativa destes critérios, assim como pelas suas dimensões. É importante destacar que o ELECTRE TRI é aplicado com base em preferências formalizadas a partir da construção de uma família coerente de critérios.

Diante desta perspectiva, algumas questões foram colocadas a fim de nortear a identificação das conseqüências:

- quais conseqüências são suscetíveis de interferir nos objetivos ou sistemas de valor considerados na processo decisório?
- dentre as conseqüências consideradas, quais devem ser formalizadas e como?
- até que ponto fatores como imprecisão e incerteza, podem, eventualmente, interferir na avaliação de tais conseqüências?

A consideração destas questões serviu para nortear esta

etapa do trabalho, e, assim, fundamentar a formação da família de critérios adotada neste estudo.

Foi, portanto, com base nestas considerações, que se levantou uma primeira lista de conseqüências elementares - representadas pelas características ou atributos das unidades da organização - que deveriam constituir o espectro de conseqüências do estudo. Uma definição foi associada a cada conseqüência a fim de possibilitar que todos os envolvidos no processo decisório pudessem compreendê-la de forma clara e inequívoca. Após testes de coerência, esta lista, julgada exaustiva, foi finalmente constituída por treze conseqüências elementares que determinaram a maneira pela qual cada unidade da organização passou a ser avaliada, conforme apresentado na Tabela 1.

Portanto, esta lista de conseqüências elementares representou a forma pela qual os órgãos foram analisados e avaliados, no sentido de fundamentar um julgamento claro e estruturado de suas necessidades e características principais. Para que as conseqüências pudessem ser vistas como dimensões, associou-se uma escala de preferência - ou vetor de performance - a cada uma delas, de forma a determinar o julgamento preciso da sua performance. Com isso, as conseqüências levantadas passaram a representar as dimensões do problema, abrindo caminho para se iniciar o processo de constituição dos critérios do modelo decisório.

Segundo Roy e Bouyssou (1993), "um critério visa resumir, a partir de uma função, as avaliações de uma ação (ou alternativa) sobre diversas dimensões podendo estar associadas a um mesmo eixo de significância". Um critério pode ser entendido como sendo um ponto de vista ou eixo de significância constituído a partir de uma ou várias dimensões. É a partir do conjunto de critérios do modelo decisório que os agentes envolvidos na construção do modelo decisório podem formalizar as suas preferências de maneira global. Este conjunto passa a representar uma família, denominada de F, que deve possuir uma coerência mínima definida a partir de axiomas operacionais.

Portanto, as treze dimensões identificadas serviram de base para a formação de uma família de critérios. É importante observar que, a rigor, cada dimensão pode constituir um critério. Não obstante, a análise privilegiou a formação de critérios que representassem preocupações elementares

Tabela 1
Conseqüências elementares

	Dimensão
1	Posicionamento estratégico das unidades
2	Avaliação de desempenho das unidades
3	Avaliação de desempenho dos empregados
4	Estrutura hierárquica das áreas
5	Categorias funcionais dos empregados
6	Taxa de reajuste salarial frente à composição salarial das unidades
7	Reajustes salariais pelo *headcount* médio das unidades
8	Formação acadêmica
9	Qualificação dos cargos
10	Análise discriminante dos empregados frente ao *turnover* voluntário
11	Índices de *turnover* voluntário
12	Eqüidade salarial externa
13	Eqüidade salarial interna

no contexto do trabalho.

Alguns princípios foram seguidos na definição dos critérios:

- o eixo de significância sobre o qual cada critério agrega as performances das dimensões deve ser facilmente compreendido por todas as pessoas envolvidas no processo decisório;
- o número de critérios deve ser o menor possível, a fim de evitar contestações e facilitar o entendimento dos mesmos;
- a família de critérios deve ser aceite como base para a aferição das performances das unidades da companhia, de modo a possibilitar comparações e justificar as preferências globais assumidas no estudo.

Diversos agrupamentos de dimensões foram testados segundo estes princípios. Finalmente, após a aplicação de testes de coerência, uma família de sete critérios foi estabelecida. Com isso, chegou-se ao quadro da Tabela 2, que formalizou o espectro de conseqüências representado pela família *F* de critérios: g1, g2, ..., g7.

- **Axiomas fundamentais de coerência e testes operacionais**

Para que uma família de critérios *F* possa desempenhar adequadamente sua função de apoiar um processo decisório, estabelecendo preferências sobre um conjunto de



Tabela 2
Critérios

Critérios
g_1 - Posicionamento Estratégico
g_2 - Avaliação de Desempenho
g_3 - Estrutura da Unidade
g_4 - Histórico de Progressões Salariais
g_5 - Qualificação Profissional
g_6 - *Turnover* Voluntário
g_7 - Eqüidades Salariais

ações potenciais, três axiomas básicos de coerência precisam ser respeitados: axioma da exaustividade, axioma da coesão e axioma da não redundância.

Após a identificação das dimensões, os analistas passaram a aplicar os testes de coerência a fim de assegurar que os critérios de *F* se associem a um modelo de preferências restrito. O seu conjunto deve permitir a modelagem de preferências do problema em um contexto global. Procurou, portanto, garantir-se que a família *F* assegurasse uma coerência mínima entre estes dois níveis.

Os resultados advindos dos testes operacionais de coerência estão sintéticamente expostos nesta seção.

- *Axioma fundamental da exaustividade:* o critério g7 (Eqüidades Salariais), originalmente considerava apenas as comparações com as outras empresas participantes das pesquisas salariais efetuadas pela companhia. Notou-se que, além desta eqüidade externa, era necessário efetuar uma comparação interna, a partir das unidades da própria empresa. Desta forma, adotou-se mais uma dimensão: "Eqüidade Salarial Interna" para refletir de maneira fidedigna o modelo de preferências ligado ao seu eixo de significância;
- *Axioma fundamental da coesão:* todos os critérios considerados no modelo de preferências passaram no teste;
- *Axioma fundamental da não-redundância:* na formação do critério g3 (Estrutura da Unidade), considerou-se inicialmente uma dimensão que, posteriormente, não foi validada no teste da não redundância. O teste permitiu verificar que as outras dimensões do critério, anulavam a necessidade de sua existência, visto que garantiam a apreensão integral das conseqüências do modelo de preferências estruturado.

Portanto, após os testes de coerência, a família coerente de critérios adotada no estudo foi representada por *F*= {g1, g2, g3, g4, g5, g6, g7}, cujos elementos estão explicados na Tabela 3.

• A construção da matriz de performance

Tabela 3
Família coerente de critérios

Critérios	Dimensões
g_1 - Posicionamento Estratégico	Posicionamento estratégico das unidades
g_2 - Avaliação de Desempenho	Avaliação de desempenho das unidades; Avaliação de desempenho dos empregados
g_3 - Estrutura da Unidade	Estrutura hierárquica das áreas; Categorias funcionais dos empregados
g_4 - Histórico de Progressões Salariais	Taxa de reajuste frente à composição salarial das unidades; Número de reajustes pelo *headcount* médio das unidades
g_5 - Qualificação Profissional	Formação Acadêmica; Qualificação dos cargos
g_6 - *Turnover* Voluntário	Análise discriminante dos perfis dos empregados frente ao *turnover* voluntário; Índices de *turnover* voluntário
g_7 - Eqüidades Salariais	Eqüidade salarial externa; Eqüidade salarial interna

e a aplicação do método escolhido

Após a elaboração e validação das dimensões adotadas no estudo, analistas da área de RH passaram a consolidar os dados necessários à construção da matriz de performance. Partindo das treze unidades corporativas, chegou-a uma tabela que relaciona a performance de cada órgão às dimensões consideradas. Com a conclusão desta etapa, iniciou-se a construção da relação de superação na qual o modelo ELECTRE TRI se baseia.

Nesta etapa do trabalho, passaram a concentrar-se as atenções na elaboração dos perfis de referência que determinam os limites das categorias adotas no modelo. É a partir da comparação das performances de cada órgão com estes perfis, que o método aloca as unidades em categorias distintas de investimento. Cada perfil exerce na prática o

papel de um órgão fictício, formalizando as características específicas que uma unidade deve possuir para fundamentar a sua alocação em uma categoria. As performances destes perfis marcam as fronteiras entre as categorias. Deste modo, um determinado perfil determina a fronteira entre duas categorias.

A metodologia adotada se caracteriza por efetuar comparações absolutas a partir de perfis de referência, ao contrário de comparações relativas que ocorreria caso as performances das unidades fossem comparadas entre elas. Assim sendo, o grupo de trabalho definiu os perfis necessários para a elaboração do procedimento de alocação das unidades nas categorias.

Com todos os parâmetros do modelo tendo sido devidamente estabelecidos, passou-se à etapa de exploração da relação de superação, de modo a alocar as unidades que compõem a empresa em suas respectivas categorias. De modo a permitir a fácil alteração nos parâmetros do modelo, toda a execução desta última etapa do trabalho foi empreendida numa planilha eletrônica.

Por fim, a aplicação do método ELECTRE TRI foi finalizada com análises de sensibilidade e de robustez. Estes testes permitiram verificar de que forma variações introduzidas nos parâmetros característicos do método influenciaram os resultados obtidos. Objetivou-se com isso, garantir que estes resultados pudessem oferecer recomendações robustas, no sentido que as unidades alocadas numa mesma categoria possuam efetivamente características julgadas equivalentes a partir da estrutura de preferências adotada no estudo.

Por fim, na medida que os órgãos foram alocados de forma definitiva em categorias distintas, o trabalho pôde concentrar suas investigações na definição do modelo de investimento que deveria ser adotado em cada unidade. Tal customização proporcionou inúmeros reflexos na estrutura de cada órgão.

De forma sintética, os impactos mais representativos foram observados nos seguintes pontos:

- número de postos de trabalho disponíveis nas unidades;
- disponibilidade de verbas para concessões de aumentos salariais;
- composição funcional e hierárquica das unidades.

Conclusões e recomendações

Após o desenvolvimento do estudo e de sua efetiva aplicação, diversos benefícios puderam ser identificados pelos profissionais que tiveram, de alguma forma, participação no trabalho. A seguir, abordaremos as principais conclusões que evidenciaram os ganhos proporcionados pelo estudo.

Inicialmente, o trabalho veio satisfazer a necessidade de estruturar as informações da área de RH de forma lógica e organizada. Paradoxalmente, a despeito da ampla gama de informações de pessoal existente na empresa, apenas um limitado número era efetivamente utilizado nos processos decisórios de gestão de pessoas. Suas decisões eram demasiadamente simples e pouco abrangentes. O estudo veio oferecer um meio de estruturar estas informações no sentido de proporcionar conhecimento a respeito do perfil, características e necessidades de cada órgão da companhia. Com isso, apesar do trabalho ter-se concentrado no planejamento de custos de pessoal, tais conhecimentos passaram a ser utilizados em outros processos da Diretoria de RH.

Paradoxalmente, a despeito da ampla gama de informações de pessoal existente na empresa, apenas um limitado número era efetivamente utilizado nos processos decisórios de gestão de pessoas. Suas decisões eram demasiadamente simples e pouco abrangentes. O estudo veio oferecer um meio de estruturar estas informações no sentido de proporcionar conhecimento a respeito do perfil, características e necessidades de cada órgão da companhia.

Por outro lado, o estudo promoveu a integração entre as áreas de RH e de Planejamento Estratégico. As diretrizes estratégicas da companhia para o exercício de 2003 passaram a ser efetivamente consideradas no planejamento dos custos com pessoal com base na construção da hierarquia de objetivos. Este fato representou um ganho substancial para a área de RH que, muitas vezes, via-se disassociada das diretrizes estratégicas da companhia. Ademais, diante da necessidade de ter uma atuação focada em resultado, este estudo reforçou a crença de que os custos com pessoal devem ser tratados como investimentos, na medida que afetam diretamente os resultados da empresa.

Outra importante contribuição identificada foi a facilidade

de criação e análise de alternativas. O trabalho contribuiu para que os profissionais envolvidos no estudo fossem mais criativos na busca de alternativas ou soluções para o problema. Com efeito, a medida que o projeto foi transcorrendo, novas dimensões e critérios foram surgindo, refletindo o caráter construtivista da modelagem da decisão. Adicionalmente, a análise de robustez propiciou que se afinassem os perfis das categorias consideradas, criando, assim, a sensação de que se tinham esgotado todas as possibilidades de entendimento do problema.

Finalmente, o processo de comunicação foi substancialmente aprimorado. A modelagem dos objetivos e das preferências promoveu e facilitou a comunicação e a integração entre aqueles envolvidos ou afetados pelo planejamento. Este estudo desenvolveu um quadro de pensamento muito bem estruturado, garantindo que a lógica adotada fosse compreendida por todos. Ou seja, podemos dizer que foi criada uma "linguagem" comum para o planejamento. Através de uma metodologia que formalizou e estruturou múltiplos objetivos, o estudo serviu também para facilitar não apenas o entendimento, mas também a defesa de pontos de vista adotados, buscando legitimar a decisão que foi tomada. Tudo isso contribuiu para a geração de um clima de comprometimento e aceitação nos órgãos. As decisões foram muito bem fundamentadas, o que reforçou a credibilidade do processo.

A fim de compartilhar as lições apreendidas com o desenvolvimento deste estudo, é importante tecer algumas recomendações para futuros trabalhos.

Inicialmente, é fundamental que se tenha uma abordagem fundamentada no envolvimento e participação de todos os atores importantes no desenvolvimento de uma decisão. Tal estratégia de atuação visa, antes de mais nada, promover um sentimento de "paternidade" entre aqueles que são, em última instância, responsáveis pela execução e conseqüências da decisão. Pôde constatar-se que os profissionais de RH e de outras áreas se sentiram muito mais confiantes em aplicar a metodologia desenvolvida a partir da participação ativa na construção do modelo. Ou seja, é fundamental que eles se sintam donos da decisão, de modo que o trabalho seja realmente fruto de suas convicções, experiências, sentimentos e valores.

Pôde constatar-se que os profissionais de RH e de outras áreas se sentiram muito mais confiantes em aplicar a metodologia desenvolvida a partir da participação ativa na construção do modelo. Ou seja, é fundamental que eles se sintam donos da decisão, de modo que o trabalho seja realmente fruto de suas convicções, experiências, sentimentos e valores.

Por fim, é da mais alta importância que se faça uma cuidadosa investigação do contexto da decisão antes de se iniciar a construção de qualquer modelo de decisão baseado em técnicas de Apoio Multicritério à Decisão. Conforme colocado anteriormente, os estudos comparativos entre as diversas modalidades de Apoio Multicritério à Decisão demonstram que não existe nenhuma metodologia que se destaca das outras em todos os contextos de decisão envolvendo múltiplos critérios. Portanto, é fundamental empreender uma minuciosa investigação das principais características da decisão a ser tomada de modo a se certificar que o modelo escolhido seja realmente adequado para o problema. ■

Referências bibliográficas

BECKER, Brian E. (2000), **The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance**. Harvard Business School Press, Boston.

DRUCKER, Peter (2000), **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. Pioneira Thomson Learning, São Paulo.

GOMES, L. F. A. M.; GOMES, C. F. S. e ALMEIDA, A. T. (2002), **Tomada de Decisão Gerencial Enfoque Multicritério**. Editora Atlas, São Paulo.

GOODWIN, P. e WRIGHT, G. (2000), **Decision Analysis for Management Judgment** (2ª ed.). Wiley, New York.

KEENEY, Ralph L. e RAIFFA, Howard (1993), **Decisions with Multiple Objectives - Preferences and Value Tradeoffs**. Cambridge University Press, Cambridge.

LARICHEV, Oleg I. e OLSON, David L. (2001), **Multiple Criteria Analysis in Strategic Siting Problem**. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.

ROY, Bernard (1985), **Méthodologie Multicritère d'Aide à la Décision**. Economica, Paris.

ROY, Bernard e BOUYSSOU, Denis (1993), **Aide Multicritère à la Décision - Méthodes et Cas**. Economica, Paris.

SAATY, T. L. (1990), **The Analytic Hierarchy Process**. RWS Publications, Pittsburgh.

ULRICH, Dave (2000), **Recursos Humanos Estratégicos - Novas Perspectivas para os Profissionais de RH**. Editora Futura, São Paulo.

A Essência da Liderança

Mudança · Resultados · Integridade

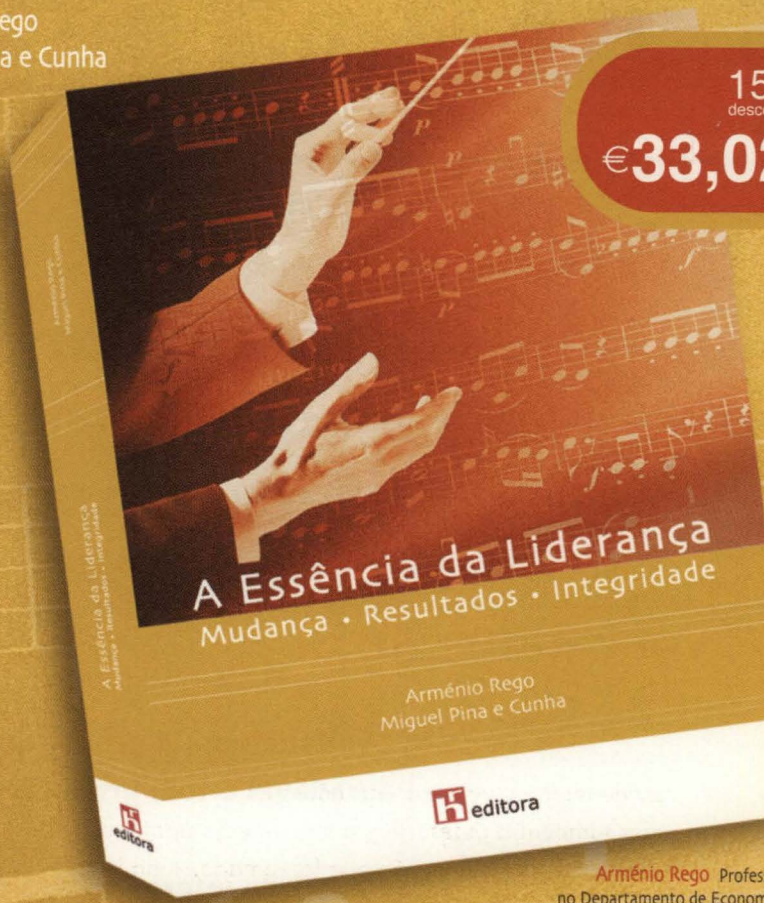
eoria, prática, aplicações e xercícios de auto-avaliação

Arménio Rego
Miguel Pina e Cunha

essência do livro está consubstanciada no seu título: derar a mudança, tendo em vista a produção de resul-dos, num quadro de actuações consonantes com os rincípios da integridade. O seu conteúdo está impregna-o de teoria e prática – pelo que várias dezenas de apli-ções e exercícios práticos são também apresentados. Do mplo campo de temas abordados, algumas "lições" po-em ser extraídas: (1) Não há líderes sem seguidores. derança eficaz requer "seguidança" eficaz. A liderança uma espécie de corrente eléctrica: sem os dois pólos, não corre. (2) Liderar é mudar – a si próprio e aos outros. (3) derar é ser capaz de compreender as resistências à mu-nça e vencê-las. É gerar mudanças planeadas, mas tam-ém aproveitar sinergicamente as mudanças espontâneas produtivas que vão emergindo nos interstícios do tra-lho organizacional. (4) Liderar é aprender a ensinar – ensinar a aprender. (5) Não se nasce líder – mas pare-haver características pessoais necessárias ao exercício icaz da liderança. Os "dotes" de inteligência emocional serem-se nesse domínio, estando na base da liderança lvanizante. Humildade e perseverança são também um nómio fulcral. (6) Podemos aprender a ser melhores lí-eres se formos capazes de adoptar determinados com-rtamentos – compreendendo a sua importância e os us efeitos. (7) Liderar eficazmente uma equipa requer m especial *savoir-faire* na gestão da participação dos us membros – sob pena de os resultados decisórios se-m pobres ou mesmo catastróficos. (8) A confiança en-e líderes e seguidores representa um dos capitais mais utuosos na relação de liderança – sem ele, dificilmente organizações conseguem o duo lapidar: elevados de-mpenhos e realização das pessoas.

rmato: 23 x 17cm Nº páginas: 153

editora



Arménio Rego Profes
no Departamento de Econom
Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Ave

Miguel Pina e Cunha Professor Auxiliar na Faculdade de Econom
Universidade Nova de Lisboa, onde é coordenador da licenciatura em gest

Cupão de encomenda

Livro A Essência da Liderança

ome/Empresa _____

lorada _____ Código postal _____-_____ Localidade _____

elefone _____ Fax _____ E-mail _____ Nº Contribuinte _____ Profissão _____

☐ Desejo receber _____ exemplares de A Essência da Liderança, pelo que junto o cheque nº _____

no valor de _____. (€33,02 – portes incluídos)

☐ Desejo receber _____ exemplares de A Essência da Liderança, pelo que solicito emissão de factura em nome da empresa _____

_____, contribuinte nº _____. (€33,02 – portes incluídos)

☐ Desejo que me sejam remetidos à cobrança _____ exemplares de A Essência da Liderança, pelo que suportarei o acréscimo relativo às taxa 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

Brasil - Orçamentos para envio de livro mediante pedido por email: rheditora@mail.telepac.pt

Catálogo RH Editora: www.rhmagazine.com

ESTRATÉGIA E GESTÃO

www.rae.com.br

RAE executivo

A nova revista da FGV-EAESP!

Faça a sua assinatura!

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

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

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

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

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

Escola de Administração de Empresas de São Paulo



Gestão do conhecimento

Autor: Joaquim Luís Loureiro
Edição: Centro Atlântico
Portugal

Gerir conhecimento é a nova «buzzword» que varre o mundo da gestão. O autor desta obra, Joaquim Luís Loureiro, licenciado e mestre em Engenharia Electrotécnica e de Computadores pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, e mestre em Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação pela Universidade de Aveiro, define-a como sendo uma abordagem facilitadora e sistemática para aumentar o valor e a acessibilidade ao «capital do conhecimento» da organização, tendo em vista qualificar melhor os actores sociais, induzir e disseminar a inovação e assegurar o desenvolvimento das organizações. Neste livro, identificam-se as iniciativas de gestão do conhecimento que as empresas nacionais, e não só das telecomunicações, podem procurar implementar e em que medida essas iniciativas são estratégicas para o seu desenvolvimento. O autor sugere pistas e possíveis caminhos para ultrapassar as dificuldades em implementar dispositivos de gestão do conhecimento.

Recensão por Rui A. Santiago, Universidade de Aveiro



Gestão financeira internacional

Autor: José António Porfírio
Edição: Rei dos Livros
Portugal

A globalização dos mercados, e a crescente integração das economias à escala mundial, conferem a este livro uma actualidade acrescida que o autor consegue potenciar sistematizando em dezoito capítulos um abrangente elenco de matérias, onde perpassam diversas áreas da gestão. A internacionalização das empresas, meios de liquidação das operações de comércio internacional, os financiamentos externos, medidas e metodologias de análise e avaliação de risco, são alguns dos temas cuja abordagem o autor pretende que não se esgote nas páginas do livro. Um sítio na Internet, em www.gefinint.com, surge, assim, como um importante complemento onde se pretende apostar na interactividade com os leitores. Aqui estarão disponíveis actualizações, revisões, acesso directo às fontes bibliográficas e, claro, um espaço reservado para as críticas, comentários e sugestões dos leitores. «Tanto num horizonte "táctico" como estratégico, faltava entre nós um texto profundo, exaustivo e de qualidade de Gestão Financeira Internacional ajustado a esta exigência premente», sublinha António de Sousa Franco no prefácio da obra, que acrescenta: «julgo que, com este estudo, dotado de um plano bem estruturado e de uma intenção prática de formar e servir gestores patente na forma eminentemente prática como o autor concebeu e concretizou, essa lacuna fica preenchida».

Recensão por Nuno Gama Pinto, colaborador da RPBG



A essência da liderança - Mudança, resultados e integridade

Autores: Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha
Edição: RH Editora
Portugal

Muito se tem publicado sobre liderança, mas continuam a escassear obras que tenham em conta as especificidades da gestão portuguesa. Uma lacuna no mercado livreiro que começa a ser preenchida com este novo livro intitulado *A essência da liderança - Mudança, resultados e integridade*, da autoria de Arménio Rego, docente na Universidade de Aveiro, e de Miguel Pina e Cunha, docente na Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa. A edição está a cargo da RH Editora. Redigido numa perspectiva que concilia o rigor académico dos conceitos e a vertente prática da sua aplicação, esta obra afirma-se como uma excelente ferramenta para a formação de executivos, concebida, nas palavras de Miguel Pina e Cunha, "para cada um fazer o seu próprio 'coaching' de uma forma interactiva, através de exercícios práticos que estão inseridos em todos os capítulos". Arménio Rego frisa que um dos objectivos deste novo compêndio de gestão é o combate ao paradigma do pensamento grupal que caracteriza o estilo de liderança das empresas nacionais. "É um comportamento muito frequente nas organizações portuguesas - as decisões são muitas vezes tomadas em grupo, de uma forma rápida e precipitada", remata aquele investigador.

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



Marketing de varejo

Autores: Eliane de Castro Bernardino, Mauro Pacanowski, Nicolau Khoury e Ulysses Reis
Edição: FGV Editora
Brasil

Este livro apresenta e discute os conceitos fundamentais do marketing de varejo: panorama atual e tendências (varejo com ou sem loja), formatos, estratégia, composto de varejo, localização comercial, apresentação física da loja e visual, *merchandising*, promoção de vendas no varejo, entre outros assuntos. O livro mostra, ainda, que o varejo é um dos ramos de comércio mais democráticos, gerando empregos para homens e mulheres de diferentes idades e níveis de instrução. A partir da frase americana *retail is detail* (varejo é detalhe), os autores garantem que para prosperar no varejo, além de ter visão e competência administrativa, é preciso dar atenção aos pequenos detalhes que fazem um cliente decidir pela compra do produto. A pesquisa chama a atenção para a necessidade da sintonia com o mercado. Conhecer os hábitos de consumo, as crenças e os valores dos clientes, garantem os autores, é fundamental. *Marketing de varejo* é mais um título da *Série Marketing* integrante das *Publicações FGV Management*, coordenada pela professora Sylvia Constant Vergara, especialista em educação corporativa. As publicações são elaboradas com base no programa dos cursos de educação continuada da Fundação Getulio Vargas e tem por objetivo atender a demanda por profissionais cada vez mais preparados para enfrentar os desafios do mercado. Os livros apresentam temas com enfoque prático, linguagem direta e importância para a gestão de negócios.



Nova estrutura – Reinventando sua empresa

Autores: Geraldo Guimarães, Marcos Rechtman e Roberto Lima Netto
Edição: FGV Editora
Brasil

Da *Coleção FGV Negócios*, este livro é um estudo sobre a nova realidade empresarial brasileira. De acordo com os autores Geraldo Guimarães, Marcos Rechtman e Roberto Lima Netto, especialistas em administração, nem tudo pode ser adaptado ao modelo americano de pensar. Sem medo de inovar, eles apresentam uma nova tecnologia de gestão de negócios resultado de casos concretos, verdadeiros, a partir de uma vivência profissional rica em cargos de direção. A grande contribuição do estudo é incorporar uma gama de questões ao mundo empresarial como valor da companhia; atração de novos investidores; redução do custo de capital; administração de conflitos entre acionistas; novo papel dos investidores, membros do conselho de administração e executivos; sucessão na empresa; influências do meio ambiente; crescimento, fusões e aquisições e ética no mundo dos negócios. O livro dá respostas rápidas e objetivas para os desafios que surgem no cenário empresarial. Entre os assuntos discutidos está uma série de medidas relacionadas com a inclusão do Brasil no cenário agressivo de crescimento globalizado, como, por exemplo, pesquisa e filtragem de informações sobre experiências internacionais, diretrizes de governo e desempenho dos concorrentes, clientes, fornecedores e bancos, visando maior eficácia das empresas. Um livro que certamente auxiliará empresários e administradores na atual fase de ajustamento da economia nacional e da intensa oscilação do mercado internacional de capitais. Para os autores, mesmo os que vestiram a camisa da empresa têm de perceber que, às vezes, é fundamental mexer até mesmo em *time* que está ganhando.



Estratégias empresariais e o teletrabalho – Um enfoque na realidade brasileira

Autores: Takeshy Tachizawa e Álvaro Mello
Edição: Pontal Editora
Brasil

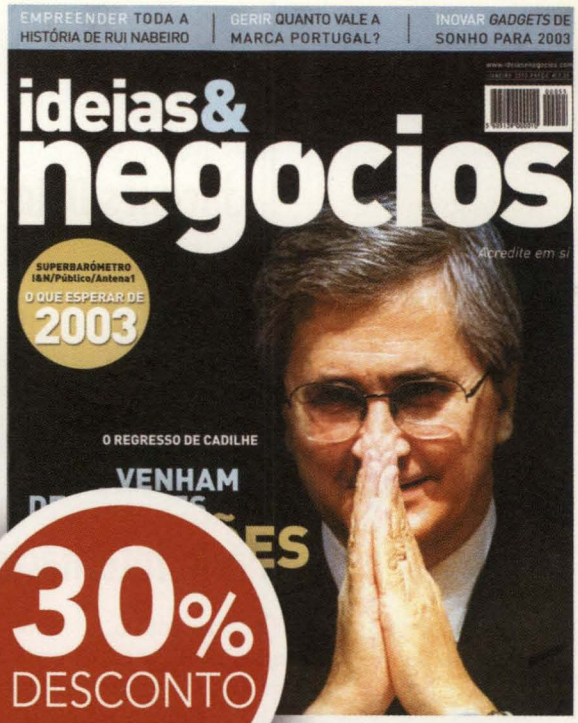
Trabalhar à distância é uma forma de laborar que cada vez mais pessoas e empresas adoptam. Esta obra, de Álvaro Mello, director da Beca (consultora especializada em teletrabalho), e Takeshy Tachizawa, docente na Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, focaliza-se sobre a realidade brasileira nesta matéria, numa perspectiva muito prática. Apresenta situações e metodologias inovadoras para diagnosticar e implementar o teletrabalho nas organizações, de forma a aumentar a produtividade nas organizações. Destaque para a diferenciação das estratégias de implementação do teletrabalho de acordo com a natureza industrial e dimensão da empresa. É de realçar também o capítulo da avaliação e implantação, no qual estão discriminados de uma forma muito clara os indicadores a utilizar para medir a eficácia do teletrabalho.

FGV

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

A SUA REVISTA MENSAL DE NEGÓCIOS





30% DESCONTO ao assinar

ASSINE JÁ E RECEBA ESTE CALENDÁRIO DIGITAL DE BOLSO

Carteira em pele com bolsas para cartões de crédito; Relógio despertador; Calculadora; Calendário mensal de 1900 a 2099; Fuso horário de 16 cidades do Mundo; Medição de temperatura de 9ºC a 50ºC; Formato fechado: 10 x 7,75 cm.

GRÁTIS

A *Ideias & Negócios* é a sua revista mensal de negócios. Assine e garanta tudo o que ela tem para si. Boas ideias para começar o seu próprio negócio ou gerir melhor a sua empresa e muitas dicas para ajudá-lo a pôr estas ideias em prática. Garanta tudo isto, fazendo já um bom negócio: assine com **30% de desconto** e receba um Calendário Digital com carteira em pele, **GRÁTIS.**

GANHE TEMPO! Tel. 21 436 96 58
fax 21 436 96 33 ou e-mail
assinaturas@mediacapitalmd.iol.pt

Recorte, preencha e envie, num envelope, para: Remessa Livre n.º 1058, 2731-960 BARCARENA (não precisa de selo).

SIM, desejo assinar a revista *Ideias & Negócios* por 1 ano (12 edições), beneficiando de **30% de desconto,** e receber **GRÁTIS o Calendário Digital.** Pago em duas suaves prestações semestrais de **apenas € 12,60** (2.526$) cada uma, se optar por transferência bancária.

Nome _____ Data Nasc. ___/___/___

Morada _____

C. Postal ____-____ _____

Tel. _____ TIm. _____ e-mail _____

Assinalo abaixo a forma de pagamento que prefiro:

☐ Pago em **duas suaves prestações semestrais de apenas € 12,60** (2.526$) cada uma, através de transferência bancária, pelo que preencho e assino o formulário de Autorização de Pagamento. A minha assinatura renovar-se-á automaticamente, salvo instruções minhas em contrário. ***MELHOR OPÇÃO!***

AUTORIZAÇÃO DE PAGAMENTO - Exmos. Srs., por débito na conta abaixo indicada, queiram proceder, até nova comunicação, aos pagamentos das subscrições que vos forem apresentadas por Media Capital Marketing Directo.

Banco _____ Balcão _____

NIB

Nome do titular _____

Data ____ Assinatura _____

☐ Debitem, de uma só vez, o valor de € 25,20 (5.052$) no cartão de crédito, válido até ____

n.º ____ C.V.V. (Card Value Verification)* ____

☐ Junto envio cheque no valor de € 25,20 (5.052$), à ordem de Media Capital Marketing Directo. NAJ0101

Data ____ Assinatura _____

Os dados recolhidos são processados automaticamente por Media Capital Marketing Directo e destinam-se à gestão do seu pedido e à apresentação de futuras propostas. O seu fornecimento é facultativo, sendo-lhe garantido o acesso aos dados e a respectiva rectificação. Como membros da AMD — Associação Portuguesa de Marketing Directo, obrigamo-nos a cumprir o respectivo Código de Conduta. Caso não pretenda receber propostas comerciais de outras empresas ou instituições, assinale aqui ☐.

* Últimos 3 dígitos que se encontram no verso do cartão, acima da assinatura.

ideias& negocios

Jacques Delors no INDEG em Março de 2004

Por motivos de saúde de Jacques Delors e sua esposa, foi cancelada a sua vinda a Portugal, pelo que não se realizaram as actividades previstas no INDEG/ISCTE para o dia 26 de Novembro de 2003. Está previsto que a mesma visita se venha a efectuar no final do mês de Março de 2004. Na sequência da atribuição do Doutoramento *Honoris Causa* a Jacques Delors pelo ISCTE, o INDEG/ISCTE iria receber nas suas instalações em Lisboa, o ex-Presidente da Comissão Europeia com o Alto Patrocínio do Presidente da República, Jorge Sampaio. A visita de Jacques Delors ao INDEG/ISCTE inseria-se no âmbito do encerramento das comemorações dos 15 anos deste Instituto. Recorde-se que o próprio edifício do INDEG/ISCTE em Lisboa foi construído com os fundos de coesão (PEDIP I), que se devem à iniciativa de Delors enquanto Presidente da Comissão Europeia. ■

Seminário Internacional em Gestão da Política em Lisboa

No passado dia 21 de Novembro, realizou-se no Grande Auditório do ISCTE (Edifício II), em Lisboa, um Seminário Internacional em Gestão da Política *(Political Management)*, organizado, conjuntamente, pelo INDEG/ISCTE e pela Graduate School of Political Management (GSPM) da Universidade George Washington (GWU), da capital norte-americana. Este Seminário realizou-se também no âmbito do encerramento das comemorações dos 15 anos do INDEG/ISCTE. O programa incluiu vários temas, abordando questões de estratégia política, investigação, comunicação em campanhas eleitorais, comunicação governamental e a utilização da Internet na política. Entre os oradores, destacaram-se o *Dean* e o *Associate Dean* da GSPM, a mais antiga escola do mundo com ensino pós-graduado na área das campanhas eleitorais. Pode consultar o programa e os CV dos seis oradores em www.indeg.org. ■

Inauguração da Exposição e lançamento do livro «GESTÃO com ARTE»

Por ocasião da comemoração dos seus 15 anos, o INDEG/ISCTE inaugurou, no passado dia 25 de Novembro, a exposição "GESTÃO com ARTE", e, simultaneamente, a nova galeria de exposições, gest'Arte, em Lisboa. Neste evento, estiveram expostas mais de 25 obras dos artistas que, ao longo de dois anos, tiveram as suas criações expostas na galeria já existente no edifício do INDEG/ISCTE, e que agora passa a chamar-se gest'Arte. Na mesma cerimónia, realizou-se o lançamento do livro *GESTÃO com ARTE*, que compila todas essas obras da colecção INDEG/ISCTE e regista a passagem dos mais de 25 artistas que expuseram na galeria deste Instituto de 2001 a 2003 (Amadeu Escórcio, Arlindo Arez, Eduarda Costa, Ilda Bragança, Odete Pinheiro, entre outros). Os editores deste livro-catálogo são Luís Antero Reto (Presidente do INDEG/ISCTE), João Balthazar (Coordenador da Gest'Arte) e Nancy Contreiras. ■

«Gestão em Revista» – Edição especial dos 15 anos

No passado mês de Julho, foi lançado em Lisboa o livro *Gestão em Revista*, composto por quinze artigos seleccionados dos últimos quinze anos da edição da *Revista Portuguesa de Gestão* editada pelo INDEG/ISCTE. Este livro também se integra no âmbito das comemorações dos 15 anos do INDEG/ISCTE. Com este volume *Gestão em Revista*, pretende-se revisitar a década e meia de edição da mais antiga revista portuguesa da área, escolhendo um artigo por cada um dos anos de publicação. Tendo por editores Luís Antero Reto (Presidente do INDEG/ISCTE e Director em Portugal da *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*) e Jorge Nascimento Rodrigues (Coordenador Editorial da *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*), o livro inclui quinze artigos de vinte e quatro académicos portugueses da área da Gestão (docentes do ISCTE e de outras instituições universitárias). Mais informações e índice do livro disponíveis em www.indeg.org. ■

James Stock, guru da Logística, esteve em Lisboa em Maio

"Trends in Logistics & Supply Chain Management - Organizations & Universities" foi o tema do Seminário, organizado pelo INDEG/ISCTE e pelo Centro de Estudos de Logística do ISCTE, IN OUT GLOBAL - ISCTE, que trouxe a

Portugal, em 28 de Maio de 2003, o Professor Americano James Stock - um dos mais emblemáticos professores de logística do mundo, que também desempenha a função de consultor da Força Aérea Norte-Americana. O Seminário, de um dia inteiro, realizou-se no Auditório do INDEG/ISCTE, em Lisboa, que esteve lotado, e contou também com a participação dos docentes do ISCTE, José Crespo de Carvalho e João Menezes, que falaram sobre a sua experiência na área da Logística em Portugal. Aproveitando a vinda do Professor James Stock a Portugal, e para encerrar o Ciclo de Conferências 2002-2003, a Escola de Gestão do ISCTE promoveu também uma Conferência com este Professor no dia 29 de Maio, no Auditório do INDEG/ISCTE, em Lisboa. O tema da Conferência foi "Logistics in Management and Economy". As apresentações dos oradores estão disponíveis para «download» em www.indeg.org. ■

Don Tapscott e os novos modelos de governação em Lisboa

"A Herança da Revolução Digital - Os Novos Modelos de Negócio e de Governação" foi o tema da Conferência, organizada pelo INDEG/ISCTE, no âmbito das comemorações dos seus 15 anos e com o patrocínio da Unisys, que trouxe a Portugal, no dia 27 de Junho de 2003, o consultor canadiano Don Tapscott, conhecido como o "pai" da Economia Digital. Don Tapscott, reconhecido especialista em gestão estratégica e mudança organizacional e Professor da Universidade de Toronto, dissertou sobre os novos modelos de negócio e de governação herdados da Revolução Digital. Este especialista antecipou ainda, e em exclusivo, a apresentação do seu próximo livro *The Naked Corporation: How the Age of Transparency Will Revolutionize the Firm*, em co-autoria com David Ticoll, em que fala do novo valor central dos negócios - a Transparência - e que será lançado nos Estados Unidos, em Setembro. Don Tapscott foi apresentado e comentado por Luís Antero Reto, Presidente do INDEG/ISCTE e Director em Portugal da *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Luís Portugal Deveza, Administrador da Unisys Portugal, e Jorge Nascimento Rodrigues, coordenador da Revista. A Conferência decorreu entre as 09h30 e as 12h30 no Grande Auditório do ISCTE, na Avenida das Forças Armadas, em Lisboa. A Conferência teve os apoios da janelanaweb.com, *Ideias & Negócios*, PortalExecutivo.com e *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. *Abstract* da Conferência e CV completo do orador disponíveis para «download» em www.indeg.org. ■

Formação em ética

As grandes escolas de negócios americanas e europeias estão a incluir o ensino da ética nos seus MBA. Uma recente sondagem realizada pelo *Wall Street Journal* e a consultora Harris Interactive revelou que 84% dos recrutadores americanos referiram a ética e a integridade pessoais como atributos importantes nos candidatos a emprego. Um sinal do mercado a que as universidades americanas se apressaram a responder nos seus programas de formação de executivos e de MBA.

Por exemplo, a Universidade de Harvard vai lançar em Janeiro próximo um curso de ética empresarial, denominado "Liderança, Governação e Responsabilidade". Isto porque, depois de uma década em que se ensinavam aos alunos de MBA a filosofia de "Greed is good" (Ser ganancioso é bom para o negócio), a Era pós-Enron levantou uma série de críticas à formação de profissionais obcecados na fabricação de dinheiro, independentemente das consequências éticas das suas acções.

De facto, dois dos executivos da Enron eram MBA: Jeffrey Skilling, ex-CEO, era de Harvard, e o director financeiro, Andrew Fastow, possui um diploma da Kellogg School of Management da Northwestern University.

A sondagem do *Wall Street Journal* também descobriu que os estudantes de MBA com laços a "empresas-escândalo" encontrarão resistência de alguns recrutadores. Na dita pesquisa, uma parte significativa dos empregadores rejeitaria logo à partida um candidato que tivesse trabalhado na Enron ou na Andersen Consulting.

Mas será que as universidades podem ensinar ética? A sondagem revela cepticismo por parte dos empregadores: perto de um quarto afirma que a integridade é um factor inerente ao carácter da pessoa e que as escolas de negócios não podem ensinar ética. Todavia, 60% dos recrutadores referem que as universidades poderão providenciar orientação sobre como fazer escolhas éticas. Neste plano, a pesquisa elaborou um ranking das "business-schools" com os MBA mais exigentes a nível da formação ética. Yale figura em primeiro lugar nesta lista onde surge também uma escola espanhola, o Instituto de Empresa de Madrid.

As técnicas de ensino da ética empresarial são as mais variadas. Por exemplo, a universidade canadiana HEC Montreal optou por uma via mais filosófica, com a inclusão de uma cadeira em gestão ética, que tratará da "dimensão existencial - a liberdade de crenças no indivíduo e o desenvolvimento das suas mais profun-

das aspirações no trabalho".

Até ex-prisioneiros já servem de formadores de executivos. Por exemplo, na Tuck School of Business do Dartmouth College, os estudantes assistiram a uma série de painéis sobre ética, incluindo um protagonizado por um ex-condenado envolvido numa fraude de 100 milhões de dólares. ■

Recrutamento sobe em 2004

A contratação de diplomados em MBA deverá recuperar em 2004. Esta é a principal previsão da mais recente sondagem aos recrutadores elaborada pela World MBA Tour, uma organização internacional que presta informação sobre MBA. O principal factor desta inversão no mercado de trabalho é a recuperação económica que se avizinha e que já está a dar os primeiros sinais nas locomotivas do capitalismo mundial: a Alemanha saiu da recessão técnica e os EUA também já mostram sinais de um renovado dinamismo.

Todavia, os resultados da sondagem confirmam que a Era da oferta de dois a três empregos a cada graduado MBA acabou e revelam uma nova tendência de recrutamento: os grandes contratadores serão as PME. "Muitas destas pequenas e médias empresas operam em nichos de mercado de alto valor acrescentado e foram criadas por antigos alunos MBA. Estes recorrem muitas vezes às redes 'Alumni' - associações de graduados - para recrutarem os talentos que procuram", lê-se no relatório da sondagem.

Quanto aos postos de trabalho oferecidos, a qualificação MBA já é exigida para uma função de nível mais baixo na área da gestão. Consultoria, marketing e planeamento estratégico são as áreas com maior oferta de emprego. ■

MBA espanhóis conquistam o mundo

As «business-schools» espanholas estão a conquistar os "rankings" internacionais de MBA mais prestigiados a nível mundial. O Instituto de Empresa (IE), por exemplo, sediado em Madrid, surge em 8º lugar na classificação do jornal *Financial Times* e da revista *The Economist* e na 36º posição na lista do *Wall Street Journal*. As outras estrelas castelhanas da formação de executivos são a IESE Business School de Navarra (em 28º e 23º lugar nos "rankings" do *The Economist* e do *FT*, respectivamente) e a Esade (Escuela Superior de Administracion y Direccion de Empresas) em Barcelona, que ocupa o 46º lugar na tabela do *Wall Street Journal*.

Entre as análises dos vários "rankings" MBA referidos, os factores de sucesso da escola melhor classificada, o IE, residem sobretudo na estratégia bem sucedida de captação de alunos vindos de outros pontos do globo e num ensino bem ligado com a realidade empresarial.

O IE é uma "business school" com fortes ligações na América Latina, nas Filipinas e nos EUA. As suas principais áreas de especialização são o empreendedorismo, as tecnologias de informação e a gestão. Aquela instituição educativa está profundamente ligada ao tecido industrial, já que possui um departamento dedicado exclusivamente à consultoria e formação interna para empresas. Quanto à metodologia de ensino, esta centra-se nas técnicas de estudos de caso e no trabalho em grupo. O programa de formação é altamente intensivo e está desenhado de propósito a simular a vida real dos negócios.

Os estudantes concederam à faculdade as melhores classificações no que diz respeito à consistência e à abordagem internacional dos programas educativos. Mais de 15% dos graduados MBA desta escola criam os seus próprios negócios.

Quanto à IESE, esta escola também optou por uma estratégia de internacionalização, com o estabelecimento de alianças concentradas nas regiões das economias emergentes: América Latina, China e Europa de Leste. A política seguida para a metodologia de ensino também está a focar-se cada vez mais nas vertentes prática e experimentalista, na maximização das tecnologias de informação nos processos de aprendizagem e no desenvolvimento das infra-estruturas da universidade.

A IESE de Navarra é uma universidade pertencente ao Opus Dei, uma corrente da Igreja Católica fundada em 1928. Mas, segundo as análises contidas nos vários "rankings", o ambiente é semelhante ao de qualquer escola de negócios moderna. As principais áreas de especialização são a gestão e estratégia, o empreendedorismo, as finanças e a economia. Esta escola foi a primeira na Europa a oferecer um MBA com a duração de dois anos, depois de efectuar uma aliança com a Universidade de Harvard em 1964. ■

Salários: altas expectativas

Os estudantes universitários portugueses, a par com os alemães, são os que esperam obter maiores ganhos salariais com a educação superior. Em contraste, os alunos italianos são os mais pessimistas do continente europeu. Estes são alguns dos resultados em destaque de um estudo sobre as expectativas salariais dos estudantes universitários em dez países europeus.

A investigação foi conduzida por Giorgo Brunello, investigador no Instituto de Estudos do Trabalho (IZA) da Universidade de Bona, e Cláudio Lucifora, da Universidade Católica de Milão. A pesquisa, realizada em 2000, cobriu as opiniões de um universo de 5000 estudantes, distribuídos por 32 universidades.

A razão apontada no estudo para o nível elevado das expectativas salariais dos estudantes portugueses deve-se ao aumento rápido da produtividade na economia nacional verificado na década de 90. «O aumento da produtividade em países como Portugal tem sido acompanhado por uma acumulação rápida de empregos que exigem qualificação de nível superior. Isto gera perspectivas de salários mais elevados», avança o estudo.

Com efeito, segundo os cálculos do estudo, Portugal é dos países que apresenta um maior aumento da produtividade no período referido. O nível mais elevado de expectativas remuneratórias dos universitários portugueses verifica-se nas áreas das Ciências e Engenharias.

Todavia, o inquérito constata que, aquando da entrada no mercado de trabalho, os alunos de Ciências Naturais e Engenharias são os mais pessimistas quanto às perspectivas salariais, em contraste com os de Economia, Gestão e Humanidades. Com efeito, entre o grupo de países estudados, Portugal exibe o maior diferencial entre os valores de regressão obtidos. Por sua vez, na Alemanha, dá-se o inverso: os estudantes de Economia, Gestão e Humanidades são os que esperam salários mais baixos.

Mas quando inquiridos sobre as perspectivas salariais que esperam alcançar dez anos depois de concluírem a licenciatura, o perfil dos estudantes universitários portugueses sofre uma violenta inversão. Os de Economia, Gestão e Humanidades passam a ser pessimistas e os de Ciências Naturais e Engenharias tornam-se optimistas. Contudo, o estudo confirma o perpetuar do fosso que separa a universidade do mundo laboral em Portugal. É que o "gap" entre a experiência profissional requisitada no mercado de trabalho e os anos de estudo necessários para concluir a licenciatura é o segundo maior do grupo de países estudado, sendo o "gap" italiano o líder da tabela. Mais um sinal de que o ensino superior português não corresponde às necessidades das empresas. ■

Candidaturas às cadeiras suplementares das Pós-Graduações 2003-2004

A pensar na formação actualizada dos seus antigos alunos, o INDEG/ISCTE criou a possibilidade destes efectuarem uma matrícula avulso numa ou mais cadeiras (no máximo de três) em qualquer uma das seguintes Pós-Graduações que estão a decorrer no ano lectivo de 2003-2004: Pós-Graduação em Gestão Cultural nas Cidades, Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos, Pós-Graduação em Marketing e Negócios Internacionais, Pós-Graduação em *Relationship Management* e Pós-Graduação em *Retail Management*.

As restantes cinco Pós-Graduações não estão abrangidas nesta oferta das cadeiras suplementares, isto é, a Pós-Graduação em Direcção de Unidades de Saúde, a Pós-Graduação em Empreendedorismo e Criação de Empresas, a Pós-Graduação em Gestão de Entidades Públicas e Autárquicas, a Pós-Graduação em Gestão Empresarial e a Pós-Graduação em Segurança e Higiene do Trabalho.

A lista das cadeiras e os CV dos docentes encontram-se disponíveis para consulta em www.indeg.org. Poderão frequentar estas cadeiras suplementares todos os antigos alunos das Pós-Graduações do INDEG/ISCTE que tenham completado o respectivo curso até ao ano lectivo de 2001-2002 inclusive. Atendendo ao número limitado de vagas disponíveis para cada cadeira (variável em cada Pós-Graduação), ter-se-á como critério de selecção a ordem de chegada das candidaturas. As candidaturas ainda estão a decorrer junto do Secretariado das Pós-Graduações do INDEG/ISCTE (candidato.indeg@netcabo.pt ou telefone 21 782 6100) e a ficha de candidatura está disponível em www.indeg.org. ■

Curso de MBA Executivo Internacional - Primeira semana residencial da Fundação Getulio Vargas no INDEG/ISCTE

Na sequência do protocolo internacional assinado entre o ISCTE, o INDEG/ISCTE e a Fundação Getulio Vargas (Brasil), decorreu de 24 a 28 de Novembro, no INDEG/ISCTE, em Lisboa, a primeira Semana Residencial

para alunos e antigos alunos dos MBA da Fundação Getulio Vargas - FGV Management. Este convénio destina-se a promover o intercâmbio académico-empresarial e técnico-científico nas áreas das ciências sociais, empresariais e humanas.

A Semana Residencial em Portugal (Módulo Lisboa) consistiu na participação em oito seminários - com professores do ISCTE, do ICS (Instituto de Ciências Sociais) e dois oradores externos (Grupo Pestana e Fundação Luso-Brasileira) - e em uma visita à empresa Iberomoldes (na Marinha Grande), tendo por objectivo proporcionar aos alunos uma experiência académica e empresarial internacional e possibilitar o *up grade* dos seus currículos.

Esta iniciativa inovadora, coordenada pelo Prof. Dr. Marcus Vinicius Rodrigues (FGV) e pelo Prof. Doutor Luís Reto (INDEG/ISCTE), permitirá a obtenção do Certificado de MBA Internacional aos alunos participantes. Após o seu regresso ao Brasil, os participantes terão de apresentar um trabalho final sobre um tema a ser definido pelo coordenador brasileiro. O programa de actividades está disponível para consulta em www.indeg.org. ■

Novos Programas para Executivos (cursos de curta duração) do INDEG/ISCTE

Em 2004, o INDEG/ISCTE irá lançar novos Programas para Executivos sobre os seguintes temas: Liderança e Mudança Organizacional, Negociação, *Advanced Management Program, Project Management Competencies*, Logística & *Supply Chain-Management* e Gestão de Sistemas de Informação. Estes cursos terão a duração de dois a seis dias completos (das 08h30 às 19h00), e realizar-se-ão nas instalações do INDEG/ISCTE.

Os Programas para Executivos do INDEG/ISCTE têm como principal objectivo o desenvolvimento de competências de Gestão em cada uma das áreas a que dizem respeito. São cursos com elevada componente prática, direccionados para quadros empresariais que desempenham, ou venham a desempenhar, funções nas áreas temáticas dos cursos.

Os Cursos de Curta Duração já realizados em 2003 foram: o Programa Avançado em Gestão Empresarial Hospitalar (PAGEHosp) e o Programa Avançado de Logística Hospitalar (PAGELog), que decorreram, numa primeira fase, em Janeiro de 2003, e, numa segunda fase, de Setembro a Outubro de 2003. Estes cursos específicos surgiram através de um protocolo com o Ministério da Saúde, as Parcerias da Saúde e o Instituto de Gestão Informática e Financeira da Saúde (IGIF). Os participantes destes cursos foram membros do Conselho de Administração (executivos e não executivos) dos Hospitais, S.A. (PAGEHosp) e administradores e gestores hospitalares das áreas de aprovisionamento, sistemas de informação, farmácia, transportes, alimentação e *catering*, roupas e instalações e equipamentos (PAGELog).

Brevemente estarão disponíveis mais informações em www.indeg.org. ■

Prémios de logística do Grupo Luís Simões a alunos da Licenciatura em Gestão e Engenharia Industrial

Com base no protocolo firmado, em 1997, entre o INDEG/ISCTE e a DLS - Distribuição Luís Simões, S.A, foram atribuídos, no mês de Novembro, os Prémios de Logística a alunos da Licenciatura em Gestão e Engenharia Industrial (GEI) do ISCTE pelo Grupo Luís Simões, no âmbito das disciplinas da área de Logística do ano lectivo de 2002-2003.

Os alunos vencedores foram: Sara Andreia Rodrigues (Prémio de Melhor Aluna - 625€), e Ana Sofia Curto, Natália do Paço Estêvão, Ricardo Gomes Dias, Sílvia Salgueiro, Pedro Filipe Amaral, Andreia Lourenço e Íris Carla Gomes (Prémio de Melhor Trabalho - 125€ cada). ■

BCP Universitário dá mais vantagens aos alunos

O INDEG/ISCTE associou-se ao BCP Universitário - através de um recente protocolo de financiamento de Pós-Graduações estabelecido com o Banco Comercial Português -, 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. Para mais informações, contactar por e-mail (bcpuniversitario@bcp.pt) ou por telefone (808 223 322) ou consultar www.bcpuniversitario.pt. ■

ISCTE - Escola de GESTÃO

INDEG Business School ISCTE 15 anos 1988 | 2003

Cursos a decorrer no ano lectivo 2003/2004

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

Mestrados da Escola de Gestão do ISCTE
Contabilidade
Finanças
Gestão dos Serviços de Saúde
MIM - Master in International Management (leccionado em Inglês)
MBA/Mestrado em Gestão de Empresas*
MBA/Mestrado em Logística (em colaboração com o Instituto Superior Técnico e a Escola de Gestão do Porto)

Pós-Graduações do INDEG/ISCTE
Direcção de Unidades de Saúde (exclusivo para Médicos)
Empreendedorismo e Criação de Empresas
Gest@o.com (Madeira) (em colab. com o Núcleo Estratégico da Soc. da Informação da Secr. Reg. de Educação)
Gestão Cultural nas Cidades
Gestão de Entidades Públicas e Autárquicas **(Novo)**
Gestão de Recursos Humanos **(Novo)** (em colab. com a APG - Assoc. Port. dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos)
Gestão e Tecnologias de Informação nos Sectores Agrícola e Alimentar (em colab. com o Instituto Superior de Agronomia)
Gestão Empresarial
Gestão Empresarial (Leiria) (em colaboração com a Associação Empresarial de Leiria e a Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria)
Marketing e Negócios Internacionais
Relationship Management **(Novo)**
Retail Management
Segurança e Higiene do Trabalho (curso homologado pelo IDICT)

Outros Cursos do INDEG/ISCTE
Programa Avançado de Gestão para Executivos Seniores **(Novo)**

***Observações:**
O MBA/Mestrado em Gestão de Empresas também decorre no CEPPA/ISPU - Instituto Superior Politécnico e Universitário de Maputo (Moçambique) e no ISCEE - Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais (Cabo Verde).

Mais informações em www.indeg.org

Normas internacionais de contabilidade

O Comité Europeu de Reguladores de Valores Mobiliários propôs que as empresas cotadas incluam no relatório e contas referente a 2003 uma descrição de como tencionam efectuar a transição para as novas normas internacionais de contabilidade (NIC), que irão entrar em vigor em 2005. As referidas empresas deverão igualmente fornecer, no final de 2004, elementos quantitativos sobre o impacto provocado pela introdução daquelas normas.

Recorde-se que a Comissão Europeia tornou obrigatória, por força de um regulamento publicado em Julho de 2002, a adopção, a partir de 2005, das NIC na informação financeira consolidada prestada por todos os emitentes de valores mobiliários cotados.

Nota: Ler, nesta edição, o artigo "Sobre a normalização contabilística e a eficiência do mercado de capitais". ■

IVA: Sistema único de cobrança

A Comissão Europeia pretende desenvolver um sistema único de cobrança de IVA em todos os Estados-membros da União Europeia, de forma a simplificá-lo e a facilitar o combate à fraude e à evasão fiscal. Segundo o comissário Frits Bolkestein, responsável pelo Mercado Interno, «a Comissão quer cooperar totalmente com os Estados-membros para assegurar que os negócios legítimos, abrangendo mais de um país, não sejam penalizados por regras complicadas de cobrança de IVA, nem por burocracias, e também para evitar que se verifiquem fraudes, aproveitando as lacunas nas regras actualmente existentes». ■

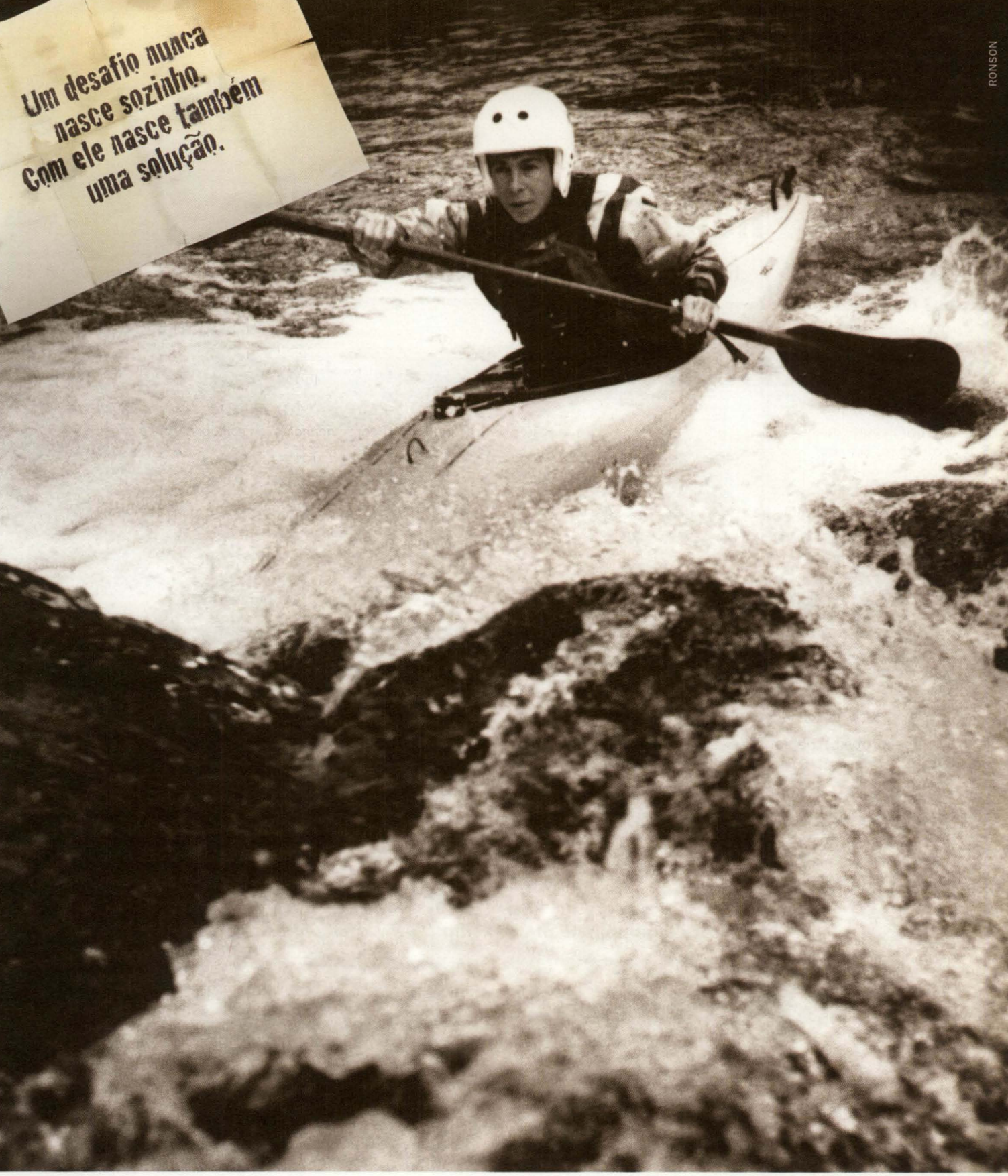
Comissão Europeia estuda «Made in Europe»

A Comissão Europeia está a estudar a possibilidade de criação de uma etiqueta «Made in Europe» para promover os têxteis e o vestuário fabricados na União Europeia. Se vier a concretizar-se, esta medida fará parte de uma série de propostas que a Comissão tem vindo a apresentar para minimizar as consequências da abolição das quotas de importação prevista para o sector a partir de 1 de Janeiro de 2005.

No âmbito da política regional, a Comissão Europeia tem defendido a criação de programas e iniciativas comunitárias para as regiões mais dependentes do sector têxtil, no quadro da definição dos fundos estruturais para o período compreendido entre 2007 e 2013. Este sector de actividade movimentou, em 2002, um volume de negócios superior a 200 mil milhões de euros, num total de 177 mil empresas e de mais de dois milhões de postos de trabalho, representando, no conjunto, 4 por cento da produção e 7 por cento do emprego na indústria transformadora da União Europeia. ■

Coordenação:

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



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.

Alguns «sites» para visitar

http://webad.ajeeb.com/



Nos dias que correm, o mundo árabe e a esfera cultural muçulmana, são incontornáveis, tanto na vertente política como na económica. Por isso indicamos ao cibernauta um dos melhores tradutores na Internet de Árabe-Inglês. Acesso gratuito e em inglês.

http://www.jornaldigital.com/



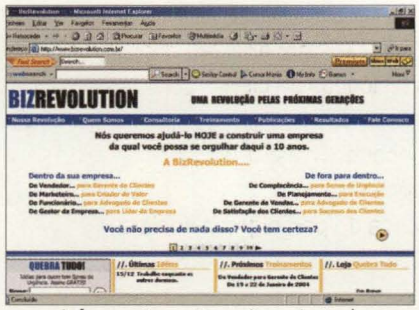
Um sítio a ter em conta para quem deseja estar permanentemente informado sobre a actualidade política, económica e social no mundo dos países de expressão portuguesa. Destaque para o interface bastante amigável do sítio e para a diversidade informativa. Acesso gratuito e em português.

http://www.oeconomista.com/wm/



Mais um sítio a colocar nos favoritos da Internet. Completíssimo e bastante navegável, nesta esquina do ciberespaço brasileiro, o internauta poderá artilhar-se com uma série de ferramentas do conhecimento sobre a área económica, gratuitamente. Contém glossários, «papers» nos mais variados temas e análise de temas actuais. Acesso gratuito e em português.

http://www.bizrevolution.com.br/



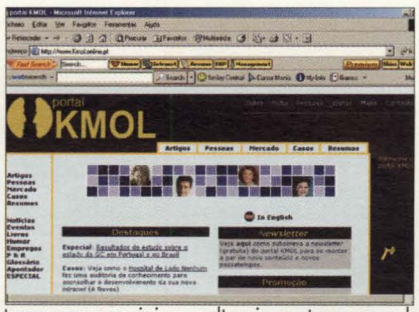
Uma boa fonte de ideias e de contacto com boas práticas de gestão de negócio é o que este sítio tem de melhor para oferecer. Embora a navegação seja um pouco confusa ao início e pouco intuitiva, a informação está muito orientada para o utilizador e contém muito conhecimento empírico. Acesso gratuito e em português.

http://sociologiapp.iscte.pt/



É o sítio de uma das revistas de ciências sociais mais prestigiadas de Portugal, a «Sociologia», publicada pelo ISCTE. Com um ritmo de quatro edições por ano, este magazine científico destaca-se pela riqueza, rigor e actualidade das análises sobre os mais variados temas. No momento, só é possível consultar na Web os resumos dos artigos. Acesso gratuito e em português.

http://www.kmol.online.pt



Para o leitor que se interessa pela gestão do conhecimento, este é um portal a ter como referência. O KMOL é um sítio bastante rico de análises sobre a realidade da gestão do conhecimento nas conjunturas empresariais e culturais portuguesa e brasileira. Além de uma secção com artigos que é actualizada regularmente, o glossário e a subsecção de temas revela-se bastante útil e completa - em cada uma estão compilados os vários conteúdos que abordam cada temática, com possibilidade de comentário. Acesso gratuito e em português.

EDIÇÃO DA ESCOLA DE GESTÃO DO ISCTE

Economia Global e Gestão

Global Economics and Management Review

SUMÁRIO

- From labour economics to knowledge economics: A vision of the second half of the 20th Century
  MÁRIO MURTEIRA
- Transferência de conhecimento e 'best pratices' em redes corporativas globais
  MOACIR JUNIOR, PHILLIP SOMMER, FABIANO BATISTA E NELSON IKEBE
- Turismo, cidades e globalização: Análise crítica da revitalização urbana dos bairros históricos de Lisboa como destino turístico
  CLÁUDIA HENRIQUES
- Portucel/Soporcel inbound logistics: A case study
  JOSÉ CRESPO DE CARVALHO
- Informação e mudança de paradigmas sociais
  JOSÉ LACERDA FONSECA
- Codfish industry - Cournot competition
  MARIA CRISTINA MATOS E MANUEL ALBERTO FERREIRA
- Organizational change and performance: An experience from a Portuguese company
  ANTÓNIO RICCIULI E ANTÓNIO MARTINS
- Diferenças de expectativas em auditoria: Origens e componentes
  BRUNO ALMEIDA
- Double-entry book-keeping and Luca Pacioli
  MARIA DA CONCEIÇÃO MARQUES
- Gestão do conhecimento e flexibilidade organizacional
  ISABEL NICOLAU
- O círculo virtuoso precisa de um motor de arranque
  LADISLAU DOWBOR



DISTRIBUIÇÃO BERTRAND

Se estiver interessado em receber esta edição da revista **Economia Global e Gestão**, ou se pretender tornar-se assinante, poderá fazê-lo do seguinte modo:
Por e-mail: rita.c.jorge@iscte.pt
Por telefone: 21 782 6100
Por fax: 21 793 8709
Através do website: www.indeg.org/rpbg

Uma assinatura da revista **Economia Global e Gestão** permite receber três números por ano pelo preço de 15 € (preço de Particular para 2004). Um número avulso pode ser facultado por 9 €.

Nº 3/2003 . VOLUME VIII . QUADRIMESTRAL . DEZEMBRO

A ARTE nos 15 anos do INDEG/ISCTE

Arte e Gestão «de mão dada»

por João Balthazar

As **comemorações dos 15 anos do INDEG/ISCTE** foram apadrinhadas por um conjunto de manifestações, em que a arte esteve "de mão dada" com a Gestão, provando que são duas áreas compatíveis, quando os responsáveis e intervenientes estão animados por uma atitude superior.

O **evento**, realizado no passado dia 25 de Novembro, teve, através da sua planificação e metodologia, a concretização dos objectivos traçados há dois anos atrás, marcando um ponto de viragem no espaço de exposições do INDEG/ISCTE.

A manifestação artística desenvolvida teve como ponto alto a inauguração de mais uma exposição de artes plásticas, presenciada por um imenso público que encheu, durante horas, o recinto de exposições. Esta grande afluência também se deveu à participação em massa dos artistas, e seus convidados, com obras patentes na exposição: Amadeu Escórcio, Eduarda Costa, Odete Pinheiro, João Faria Blanc, Alberto Agualusa, João Balthazar, António Cristóvão, Rodrigo Dias, Francisco Gaia, João Silva, Jorge Calero, Leo, Sara Livramento, Carina Guerreiro, Luís Carlos, Fernando Barata, Henrique Gabriel, José Grazina, Gentil Homem, Frederico Penteado, Arlindo Arez, Ilda Bragança, Celeste Craveiro, Jorge Souto, Tina Albes e João Alaíz.

A exposição

A distribuição harmónica das obras de arte pelo espaço esteve directamente relacionada com a morfologia da área de exposições e as características muito próprias das obras plásticas que compõe a colecção, já que apresentam uma grande diversidade. As obras apresentadas agrupam-se em cinco categorias distintas: Pintura, Gravura, Escultura, Fotografia e Cerâmica.

Fazendo parte de gerações diferenciadas no tempo e no espaço, de origens e de «mundos» onde acumularam experiências diferentes, os artistas que têm a paternidade pelo espírito das formas e cores das obras expostas, contribuíram para uma exposição fértil que, no conjunto, se caracteriza pela falta de ordem, mas que consegue «ordem na sua desordem».



Sara Livramento
«S/ título»
Acrílico s/ papel
(70 x 100 cm)
Exposição «GESTÃO com ARTE»
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
Novembro-Dezembro 2003

A Direcção Executiva do INDEG/ISCTE teve a excelente ideia de reunir, numa **publicação**, as imagens de todas as obras que fazem parte do acervo do INDEG/ISCTE e de dar a conhecer os autores desses trabalhos plásticos. O livro-catálogo *Gestão com Arte* foi lançado nesta mesma data, o qual reúne elementos de todas as obras plásticas que fazem parte da Colecção INDEG/ISCTE, obras essas que estiveram patentes em exposições realizadas no decorrer dos últimos dois anos no espaço da Galeria.

Esta compilação, de qualidade artística invejável, também deu a conhecer a nova designação do espaço de exposições: gest'ARTE, art gallery. No seu prefácio, é facultado o conhecimento dos objectivos propostos para esta nova fase da Galeria. Destes, podemos realçar o propósito dos responsáveis da Galeria em animar o espaço com mais qualidade em todas as suas vertentes, e ainda com maior dinamismo, sobretudo ao nível da divulgação dos eventos de artes plásticas, tentando abraçar públicos ainda distantes.

Por último, e no conjunto de acontecimentos que abrangeram as comemorações dos 15 anos do INDEG/ISCTE, não podíamos deixar de realçar um elemento que vem ajudar a referenciar as exposições e outras manifestações culturais do INDEG: o MUPY que se encontra junto à entrada da área exterior do INDEG/ISCTE - uma peça giratória em aço com carácter informativo - que poderá vir a ter, num futuro próximo, um papel fundamental na divulgação de eventos.

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

Directores

Luís Antero Reto

Frederico Lustosa da Costa

Conselho Editorial

A. Gomes Mota, Adriano Pimpão, Alberto Castro,
Albino Lopes, Alexandre Stamford,
António Borges, António Robalo, António Serrano,
António Francisco, Armando M. da Cunha, Bianor Scelsa Cavalcanti,
Borges Gouveia, Carlos Noronha, Carlos Osório,
Carlos Zorrinho, Clóvis Machado-da-Silva, Conceição Santos,
Correia Jesuíno, Crespo de Carvalho, Daniel Bessa,
Deborah Moraes Zouain, Dias de Figueiredo, Diogo Vasconcelos,
Eduardo Marques, Elizabeth Reis, 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, 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.

15 anos INDEG Business School ISCTE 1988 | 2003

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