FGV

ISCTE - Escola de GESTÃO

Trimestral • Volume 2 • Nº 1
Janeiro/Março 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

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
BIBLIOTECA
MÁRIO HENRIQUE SIMONSEN

Tribuna

Brasil e Portugal no mundo global
Luiz Carlos Bresser-Pereira

O Melhor de

Sloan Management Review
O poder da ino-mediação
Mohanbir Sawhney, Emanuela Prandelli e Gianmario Verona

Business Strategy Review
Melhorar os processos de fixação de preços para maximizar os lucros
Hermann Simon, Stephan A. Butscher e Karl-Heinz Sebastian

Estudos

Códigos de conduta e comportamento ético
Ana Ussman e Célia Sequeira

Casos

Mulheres em lugares de gestão
Avaliação do desempenho nos sectores público e privado
Alcina Portugal Dias e Minoo Farhangmehr

CRM: fidelidade à empresa ou aos colaboradores?

André Cauduro D'Angelo



Editores

FGV EBAPE

INDEG Business School ISCTE

Editor em Portugal
INDEG/ISCTE - Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial

Propriedade em Portugal
INDEG/PROJECTOS - Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial

Editor e Propriedade no Brasil
Fundação Getulio Vargas

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

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

Coordenador Editorial
Jorge Nascimento Rodrigues
jnr@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
Erondina Lopes
Telefone: (55) 21 2559 5751
E-mail: dina@fgv.br

Correspondência Redactorial no Brasil
Inclusive originais de artigos (três vias):
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão
Praia de Botafogo, 190 - sala 505.1 - 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, Géraldine Correia (traduções), Susana Vieira (copy desk)

Modelo Gráfico
Ernesto Carvalho

Ilustração
Paulo Buchinho

Grafismo
Oficina Gutenberg da C3im, Lda. (Portugal)

Pré-Impressão
Gabinete Gráfico Imaginário, Lda. (Portugal)

Impressão em Portugal
Tipografia Peres, S.A.

Impressão no Brasil
Ediouro Gráfica e Editora S.A.

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: 3.000 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

TRIBUNA Pág. 8
Brasil e Portugal no mundo global
Luiz Carlos Bresser-Pereira

Dinamismo económico e responsabilidade social na Europa Pág. 12
Rui Moura e Ana Alves Duarte

O MELHOR DE Pág. 20
Sloan Management Review
O poder da ino-mediação
Mohanbir Sawhney, Emanuela Prandelli e Gianmario Verona

Business Strategy Review Pág. 28
Melhorar os processos de fixação de preços para maximizar os lucros
Hermann Simon, Stephan A. Butscher e Karl-Heinz Sebastian

ARTIGOS Pág. 38
Relacionamento cliente-funcionário «versus» relacionamento cliente-empresa: conflitos, conseqüências e implicações gerenciais
André Cauduro D'Angelo

O mercado electrónico e os «e-Marketplaces» Pág. 50
Aida Isabel Tavares

ESTUDOS Pág. 60
Códigos de conduta e comportamento ético
Ana Ussman e Célia Sequeira

Seguidores eficazes Pág. 70
A outra face da liderança
Arménio Rego

CASOS Pág. 84
Mulheres em lugares de gestão
Avaliação do desempenho nos sectores público e privado
Alcina Portugal Dias e Minoo Farhangmehr

LIVROS Pág. 92

NOTICIÁRIO Pág. 94

EUROPA Pág. 97

DIRECTÓRIO WEB Pág. 99

ARTE & GESTÃO Pág. 100

ABSTRACTS Pág. 101

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

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

Normas de Publicação

Com o intuito de normalizar as contribuições da Revista, de procurar a celeridade no processo de paginação e possibilitar a indexação nas mais reconhecidas bases de dados internacionais, foi necessário redefinir as normas científicas de publicação que deverão ser seguidas pelos autores sob pena da não aceitação para *referee*.

1. Todos os leitores com investigação académica ou jornalística na área da Gestão podem submeter trabalhos originais no formato de artigos, estudos, casos ou resumos de teses de mestrado ou de doutoramento. Também se aceitam resumos de livros, na área da Gestão, de autores de língua portuguesa ou publicados em português, notícias das instituições e eventos académicos.
2. Os trabalhos devem ser redigidos em português (de matriz europeia ou não) no formato Word, em Times New Roman, corpo de letra 12 e espaço e meio. Os artigos, estudos e casos podem ter a extensão máxima de 10 mil caracteres, incluindo espaços, tabelas e gráficos, notas e bibliografia.
3. Em todas as propostas deverá constar um CV resumido do autor, *i.e.*, enquadramento institucional, grau académico, funções actuais, e-mail, telefone e morada para envio de correspondência.
4. A fim de intensificar e promover o intercâmbio entre a comunidade científica nacional e internacional, os trabalhos têm de incluir o resumo em língua portuguesa e o título e *abstract* em inglês, cada um com não mais de 1000 caracteres. O resumo deve expor o objectivo do trabalho, a metodologia seguida no mesmo, os resultados obtidos e as conclusões apresentadas.
5. A seguir ao resumo, é indispensável a indicação das palavras-chave representativas do trabalho (no máximo de 5) em português e em inglês para ser possível a indexação da Revista.
6. Os trabalhos devem ser ordenados da seguinte maneira: página com o título, nome do autor e enquadramento institucional, resumo em português e em inglês, palavras-chave em português e em inglês, seguido à parte do texto, data de conclusão do trabalho, anexos, notas, bibliografia, tabelas e gráficos.
7. As referências bibliográficas apresentadas deverão cumprir a normalização em vigor, no Brasil (Normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT) ou 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/v/saur.htm.
8. A publicação dependerá do *blind referee* do Conselho Editorial da Revista (*referees* portugueses e brasileiros) e os autores serão avisados num prazo máximo de três meses. Poderão ser sugeridas pistas para o aperfeiçoamento dos trabalhos. Em cada trabalho serão indicadas as data de recepção e de aceitação.
9. 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 documento em formato gráfico (tif ou eps), cada uma em página independente para facilitar a paginação.
10. O envio de um trabalho implica compromisso por parte do autor de publicação exclusiva na RPBG, sendo o trabalho da sua exclusiva responsabilidade.
11. Os originais aceites para publicação ficam propriedade editorial da RPBG. Os originais não publicados não serão devolvidos. Os autores receberão, gratuitamente, dois exemplares do número da RPBG.
12. Os textos publicados na Revista poderão ser editados também em versão digital no sítio da Web da RPBG.

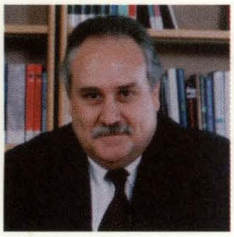
ENVIAR CORRESPONDÊNCIA PARA:

Em Portugal:
Director da RPBG - INDEG/ISCTE
Complexo INDEG/ISCTE - Av. Prof. Aníbal de Bettencourt
1600-189 Lisboa
E-mail do Director: luisreto.indeg@netcabo.pt
E-mail do Coordenador: jnr@mail.telepac.pt

No Brasil:
(inclusive originais de artigos - três vias)
Director da RPBG - Fundação Getulio Vargas
Praia do Botafogo, 190, sala 505.1j
22253-900 Rio de Janeiro, RJ
DDG: (0800) 21 7777
E-mail: rpbg@fgv.br

Editorial

Abertura à opinião



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

Com este número da «Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão», entramos no segundo ano de edição conjunta desta Revista pelo INDEG/ISCTE e a Fundação Getulio Vargas.

Com este número da *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, entramos no segundo ano de edição conjunta desta Revista pelo INDEG/ISCTE e a Fundação Getulio Vargas. O balanço do primeiro ano é francamente positivo, não só pela qualidade e diversidade dos textos resultantes desta parceria, como também pelos vários sinais de apoio que a iniciativa tem merecido, tanto em Portugal como no Brasil. Estes sinais constituem, para nós, um incentivo importante para prosseguirmos o objectivo de fazer da Revista um espaço de reflexão comum sobre o estado da arte das Ciências da Gestão e da Administração nos países de expressão lusófona.

Neste número, abrimos uma nova rubrica – a «Tribuna» – que permite alargar esse espaço de reflexão. Trata-se de contemplar a possibilidade de edição de artigos mais opinativos, ou a realização de entrevistas, que, pela sua qualidade, contribuam para enriquecer a reflexão sobre a Gestão, ou o lançamento de temas e problemas ainda pouco sustentados em estudos científicos e que respeitem os cânones tradicionais de publicações de natureza académica. A selecção das contribuições para esta rubrica é da responsabilidade da Direcção da Revista, não envolvendo, portanto, o *referee* do Conselho Editorial, embora as opiniões nelas expressas apenas veiculem, como é óbvio, os autores.

Os dois temas da «Tribuna» contemplados neste número são particularmente significativos. O Professor Bresser-Pereira desenvolve uma reflexão interessante sobre o papel de Portugal e do Brasil no contexto da globalização da economia. Por outro lado, um grupo de docentes portugueses lança o debate sobre um tema de interesse crescente no domínio das Ciências da Gestão – a responsabilidade social da empresa. Este tema, de origem norte-americana, tem vindo a conhecer uma forte adesão, e, a própria União Europeia, começou a dedicar-lhe particular atenção nos últimos anos. É, por isso, nossa intenção publicar um dossier específico sobre o tema num dos próximos números, para o que apelamos às contribuições dos nossos leitores que tenham trabalhos empíricos nesta área.

Os restantes artigos que integram o presente número focalizam temas particularmente actuais nos domínios da Gestão, desde a inovação aos processos de fixação de preços, passando pelas novas problemáticas da Gestão do poder nas organizações, introduzidas pelo aumento da importância das relações com os clientes.

Estamos, por isso, certos que a qualidade e a diversidade dos temas propostos constituirão bons motivos de interesse para os leitores.



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

O balanço do primeiro ano é francamente positivo, não só pela qualidade e diversidade dos textos resultantes desta parceria, como também pelos vários sinais de apoio que a iniciativa tem merecido, tanto em Portugal como no Brasil.

ISCTE - Escola de GESTÃO

INDEG Business School ISCTE

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

EBAPE Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

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

INSTITUIÇÕES UNIVERSITÁRIAS A QUE PERTENCEM OS MEMBROS DO CONSELHO EDITORIAL

PORTUGAL

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

BRASIL

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

ESTRANGEIRO

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

CONTRIBUIÇÕES

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

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

Tribuna

Brasil e Portugal no mundo global

por Luiz Carlos Bresser-Pereira

Dinamismo económico e responsabilidade social na Europa

por Rui Moura e Ana Alves Duarte



Francisco Gaia
«Antes da corrida»
Óleo s/ bastão (70 x 100 cm)
Exposição de pintura
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
com o título «Francisco Gaia
em homenagem a Pablo Picasso»,
Jan/Fev 2003

Brasil e Portugal no mundo global

por Luiz Carlos Bresser-Pereira

Brasil e Portugal têm mais coisas em comum do que apenas o idioma. Ambos são países de desenvolvimento intermediário. Portugal desenvolvendo-se rapidamente desde que se tornou parte da União Européia, Brasil com menos sucesso nos últimos 20 anos, mas tendo uma economia relativamente grande, que lhe garante um certo peso no concerto das nações. Os desafios dos dois países frente ao mundo globalizado são similares.

Palavras-chave: *Integração, Globalização*

"O princípio fundamental da globalização – a competição entre as empresas e as nações – não pode deixar descansar as elites e o povo das nações intermediárias, como o Brasil e Portugal."

Brasil e Portugal partilham muita coisa em comum – coisas que são óbvias como a língua portuguesa, e a origem cultural e étnica do primeiro no segundo. Mas têm em comum outras características menos óbvias porque não lhe são exclusivas. Se imaginarmos, usando a expressão tornada clássica pelos economistas estruturalistas latino-americanos, que o mundo se divide entre um centro e uma periferia, ou então, entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, Portugal e Brasil pertencem ao segundo grupo, não obstante o grande desenvolvimento ocorrido nos últimos 20 anos em Portugal. São países periféricos, ou, mais precisamente, já que não se incluem nem entre os ricos nem entre os pobres, são países de desenvolvimento intermediário.

Mas cada um dos países abranda para si próprio esta diferença com o centro rico. Portugal, porque está integrado à União Européia, o Brasil porque embora sua sociedade seja marcada pela heterogeneidade e a desigualdade, possui uma economia relativamente grande, que lhe garante um certo peso no concerto das nações.

Por outro lado, os dois países têm em comum com o centro o fato de fazerem parte integrante do capitalismo global e da democracia social. Em outras palavras, eles partilham com todos os demais países das duas características fundamentais da modernidade: o sistema econômico capitalista e o regime político democrático, na forma que tanto um quanto outro assumem no início do Século XXI.

"Sei também o que significa não ser parte do núcleo desse sistema. Como imagino também saber a diferença de, sendo periférico, fazer parte de mais do que uma união aduaneira, como é o caso de Portugal na União Européia, ou não participar de uma relação mais solidária com o centro, como é o caso do Brasil."

Pergunto-me, então, o que é mais importante, a semelhança ou a diferença, a integração ou o caráter periférico? E confesso que não sei responder essa pergunta, nem estou seguro de que seja relevante respondê-la.

Luiz Carlos Bresser-Pereira
Professor de Economia na Fundação Getulio Vargas e de Teoria Política na Universidade de São Paulo, Brasil. Doutor e livre-Docente em Economia pela Universidade de São Paulo. Foi Ministro da Ciência e Tecnologia, da Administração Federal e Reforma do Estado, da Fazenda e Secretário do Governo de São Paulo.
E-mail: bresserpereira@uol.com.br

Nota
Texto de intervenção em debate com Mário Soares e Adriano Moreira na Fundação Mário Soares, em Lisboa, a 10/09/02.

Recebido em Outubro de 2002 e aceite em Janeiro de 2003.

"Da mesma forma que não há alternativa para o capitalismo, e os empresários têm direito de veto sobre políticas que ameaçam a propriedade e os contratos, não há alternativa para a democracia e os pobres têm direito de veto sobre a tentativa de eliminar seus direitos sociais em nome do mercado."

Em compensação, sei o que significa a semelhança – o que representa fazer parte do capitalismo global e da democracia social do nosso tempo. E sei também o que significa não ser parte do núcleo desse sistema. Como imagino também saber a diferença de, sendo periférico, fazer parte de mais do que uma união aduaneira, como é o caso de Portugal na União Européia, ou não participar de uma relação mais solidária com o centro, como é o caso do Brasil.

Fazer parte do capitalismo global significa que os estados-nação não se ameaçam mais com guerras, mas competem em um mercado capitalista global. Significa competição econômica, não apenas entre as empresas, mas também entre os países. Significa não poder esquecer o princípio da eficiência econômica, da racionalidade instrumental, ainda que haja mais de uma forma de atender a esta exigência, e não uma única maneira "certa". Significa, ao contrário do que geralmente se apregoa, a necessidade de estados nacionais cada vez mais fortes, embora cada vez mais interdependentes, poderem apoiar o trabalho e o capital nacionais. Significa a necessidade de tornar seguro o sistema global de competição, e, portanto, o imperativo de se criar um sistema global de regulação, ou mais amplamente, de se estabelecer o estado de direito internacional. Significa finalmente que a diplomacia, que era a forma de relacionamento por excelência de estados inimigos, está sendo substituída pela política internacional. Enquanto a diplomacia era, no dizer de Clawsewitz, a guerra por outros meios, a política internacional é a negociação e o compromisso para criar um direito internacional dotado de coercividade.

Por outro lado, fazer parte da democracia social moderna significa respeitar além dos direitos civis, próprios do liberalismo, e dos direitos políticos, conquistados na fase da democracia liberal, os direitos sociais. Se não significa a justiça social, significa a garantia de voz para os pobres nas eleições, e, em conseqüência, o progressivo, ainda que lento, avanço em direção a uma maior igualdade.

Da mesma forma que o capitalismo global é incompatível com o estatismo – ou seja, com a intervenção sem-razão do estado na atividade econômica –, embora exija um estado forte, capaz de proteger os interesses nacionais, a democracia social é inconciliável com o neoliberalismo que se pretendeu arvorar em ideologia da globalização. Há um conflito intrínseco entre o capitalismo global e a democracia, que só se resolve através do estado do bem-estar social, ou, mais modernamente, do estado social-liberal. Da mesma forma que não há alternativa para o capitalismo, e os empresários têm direito de veto sobre políticas que ameaçam a propriedade e os contratos, não há alternativa para a democracia, e os pobres têm direito de veto sobre a tentativa de eliminar seus direitos sociais em nome do mercado.

"As elites brasileiras subestimam essas desvantagens. Seja porque acreditam na solidariedade dos países ricos. Seja porque supõem que seja impossível enfrentar os mais poderosos. Seja porque são muitas vezes tentadas a imaginar que seus interesses de classe comuns com os países ricos são maiores do que com os pobres de seu próprio país."

Para os países de desenvolvimento intermediário fazerem parte do capitalismo global significa terem a vantagem de serem mais competitivos graças a uma mão-de-obra mais barata, e de poderem comprar ou copiar tecnologia a um custo relativamente barato. Em compensação, significa serem mais vulneráveis aos fluxos de capitais internacionais. Significa terem menor capacidade de defender-se do poder de monopólio das grandes empresas dos países centrais. Significa estarem sujeitos à dominação ideológica e cultural dos países ricos, dificultando a definição de qual seja, caso a caso, o interesse nacional. E significa não contarem com instituições e governos tão competentes quanto os dos países centrais para administrarem internamente o Estado e defenderem os interesses do país nas negociações internacionais.

As elites brasileiras subestimam essas desvantagens. Seja porque acreditam na solidariedade dos países ricos. Seja porque supõem que seja impossível enfrentar os mais

poderosos. Seja porque são muitas vezes tentadas a imaginar que seus interesses de classe comuns com os países ricos são maiores do que com os pobres de seu próprio país.

Como serão as elites portuguesas? Não sei dizer. Sei que ser parte da União Européia não significa fazer parte do centro que efetivamente toma as decisões, mas significa poder contar com um grau de solidariedade bem maior da parte dos países ricos do que aquela com que conta o Brasil. Enquanto, dentro da União Européia, embora a competição que é própria do capitalismo global esteja sempre presente, o peso da solidariedade continental é dominante. Já no caso do Brasil, apenas a competição conta.

Não haverá solidariedades relevantes, a não ser com os demais países do MERCOSUL, enquanto não se celebrarem acordos internacionais mais sólidos. Não obstante sejam evidentes vantagens de participar da União Européia, imagino que também as elites portuguesas fiquem tentadas a superestimá-las, esquecendo daquelas desvantagens que acabei de citar, e que, mesmo para o caso de Portugal, não são desprezíveis.

Apesar do avanço que, pouco a pouco, faz o direito internacional, apesar da crescente importância de instituições internacionais que não têm o controle dos países ricos, como é o caso das Nações Unidas e da Organização Mundial do Comércio, as diferenças de interesses entre os países permanecem, assim, como continua a predominância econômica e cultural dos países ricos e poderosos sobre os mais fracos. O princípio fundamental da globalização – a competição entre as empresas e as nações – não pode deixar descansar as elites e o povo das nações intermediárias, como o Brasil e Portugal.

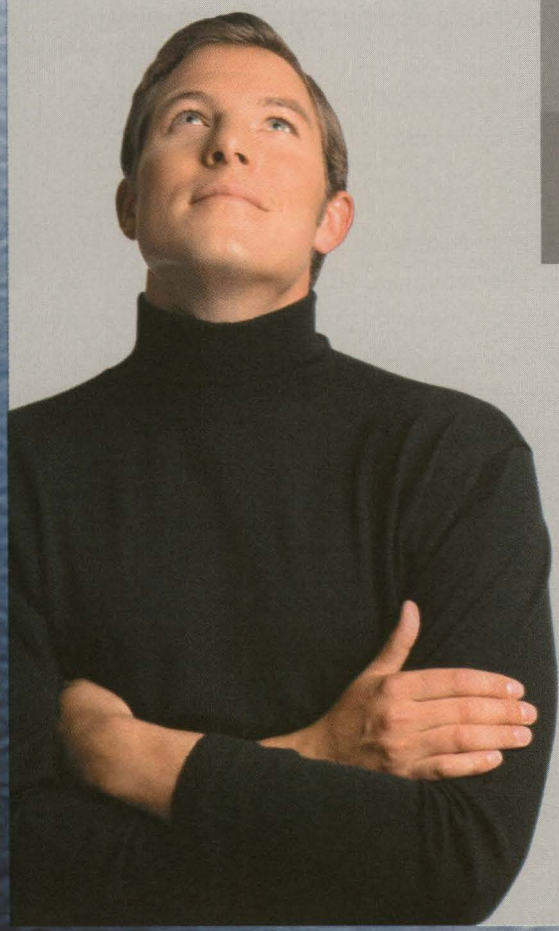
Portugal e Brasil, como países de desenvolvimento intermediário, enfrentam, portanto, grandes desafios no mundo globalizado da democracia social. Aquelas características comuns óbvias a que me referi no início desta breve intervenção – a língua e a história comum – são um ativo que não pode ser desprezado nesta luta. São uma base de solidariedade, e as solidariedades construídas e cultivadas através do tempo são tão importantes no mundo competitivo e agressivo em que vivemos como a capacidade de cada povo de pensar por conta própria e defender seus interesses. ■

Rectificação à edição RPBG nº 3/2002

Por lapso, no último número desta revista, o nome de um dos autores do Caso "BCTR - «Business Case» em tempo real", Glauco Cavalcanti, foi publicado de forma incorrecta nas páginas 3 e 84. Ao autor, e aos leitores, pedimos as nossas desculpas.

FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS

Você não escolhe o MBA da FGV Ebape pelo preço. Escolhe pelo valor.



A melhor relação custo x benefício.
Confira na FGV Ebape. A escola que faz escola.

INSCRIÇÕES MBA 2003
2559-5902

Membro da AACSB
AACSB INTERNACIONAL
FGV management
FGV EBAPE

PROGRAMAÇÃO MBA 2003

LOGÍSTICA EMPRESARIAL
O curso equivale a 60% do Mestrado.
Gerir cadeias de suprimento é vital para garantir custos, prazos e qualidade competitivos.

COMÉRCIO E FINANÇAS INTERNACIONAIS PARA A CADEIA TÊXTIL
Um convênio SENAI CETIQT.
A indústria têxtil é um dos negócios mais globalizados atualmente, e o Brasil nunca esteve tão na moda.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - CIPAD EXECUTIVO
Uma administração profissional para o novo Estado.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
Valorize o maior capital da empresa: as pessoas.

GESTÃO DE NEGÓCIOS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
Na era do conhecimento, informação é seu ativo mais valioso.

TURISMO, HOTELARIA E ENTRETENIMENTO
Especialize-se em um dos setores que mais crescem no país.

DIREITO DO CONSUMIDOR E DA CONCORRÊNCIA
O mercado está de olho no direito do consumidor.

ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS E NEGÓCIOS
Semana residencial em Lisboa. Uma visão ampla e integrada da administração.

Certificação Internacional através de convênios com as principais universidades do mundo. Curso de inglês gratuito via internet. Material didático e livros de referência inclusos.

Praia de Botafogo, 190 - s/424 • 8h30min às 20h30min • Seg. a Sex.
e-mail: management@fgv.br • visite o portal: www.ebape.fgv.br
Ebape - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas.

RONSON

Dinamismo económico e responsabilidade social na Europa

por Rui Moura e Ana Alves Duarte

Este artigo surge na sequência de três documentos: «Conclusões do Conselho Europeu de Lisboa» (2000), que faz um apelo especial às empresas para assumirem a sua responsabilidade social, o «Livro Verde da Comissão Europeia sobre a Responsabilidade Social das Empresas» (2001) e os «Contributos das Empresas na Discussão do Livro Verde» (2002).
A responsabilidade social das empresas é um factor essencial na articulação do dinamismo económico, com a criação de mais e melhores empregos. O investimento na qualidade e quantidade do emprego apoia o desenvolvimento da economia e da coesão social. A conjugação da competitividade com a solidariedade é o corolário da responsabilidade económica e social. Estas duas dimensões são decisivas para que a União Europeia obtenha os mais elevados padrões na concretização da sociedade da inovação e do conhecimento.

Palavras-chave: *Coesão Social, Competitividade, Emprego, Responsabilidade Social das Empresas, Sociedade do Conhecimento, Solidariedade*

Os trinta países mais desenvolvidos de todo o mundo (nos quais, segundo o Relatório do Desenvolvimento Humano, se inclui Portugal) defrontam-se actualmente com a emergência do novo *paradigma da economia da inovação e do conhecimento*, impulsionado pelo crescimento económico sem inflação.

Os factores que impulsionam este novo paradigma prendem-se, em primeiro lugar, com a redução da tendência inflacionária do passado, designadamente por via da concorrência global (redução de preços e serviços em diversos sectores); do incremento da produtividade (cuja sequência tradicional é rompida pelas tecnologias de informação e pelas telecomunicações, fruto de investimentos a longo prazo); da elevação de competências (decorrentes da valorização de novos postos de trabalho qualificados e da desvalorização de empregos pouco qualificados); das reestruturações empresariais (devido à diminuição das hierarquias e de recursos externos); do desenvolvimento dos serviços (que absorveram empregos de outros sectores); e da implementação de empregos mais flexíveis (novas formas de gestão do tempo e de organização do trabalho).

Em segundo lugar, outros factores pressionam o crescimento económico, nomeadamente o dinamismo crescente do sector industrial das tecnologias de informação; o crescimento rápido das indústrias intensivas em informação; a substituição progressiva das indústrias baseadas em trabalho intensivo; o desenvolvimento dos serviços de capital de risco; e a explosão de novas empresas com impacto ao nível do emprego sustentável.

Neste quadro, comparativamente aos Estados Unidos, a União Europeia regista atrasos significativos face ao novo

Mário Rui Moura
Professor de Sociologia das Organizações, do Trabalho e do Emprego da Universidade Autónoma de Lisboa, Portugal.
E-mail: ruiduartemoura@clix.pt

Ana Alves Duarte
Investigadora no Centro de Estudos Aplicados em Ciências Sociais da Universidade Autónoma de Lisboa, Portugal.
E-mail: anac.duarte@clix.pt

Recebido em Agosto de 2001 e aceite em Janeiro de 2003.

paradigma, não obstante a retoma económica constituir um dado concreto, designadamente no que se refere à necessidade de construção de uma plataforma competitiva, à diminuição do desemprego, ao combate à exclusão social e à urgência de reequilibrar os sistemas de segurança social. Tais dificuldades são acentuadas pelas profundas mudanças operadas na última década, nomeadamente no que respeita ao processo de globalização, à revolução tecnológica e às alterações demográficas.

«Portugal e a Europa necessitam de redefinir a sua estratégia para a construção de um novo modelo social europeu devidamente sustentado, que passa pela criação de novos factores competitivos e pela renovação do próprio modelo social.»

Nestas circunstâncias, Portugal e a Europa necessitam de redefinir a sua estratégia para a construção de um novo modelo social europeu devidamente sustentado, que passa pela criação de novos factores competitivos e pela renovação do próprio modelo social. Por isso, a Presidência (Portuguesa) da União Europeia definiu "um novo objectivo estratégico para os próximos dez anos: fazer da União Europeia, à escala mundial, o espaço económico baseado na inovação e no conhecimento mais dinâmico e competitivo, capaz de elevar os níveis de crescimento económico, com mais e melhores empregos, e com mais coesão social"[1].

Na medida em que o modelo social americano arrasta consigo graves problemas sociais – que seguramente se reflectirão socialmente no futuro –, a Europa tem que interpretar o novo paradigma de forma ajustada à sua realidade económica e social, segundo princípios de criação de uma economia competitiva e de um modelo social competitivo; de maximização do desenvolvimento económico e minimização da exclusão e dos conflitos sociais; de desenvolvimento de uma cultura de participação e de uma cultura baseada numa abordagem criativa à aprendizagem e à solidariedade ao longo da vida; optimização das novas tecnologias através de aplicações sustentáveis para o ambiente, os recursos naturais e as pessoas.

Tal estratégia interpretativa é essencial para que a economia europeia seja robustecida com pessoas portadoras de competências adequadas às exigências actuais. Efectivamente, a Europa defronta-se com a emergência de novos postos de trabalho e com a obsolescência de outros. Neste momento, o nosso continente dispõe de cerca de 800 mil novos postos de trabalho não preenchidos e com necessidades de novas competências, enquanto o desemprego de longa duração agrava o seu peso relativo. Ora, a supressão de postos de trabalho que deixaram de ser competitivos tenderá a aumentar à medida que novos postos de trabalho sustentáveis forem criados e cujas condições de trabalho revelem uma melhoria qualitativa do emprego. E, por isso, é necessário uma estratégia de inclusão social através de políticas adequadas de educação, formação, reconversão e integração dos desempregados de longa duração.

Esta integração é fundamental, porque a Europa necessita de melhorar a sua taxa de emprego dos actuais 61% para 65% em 2005, e cerca de 70% em 2010 (taxa que os EUA já detêm actualmente). Por um lado, esta melhoria é essencial para *aumentar a competitividade da Europa* e, por outro lado, para *garantir a sustentabilidade dos sistemas de segurança social*. Isto significa que é imprescindível que os europeus sejam atraídos para uma maior permanência no mercado de trabalho, alongando as idades de reforma, o que só se fará se a esfera económica se mostrar capaz de assumir responsabilidades sociais no âmbito das estratégias descritas.

«É imprescindível que os europeus sejam atraídos para uma maior permanência no mercado de trabalho, alongando as idades de reforma, o que só se fará se a esfera económica se mostrar capaz de assumir responsabilidades sociais no âmbito das estratégias descritas.»

Ora, os europeus têm capacidade de inovação e de iniciativa para a criação de novos postos de trabalho sustentáveis, que alimentarão economias e sociedades competitivas. E, todavia, apenas um pequeno número de empresas e outras organizações começaram a inovar e a explorar os recursos do conhecimento em larga escala. Na medida em que a inovação é um processo profundamente social, que envolve, em primeiro lugar, as pessoas – designadamente

em virtude do exercício das suas competências, da sua criatividade, da sua intuição e da sua autonomia –, as empresas e outras organizações têm que saber associar as variáveis económicas e sociais num mesmo sentido, sob pena da economia não florescer e da sociedade não se desenvolver. E, em vez de nos orgulharmos de um *modelo económico e social competitivo* com ganhos para todos, continuaremos a resmungar e a carpir as nossas mágoas contra um modelo económico e social insuficiente para todos e do qual, afinal, todos somos responsáveis.

«A grande disseminação destes fenómenos, decorrentes em parte significativa das opções empresariais em matéria de crescimento económico, estão a recolocar na ordem do dia a necessidade de se encontrarem as soluções mais adequadas para responder ao grande desafio do desenvolvimento – a "quadratura do círculo" na expressão de Ralf Dahrendorf –, que radica na necessidade de se combinar o bem-estar económico com dinâmica social e pluralismo político.»

Os desafios de um modelo mais competitivo

Actualmente, é cada vez mais reconhecido que as novas condições de trabalho mais flexíveis – impostas por uma cada vez mais forte globalização da concorrência, dos mercados, dos capitais, das empresas, dos governos e das culturas – estão a suscitar, quando tomadas em função de uma lógica puramente económica e materialista, práticas e fenómenos de exclusão social pelo trabalho que não se coadunam com os novos desígnios de um modelo económico e socialmente competitivo, de que fazem parte as práticas de justiça, solidariedade e respeito pela pessoa humana, pilares fundamentais sobre os quais foi construído o modelo social europeu.

A globalização é potencializada por uma multiplicação crescente das novas tecnologias de informação e comunicação, que estão a acelerar a topografia da sociedade da informação para a sociedade do conhecimento, e a esboroar, a um ritmo nunca visto, as bases do paradigma da velha sociedade industrial.

A grande disseminação destes fenómenos, decorrentes em parte significativa das opções empresariais em matéria de crescimento económico, estão a recolocar na ordem do dia a necessidade de se encontrarem as soluções mais adequadas para responder ao grande desafio do desenvolvimento – a "quadratura do círculo" na expressão de Ralf Dahrendorf (1996) –, que radica na necessidade de se combinar o bem-estar económico com dinâmica social e pluralismo político.

Como é sabido, a Europa está dominada por um nível de desemprego global ainda elevado (embora em decréscimo de 8.8% em Dezembro de 1999 para 7.8% em Dezembro de 2000), por um desemprego estrutural resistente (mais de 1/3 do desemprego), por uma assimetria entre a oferta e a procura de emprego (800 mil postos de trabalho não preenchidos nos sectores das novas tecnologias), e confrontada com os persistentes fenómenos da pobreza, da marginalidade e da criminalidade que nos assolam em cada canto do nosso quotidiano.

Para que este desafio se constitua uma realidade, apesar de não existirem soluções miraculosas sobre a matéria, devido à sua complexidade e abrangência, a União Europeia tem consciência de que é cada vez mais necessário promover o aumento crescente do nível de integração dos indivíduos na sociedade (factor essencial para o que normalmente se denomina de coesão social), através de uma maior difusão dos mecanismos de cooperação nas práticas de todos os interlocutores sociais (Empresas, Governos, Sociedade Civil), para se poder chegar, mantendo-se elevados níveis de crescimento económico e performances competitivas, a uma sociedade mais equitativa em termos de oportunidades e de bem-estar material e social.

Tais mecanismos, que se inserem num projecto mais amplo de sociedade tendente a um maior reforço da democraticidade individual e organizacional, têm por objectivo principal colocar o travão à ideologia neoliberal que, sob o arauto da flexibilização, está a aumentar a acumulação das desigualdades e da injustiça social no mundo, quer nos países mais pobres, quer nos países mais ricos, nos quais uma entre cada oito pessoas é afectada por algum dos mais correntes fenómenos que marcam a exclusão humana: desemprego de longa duração, baixas qualificações para enfrentar o mercado de trabalho, e/ou rendimento abaixo da linha nacional de pobreza, entre outros.

Para garantir esta democraticidade, e na prossecução de um modelo social e económico mais competitivo, é fulcral que as responsabilidades deste modelo de desenvolvimento, tal como as oportunidades, envolvam todos sem excepção, cabendo às organizações públicas e privadas um papel fundamental neste domínio, que se traduz por um maior incremento de práticas qualitativas a favor do emprego. Esta perspectiva evita as fragilidades sociais que decorrem directamente dos processos de exclusão social, associados ao envelhecimento populacional e à erosão do Estado-Providência, e, agravados por mudanças significativas na estrutura da família, e por um estreitamento maior das solidariedades inter-geracionais, a que se somam as dificuldades de construção da sociedade do conhecimento.

Contudo, na Europa em geral, e particularmente em Portugal, verifica-se que as práticas organizacionais continuam a precarizar o emprego em prol de uma competitividade contabilística que em nada acrescenta às necessidades do país em termos de desenvolvimento económico-social, situação que, como têm acentuado economistas e analistas sociais, necessita de estratégias de desenvolvimento de fundo que tenham em linha de conta que, é cada vez mais necessário, que as organizações adoptem princípios e regras de actuação em prol de maior desenvolvimento social.

Tal significa que Portugal ainda tem muito a fazer no plano da promoção de práticas organizacionais qualitativas e solidárias para com aqueles que estão a ser empurrados para fora do novo desenho social. Este perigo decorre dos traços mais corrosivos e radicais do economicismo, que afectam directamente as pessoas com menos possibilidades de aproveitar em seu favor as novas oportunidades que as mudanças organizacionais e as reestruturações produtivas, induzidas pelas novas tecnologias, estão a inscrever no mundo laboral, nomeadamente através de novas actividades de trabalho mais lucrativas e aliciantes sob o ponto de vista da realização e satisfação profissional. Trata-se, em suma, de promover as mudanças necessárias para ajustar as organizações a um novo paradigma mais consonante com o novo mundo que se aproxima.

Cidadania, empregabilidade e comunidade sustentada

O novo paradigma exige novas condições económicas, técnicas e sociais (adaptado de Moura: 1997 e 1999):

- estratégia voluntarista centrada no factor humano e atitude proactiva para a mudança;
- dirigentes preocupados com as pessoas e com a sua satisfação;
- chefias flexíveis baseadas em experiência, técnicas e comportamentos;
- gestão de recursos humanos centrada no indivíduo, como actor estratégico portador de interesses, de motivações, de intuição, de criatividade e subjectividade;
- objectivos organizacionais orientados para a produtividade, qualidade, flexibilidade técnica e humana qualitativa e quantitativa; organização descentralizada e flexível;
- tecnologia electrónica referenciada às pessoas;
- emprego dinâmico baseado nas competências e na abordagem multidisciplinar;
- trabalho complexo, variado, criativo e de grupo, desenvolvendo competências múltiplas com autonomia e visão global da empresa;
- horários de trabalho flexíveis que permitam a integração entre trabalho e vida pessoal;
- muita formação, global e integrada com progressão em espiral trabalho-aprendizagem-trabalho;
- atitudes orientadas para a cooperação, com negociações de compromisso e comportamentos de protagonista;
- modelo social centrado na empresa cidadã.

Face ao paradigma emergente, a responsabilidade social (interna e externa) das organizações - preocupação que se tem vindo a reforçar no pensamento organizacional desde o início dos anos 90, tal como se poderá observar nos casos apresentados no final deste artigo -, decorre como uma necessidade de reforço competitivo das empresas e não, como às vezes se associa, de uma opção determinada por uma consciência mais moralista do mundo empresarial.

Na verdade, apesar das referências críticas dos anos 60 sobre o impacto na sociedade da actividade da procura desenfreada do lucro – sem ter em conta a sociedade, o meio ambiente e os próprios trabalhadores, e que, de alguma forma, estariam relacionadas com alguns pressupostos ético-morais ligados a uma consciência mais libertadora do homem –, é, sobretudo nos anos 90, que o pensamento sobre a gestão das organizações começa a evidenciar a necessidade de se equacionar a responsabilidade social das organizações à luz dos novos modelos económicos.

De uma forma conjugada e sinérgica, a partir deste momento começou a perceber-se que os custos sociais de um modelo económico essencialmente vocacionado para a produtividade e para o lucro, além de provocarem alguns constrangimentos ao nível interno (crescimento do absentismo, desmotivação dos trabalhadores, etc.), poderiam produzir, a médio prazo, um desequilíbrio tal entre os alicerces do modelo, que a sua manutenção, bem como a sobrevivência das sociedades e empresas nele fundadas, se tornariam muito complexas e difíceis.

«Começou a perceber-se que os custos sociais de um modelo económico essencialmente vocacionado para a produtividade e para o lucro, além de provocarem alguns constrangimentos ao nível interno (crescimento do absentismo, desmotivação dos trabalhadores, etc.), poderiam produzir, a médio prazo, um desequilíbrio tal entre os alicerces do modelo, que a sua manutenção, bem como a sobrevivência das sociedades e empresas nele fundadas, se tornariam muito complexas e difíceis.»

Neste contexto, e sob influência de alguns conceitos ligados às bases teórico-práticas do novo modelo – empresa cidadã, empregabilidade e comunidade sustentada[2] –, começaram a surgir algumas ideias-força em torno da necessidade de governos, empresas e sociedade civil conjugarem o maior número de esforços para responderem, de forma eficaz, aos desafios do novo paradigma, quer ao nível da construção de um modelo social e económico mais competitivo, quer ao nível da resolução urgente da polarização e das injustiças sobre o mercado de trabalho, advindas do desenvolvimento rápido das novas tecnologias e dos processos de globalização.

Assim, actualmente, tanto as empresas como os governos reconhecem que é fundamental que os interesses estratégicos em matéria de produtividade e lucro não constituam objectivos isolados, mas que se enquadrem num contexto mais vasto de desenvolvimento social, para o qual contribuam todas as medidas tendentes a promover uma maior *cidadania da empresa* – através da promoção de boas práticas de solidariedade social internas e externas –, o que implica: por um lado, aumentar a acessibilidade ao emprego de grupos sociais em situação de desvantagem, através de acções concretas que visem uma maior qualificação e *empregabilidade* dos trabalhadores; e, por outro, incentivar as parcerias de cooperação inter-empresas, e destas com o Estado e a sociedade civil, para a criação de novos empregos e empresas com as quais seja possível estabelecer redes dinâmicas de desenvolvimento empresarial.

Estas medidas, que se inserem numa filosofia de elevação das taxas de emprego e de partilha equitativa de oportunidades e responsabilidades, não são indissociáveis de uma aposta substantiva num *desenvolvimento regional e local sustentado* por padrões ambientais, sociais, culturais e económicos, que promovam um maior respeito e dignificação dos laços que unem todos os seus cidadãos.

A revitalização das diferentes comunidades, quer em meio urbano, quer em meio rural, constituem, hoje, e cada vez mais, uma peça central de uma sociedade que pretende combinar uma maior consistência do tecido social que a envolve, com a diversidade e o pluralismo da actividade económica. Nesta óptica, as empresas devem participar numa perspectiva mais ampla de manutenção e aumento de competitividade, num quadro de confluência de interesses individuais e colectivos, que permita o desenvolvimento em geral, assumindo uma quota parte de responsabilidade social aos níveis local, regional e nacional (para não dizer comunitário), na perspectiva de uma Europa liderante da sociedade da inovação e do conhecimento.

Em matéria de acções concretas, e de acordo com alguns dados da Rede Portuguesa de Empresas para a Coesão Social[3], os exemplos de boas práticas de algumas empresas portuguesas constituem já, apesar de não serem ainda suficientes, um bom augúrio e um forte motivo de confiança relativamente ao papel do empresariado na conquista de um novo modelo económico e social mais competitivo. A este respeito, verifica-se que algumas empresas estão já a investir parte significativa do seu potencial na melhoria das qualificações dos trabalhadores,

sobretudo através de uma disseminação acrescida da formação qualificante e contínua, assim como a dinamizar alguns mecanismos de gestão de saídas, através da implementação de gabinetes de reconversão profissional e apoio à criação de empresas. Ao nível da prevenção, destacam-se os estágios profissionais para jovens licenciados e jovens vindos do ensino técnico-profissional, o recrutamento de deficientes e o recrutamento de grupos de risco, com especial incidência nos jovens à procura do primeiro emprego.

Novas políticas para a acção

Para responder aos desafios enunciados, e suscitar uma maior *inovação e disseminação de boas práticas de solidariedade* das empresas, num quadro de maior responsabilidade social, é cada vez mais urgente que as empresas públicas e privadas estabeleçam um novo *pacto social*, baseado na cooperação e na associação, que concilie os interesses privados e públicos de forma harmoniosa, de modo a possibilitar que o modelo económico e social mais competitivo de que temos vindo a falar, e que se fundamenta numa interacção muito consistente entre as políticas económicas e sociais, seja uma realidade sentida a curto prazo por todos aqueles que dele mais necessitam.

Este novo pacto social, que é uma necessidade sentida já há algum tempo pela União Europeia, tal como se encontra expresso na *Declaração Europeia das Empresas Contra a Exclusão Social* (documento que estabelece os princípios através dos quais se rege a Rede Europeia de Empresas para a Coesão Social), não pode ser encarado, todavia, como um "pacto de consciência" ou como uma "cedência moral", através da qual as empresas simplesmente substituem outras entidades na resolução de certos problemas sociais relativos a grupos mais desfavorecidos. Isso representaria, quanto a nós, um retrocesso para uma ideologia e uma mentalidade pouco consistente, com traços nos quais as sociedades estão a edificar a sua nova estrutura.

Na realidade, na nova *Era da Inovação e do Conhecimento* que se avizinha, ao contrário do que tem acontecido até aqui, as "organizações ganhadoras" e os traços distintivos que lhes darão primazia no mercado concorrencial tornando-as mais competitivas, reger-se-ão por uma abordagem essencialmente centrada na cooperação e na responsabilidade, pela construção de um mundo qualitativamente mais sustentado e mais activo para todos.

Efectivamente, hoje é um dado adquirido que as empresas só sobreviverão se desenvolverem a sua acção a partir de uma estratégia empresarial que optimize a procura do lucro com o desenvolvimento social. Deste modo, e sem que se percam de vista as especificidades que caracterizam cada uma das empresas, o meio envolvente e as contingências da acção, considera-se que uma *empresa socialmente responsável* deverá, em cada momento do seu planeamento estratégico, ser capaz de contribuir para que os valores da comunidade onde se insere (tanto a nível local como a nível nacional e internacional), em todos os domínios da vida humana (trabalho, ambiente, relações humanas, etc.), aproximem as sociedades e as pessoas num sentido e caminho comuns, pautados por mais justiça e equidade social, promovendo o equilíbrio necessário à laboração e assegurando uma *legitimação social* capaz de ultrapassar a relação conflitual típica da sociedade industrial.

Para tal, é fundamental que a empresa, unilateralmente ou em cooperação com outras congéneres, instituições e governo, seja capaz de aplicar parte dos seus lucros (encarados numa perspectiva mais ampla que aquela que os considera apenas como ganhos financeiros destinados a gerar mais-valias de capital) em novos investimentos de produção social, capazes de gerarem mais emprego e de criarem mais qualidade de vida. É também fundamental que a empresa seja capaz de reorientar o modelo de gestão interno, para que, e de acordo com alguns dos princípios já enunciados, sejam promovidas novas competências que façam confluir competitividade e solidariedade, evitando os riscos reais de exclusão social.

Donde se conclui que uma nova configuração empresarial, e uma maior mobilização das empresas em direcção a um modelo social e económico mais competitivo, constituem alterações decisivas para a construção de comunidades socialmente inclusivas, nas quais os cenários de exclusão sejam somente uma recordação há muito esquecida no sótão das nossas memórias. ■

Novas linhas de acção empresarial

Considera-se fundamental a aplicação de novas linhas de acção que promovam:

- *a reorientação do trabalho para todos*: igualdade de oportunidades no acesso ao emprego (contracção das barreiras de idades, da discriminação do género, da sobrevalorização das qualificações, etc.); reconversão de trabalhadores com profissões obsoletas ou em vias de extinção para novas actividades; acessibilidade gratuita à aprendizagem e à formação interna e externa; aceleração do desenvolvimento de novas actividades; reconhecimento das parcerias e das actividades não remuneradas; promoção de acordos de trabalho partilhado;
- *a reorientação da organização e do tempo de trabalho*: aumentar e melhorar os níveis de participação directa e indirecta dos trabalhadores; modernizar a organização do trabalho para formas mais cooperativas (trabalho de grupo, polivalência, etc.); encorajar a autonomia, a iniciativa e a motivação para a aprendizagem; incentivar a flexibilização do tempo de trabalho, económica e socialmente praticável; inserir no tempo de trabalho actividades socialmente importantes (voluntariado, actividades culturais, etc.);
- *a revalorização da inovação no emprego*: apoio activo a iniciativas de criação de emprego externas e internas; contribuição para o desenvolvimento das PME através de apoio formativo e informativo; incentivo à criação de serviços de apoio (doméstico, infantil, cuidados a idosos, etc.) aos trabalhadores e à comunidade; encorajamento de projectos inovadores na área do ambiente, das novas tecnologias, da família, do lazer e cultura, etc.

Notas

1 Documento da Presidência Portuguesa da União Europeia, Linha de Acção "Emprego, Reformas Económicas e Coesão Social - para uma Europa da inovação e do conhecimento", Conselho da União Europeia, Doc. nº 5256/00, 2000, p. 4.

2 GODET, Michel, **Emploi: le grand mensonge, Vive l'activité!**, Éditions Fixot, Paris, 1997.

3 Coesão Social nas Empresas, Órgão de Informação e Comunicação da Rede Portuguesa de Empresas para a Coesão Social, Talentum, Sociedade de Consultoria e Gestão, SA, nº 1, Fevereiro, Lisboa, 1998.

Bibliografia

Coesão Social nas Empresas (1998), Órgão de Informação e Comunicação da Rede Portuguesa de Empresas para a Coesão Social, nº 1, Lisboa, Talentum - Sociedade de Consultoria e Gestão.

DAHRENDORF, Ralf (1996), **A Quadratura do Círculo**, Lisboa, Edições 70.

Documento da Presidência Portuguesa da União Europeia (2000), Linha de Acção "Emprego, Reformas Económicas e Coesão Social - para uma Europa da inovação e do conhecimento", Conselho da União Europeia, Doc. nº 5256/00.

For an entrepreneurial and inclusive Europe (2000), Copenhagen, The Copenhagen Centre.

GODET, Michel (1997), **Emploi: le grand mensonge, Vive l'activité!**, Éditions Fixot, Paris.

MOURA, Rui (1998), "Jovens Quadros Face ao Trabalho e ao Emprego", in *Dirigir*, revista para chefias, nº 58, Lisboa, IEFP, Novembro-Dezembro, pp. 41-47.

MOURA, Rui (1997), "Empresa e Orientação-Sociedade: des-organizar e des-envolver para inovar", in *Anais - série Sociologia*, Vol. I, Lisboa, Universidade Autónoma de Lisboa, 1997, pp. 299-310.

Social Responsability of Private Enterprises in Denmark - results from a representative survey (1996), Copenhagen, Ministry of Social Affairs.

O melhor de

Sloan Management Review

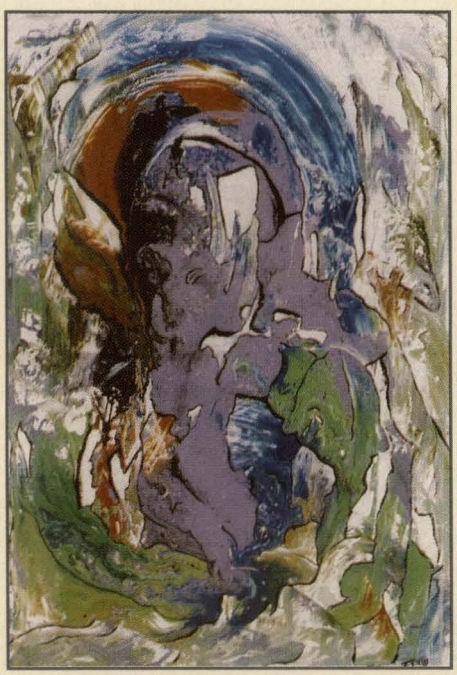
O poder da ino-mediação

Mohanbir Sawhney, Emanuela Prandelli e Gianmario Verona

Business Strategy Review

Melhorar os processos de fixação de preços para maximizar os lucros

por Hermann Simon, Stephan A. Butscher e Karl-Heinz Sebastian



Francisco Gaia
«Reencarnação»
Óleo s/ tela (100 x 150 cm)
Exposição de pintura
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
com o título «Francisco Gaia
em homenagem a Pablo Picasso»,
Jan/Fev 2003

O poder da ino-mediação

por Mohanbir Sawhney, Emanuela Prandelli e Gianmario Verona

«Ino-mediários», estão a ajudar as empresas a inovarem mais eficazmente, através de ligações via Internet com uma variedade de clientes actuais e potenciais.

Muitas empresas aprenderam a usar a Internet como uma plataforma poderosa para colaborar com clientes na área da inovação. Criaram painéis de consulta a clientes, para solicitarem ideias para novos produtos, fomentaram comunidades *online* para encorajar o diálogo entre clientes, e construíram *kits* de ferramentas para permitir aos clientes e engenheiros o desenho de produtos em conjunto, de um modo colaborativo. Ao permitir aos negócios alargarem o seu âmbito, e, em simultâneo, manter a riqueza das interacções, a Internet transformou os clientes em participantes activos no processo de inovação[1].

No entanto, as interacções directas com clientes, embora necessárias para facilitar a inovação, não são suficientes. Os canais de comunicação directos têm fortes limitações. Em primeiro lugar, as empresas podem não conseguir alcançar os clientes certos, porque as suas interacções e perspectivas tendem a limitar-se aos mercados em que já actuam. Em segundo, poderão ter dificuldades em alcançar as pessoas no momento certo, porque os clientes tendem a interagir com as empresas em etapas relativamente adiantadas do processo de tomada de decisão. E talvez lhes seja difícil interagir com os clientes no contexto adequado, porque os clientes raramente têm conversas sobre os seus estilos de vida e interesses nos sítios empresariais da Web.

Para explorar plenamente a Internet como facilitadora da inovação, as empresas precisam de complementar os seus canais directos de interacção com o cliente com interacções indirectas, ou com mediação. Esses pontos de contacto podem ser desenvolvidos por terceiros que funcionam como "corretores de conhecimento", ajudando as empresas a ultrapassar os espaços vazios no conhecimento sobre clientes, que impedem a inovação. Chamamos este processo de inovação mediada "ino-mediação", e os actores que a facilitam como terceiros são os "ino-mediários".

Na nossa pesquisa, identificámos três tipos distintos de ino-mediários e observámos como cada tipo pode ajudar as empresas a adquirirem formas diferentes de conhecimento sobre clientes. Através da utilização de *case-studies*, sugerimos formas para as empresas começarem a pensar explorar o poder destes intermediários emergentes. Para as empresas que aprendam a usar em simultâneo o conhecimento sobre clientes de fontes directas ou indirectas, a Internet contém a chave para uma estratégia de inovação multi-canal.

Mohanbir Sawhney é professor de Comércio Electrónico e Tecnologia na Kellogg School of Management da Universidade de Northwestern em Evanston, no Illinois. Emanuela Prandelli e Gianmario Verona são professores assistentes na SDA Bocconi - Boconni University School of Management em Milão, na Itália. Podem ser contactados em mohans@nwu.edu, emanuela.prandelli@sdabocconi.it e gianmario.verona@sdabocconi.it.

Traduzido de «The Power of Innomediation», de Mohanbir Sawhney, Emanuela Prandelli e Gianmario Verona, *Sloan Management Review* (Winter 2003, vol. 44, number 2, 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.

BIBLIOTECA MARIO HENRIQUE SIMONSEN
FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

De info-mediários a ino-mediários

A emergência de ino-mediários surge em paralelo com os info-mediários: terceiros que fazem a mediação entre clientes que procuram tomar decisões de compra e as empresas que pretendem alcançá-los[2]. Os info-mediários reúnem e organizam a informação sobre produtos e serviços para indivíduos que estão a avaliar uma dada compra; também organizam comunidades de clientes na base de interesses comuns ou sectores específicos – exemplos: CNET.com, Homestore.com, e Edmunds.com são exemplos de info-mediários na tecnologia, mercados de compra de habitação e mercados automóveis, respectivamente.

Enquanto os info-mediários se focam em agregar informação relacionada com produtos e empresas, os ino-mediários concentram-se em agregar e disseminar conhecimentos gerados por clientes. Muitas vezes, uma empresa isolada pode desempenhar ambos os papéis.

Seja qual for a abordagem específica, os info-mediários usam os conteúdos e as comunidades para facilitar transacções de uma forma que complementa os canais directos de comércio electrónico das empresas. Por contraste com ligações directas, ajudam as empresas a alcançar uma base de clientes mais vasta, ligando-os mais cedo no processo de tomada de decisão; e os clientes usam os info-mediários com um nível de confiança mais elevado devido à sua aparente neutralidade.

Enquanto os info-mediários se focam em agregar informação relacionada com produtos e empresas, os ino-mediários concentram-se em agregar e disseminar conhecimentos gerados por clientes. Muitas vezes, uma empresa isolada pode desempenhar ambos os papéis. Como efeito colateral da ligação de actores na parte de oferta e procura das transacções, os info-mediários também acumulam conhecimentos gerados por clientes. Ao embrulhar esse conhecimento por forma a ajudar as empresas a melhorarem os seus processos de inovação, um info-mediário pode funcionar também como ino-mediário.

Por exemplo, o info-mediário iVillage criou uma comunidade virtual de mulheres muito rica. As discussões na comunidade sobre, digamos, electrodomésticos, cosméticos ou automóveis poderiam ser organizadas e moderadas de uma forma que as tornasse muito úteis para inovadores. Novos gestores de produto, por exemplo, poderiam propor novos conceitos de produto, solicitar feedback sobre novos produtos, e observar conversas para ganhar uma compreensão mais aprofundada das necessidades tácitas e explícitas das mulheres. A posição nodal que os info-mediários ocupam entre clientes e empresas coloca-os numa boa posição para agregar as preferências do cliente, solicitar feedback individual de clientes, e acumular conhecimentos que surjam de conversas espontâneas entre clientes.

Agentes do conhecimento

Os ino-mediários ajudam as empresas a preencher lacunas estruturais no mercado - vazios entre empresas e clientes que apenas podem ser ultrapassadas por corretores, agentes do conhecimento: entidades que ligam, re-associam e disseminam fontes de ideias que de outra forma estariam desconectadas[3].

Os vazios estruturais surgem no contexto da inovação por várias razões. Primeiro, apesar da promessa da Internet de um acesso global, uma empresa individual raramente interage com potenciais clientes, clientes da concorrência e clientes relutantes em mercados emergentes. Existe um vazio estrutural: um alcance limitado na sua rede de relações de aprendizagem. Este é um problema particular para empresas que procuram expandir-se para além dos seus mercados e produtos actuais.

Em segundo lugar, as empresas sofrem de uma falta de neutralidade: os clientes sentem muitas vezes que a informação que conseguem directamente da empresa é facciosa ou reflecte interesses velados. Terão muito mais probabilidade em confiar em terceiros que procuram perceber as suas preferências e opiniões sobre produtos, marcas e fabricantes.

Em terceiro, as empresas podem iniciar um diálogo com os seus clientes apenas num número limitado de contextos.

Os ino-mediários podem ultrapassar os fossos estruturais existentes no mercado criando pontes virtuais entre empresas e clientes através do tempo e espaço.

Os clientes tendem a visitar o sítio da Web de uma empresa quando já estão bem avançados na decisão de compra ou quando já a tomaram. Em resultado, as empresas poderão considerar difícil interagir com clientes quando

ainda procuram uma informação específica ou estão a avaliar diferentes produtos ou opções de fabricantes.

Os ino-mediários podem ultrapassar estes fossos estruturais criando pontes virtuais entre empresas e clientes através do tempo e espaço.

Na dimensão espacial, os ino-mediários permitem às empresas lidar com diferentes tipos e grandes números de clientes e potenciais clientes. Na dimensão temporal, permitem às empresas ouvir os clientes em etapas mais verdes do processo de tomada de decisão. Permitem também às empresas obter conhecimentos do cliente que não estão constrangidos pelos modelos mentais ou pela parcialidade da empresa. Ao permitirem às empresas olhar para além dos seus mercados, clientes e produtos actuais, os ino-mediários podem melhorar a «visão periférica» delas.

Tal como existe uma variedade de mecanismos específicos que fazem funcionar a info-mediação (incluindo portais, vortais, comunidades, meta-mediários, corretores e trocas), existem pelo menos três mecanismos que facilitam a ino-mediação[4]. Os mecanismos diferem consoante a função que desempenham, os tipos de conhecimento do cliente que permitem às empresas obter, e as etapas do processo de inovação que sustentam melhor. Apesar dos ino-mediários tenderem a especializar-se num dado mecanismo, podem estar em mais do que um (para uma visão comparativa dos três, veja o quadro de «Mecanismos para Ino-mediação»).

O operador de rede de cliente

A forma mais simples de ino-mediário é o operador de rede de cliente. Os ino-mediários que encaixam nesta categoria são como versões *online* de vendedores de pesquisas de mercado que operam painéis de clientes. Sustentam a inovação recrutando e mantendo redes de clientes, e depois fornecendo o acesso a segmentos de clientes específicos com o objectivo de solicitar feedback. Os operadores de rede de clientes são muito úteis nas etapas de teste de conceitos ou testes de marketing, quando as empresas querem saber como os clientes vão reagir a novos produtos ou conceitos de produtos.

Através deste mecanismo, as empresas interagem com clientes através de pesquisas, ou do acompanhamento dos comportamentos de compra, por isso o conhecimento que obtêm é mais explícito do que tácito. Por outras palavras, podem usar o ino-mediário para descobrir o que os clientes «sabem que eles sabem» e o que compram efectivamente – mas, ainda, não o que os clientes sabem mas ainda não podem expressar directamente, ou o que fazem sem estarem completamente conscientes do seu comportamento.

Um exemplo de operador de rede de cliente é a empresa de pesquisa de mercado *online* comScore Networks **(ver caixa).**

Veja-se o caso de um fabricante automóvel que procura

O exemplo da comScore

A comScore recrutou uma amostra global de mais de 1,5 milhões de pessoas em painéis, que concordaram em ter o seu comportamento na Internet vigiado, anónima e confidencialmente. A empresa usa este vasto painel para fornecer informações a empresas sobre os clientes, os clientes da concorrência, ou clientes potenciais; inclui o que as pessoas compram, com que frequência, e em que sítios, e como respondem à publicidade *online* e às ofertas de marketing.

A ComScore reúne as informações de compra *online* do painel, e associa-as com dados sobre o seu comportamento de compra *offline* (obtido através de fontes como os *scanners* de retalhistas e bases de dados de cartões de crédito) para criar uma «plataforma de conhecimento de clientes» – uma visão a 360 graus dos comportamentos de navegação e compra dos clientes através da Internet inteira.

A ComScore faz mais do que controlar o comportamento de compra geral do painel; oferece também um «serviço de rede privado» a empresas que querem perceber e interagir com segmentos específicos de clientes. Para montar uma rede privada, recruta um painel de clientes segundo os parâmetros da empresa e controla as suas actividades na Internet. As empresas podem usar as redes privadas para testarem novos conceitos de produtos alternativos, ofertas de marketing, e comunicações de marketing com um grupo seleccionado de consumidores localizados num «jardim fechado». A empresa permite também aos seus clientes da rede privada conduzirem inquéritos, para que possam acumular preferências e dados sobre percepções, para além de dados comportamentais. Para além de recrutar activamente painéis de clientes constituídos por pessoas que «optaram por entrar» (e sabem, por isso, que o seu comportamento está a ser controlado com fins específicos), a comScore permite aos seus clientes observarem passivamente o comportamento de consumidores, montando painéis virtuais de clientes.

definir a sua comunicação e programas, com o objectivo de liderar as vendas de novos veículos, componentes e serviços no pós-venda, e financiamento e seguros para segmentos de clientes específicos. Ao montar uma rede privada com a comScore (como a descrita na caixa), o fabricante pode controlar anonimamente grupos como os "que tencionam" (compradores que estão activos no mercado), os "leais" (os que compraram a marca no passado), os que detém produtos da concorrência e os compradores pela primeira vez. Estes grupos são recrutados virtualmente na base de dados próprios da comScore, de uma actividade *online* observada passivamente, por via comportamental, ou outros dados recolhidos através de inquéritos, bem como dados das bases de clientes do fabricante que podem ser confidencialmente confrontadas com os ficheiros da comScore.

Em suma, em vez de produzir uma fotografia única, parada no tempo, de um dado comportamento, como um inquérito a clientes faria, a rede privada descrita permite ao fabricante comparar continuamente as compras, monitorar compras de produtos não-automóveis (para ajudar a desenhar promoções cruzadas ou programas de lealdade), de conteúdos informativos e de entretenimento preferidos (para a publicidade e patrocínios), e inclusive a resposta a programas de marketing a decorrer. Para mais, a utilização de uma observação passiva elimina o problema do comportamento como resultado do acto de auto-controlo, um problema comum na observação activa sob a forma de inquéritos convencionais ou painéis.

O operador de comunidades de clientes

Enquanto os operadores de rede de clientes ajudam as empresas a importarem conhecimentos de clientes individuais, pouco podem fazer para ajudá-las a acumular conhecimentos gerados através de interacções entre clientes. Ora, o operador das comunidades de clientes é justamente um ino-mediário que se especializa em associar empresas a pessoas que formam uma comunidade com base em interesses comuns.

Os operadores de comunidades começam tipicamente como info-mediários, criando comunidades para facilitar transacções, e evoluem para um papel de ino-mediários. São particularmente úteis na fase de idealização do processo de inovação, quando as empresas tentam perceber os estilos de vida de clientes, motivações e necessidades não preenchidas. São também valiosos na fase de desenho do produto, quando os projectistas e gestores precisam de comunicar e colaborar com clientes para optimizarem os designs. Os operadores de comunidades podem também ajudar as empresas a identificarem e fazerem perfis de pessoas influentes e líderes de opinião numa população de clientes, para moldar as opiniões dos primeiros a experimentar, e acelerar a difusão de novos produtos através do passa-palavra ou "passa pelo rato" (do computador).

No mercado automóvel, o caso da Edmunds mostra como um info-mediário evoluiu para se tornar um operador de comunidades de clientes que apoia a inovação. A Edmunds iniciou-se em 1966 como editor de guias de compra automóvel. Apesar dos seus guias serem populares e ganharem fama por fornecer informação fidedigna, a capacidade da empresa em ajudar os clientes estava limitada pelas características do próprio media impresso. A informação impressa só podia ser actualizada por trimestre ou por ano, e o alcance da distribuição de publicações em papel era limitado, tal como a quantidade de conteúdos que o guia podia incluir.

Depois, em 1994, a empresa lançou a Edmunds.com, colocou os conteúdos na Web, disponibilizou-os gratuitamente e tornou-se rapidamente num dos líderes para informações globais, imparciais e conselhos para potenciais compradores de automóveis. A Edmunds reconheceu que havia um conflito de interesses - que era impossível ser imparcial e ao mesmo tempo fazer parte do processo de venda. Em consequência, não vende nada a clientes. Em vez disso, concentra-se nos conteúdos editoriais e gestão de comunidades, ganhando dinheiro referindo pistas qualificadas a parceiros de marketing, que incluem concessionários automóveis, stands de carros em segunda mão, e financiamento, seguros e empresas de garantia.

Em 1996, a Edmunds criou o ***Town Hall***, uma comunidade *online* automóvel que representa uma colecção de milhares de quadros de mensagens, com discussões *online* sobre temas relacionados com automóveis **(ver caixa na pág. seguinte)**. Controlados por 13 gestores de comunidade, possui mais de 500 mil utilizadores registados, que colocaram 1,5 milhões de mensagens, tornando-o numa das maiores comunidades mundiais de clientes automóveis. Os visitantes do *sítio* expressam a sua opinião e relatam as suas experiências sobre todos os assuntos relacionados com compra, venda e propriedade de um automóvel. Alguns clientes entram apenas na comunidade quando precisam de comprar um carro,

mas muitos dos que estão registados contribuem regularmente, e alguns participam em discussões quase todos os dias. Fóruns individuais são dedicados a todo o tipo de veículos e todos os aspectos da experiência de compra e posse de um automóvel. Adicionalmente, conversas ao vivo permitem aos participantes interagir com os editores da Edmunds.com e com representantes do sector, como os designers e engenheiros.

Através da sua oferta no ***Town Hall***, a Edmunds age como ino-mediário, gerando rendimentos para si ao vender serviços que ajudam as empresas a inovar. O papel de ino-mediário permite à Edmunds ajudar empresas do sector a estarem em linha com clientes mais empenhados, activos e informados do que os que visitam os sítios da Web geridos por fabricantes individuais. Deixa-as também espreitar para comunidades de entusiastas de automóveis, que participam em discussões no ***Town Hall***, mas que não visitariam necessariamente o sítio da Web individual de uma dada empresa fabricante ou marca. Os operadores de comunidades de cliente como a Edmunds, iVillage, LiquidGeneration (para a geração Y) e WebMD (na saúde) são canais importantes de conhecimento, para empresas que procuram ganhar perspectivas de clientes que as ajudem a criar novos produtos e serviços.

O operador do mercado da inovação

O operador de rede de clientes e o operador de comunidade de clientes são modelos "um para muitos", em que empresas individuais são conectadas a muitos clientes através de um mediador. O operador do mercado da inovação, de que vamos falar agora, é um mecanismo de "muitos para muitos", cujo objectivo é conectar vendedores de inovação a potenciais compradores.

Neste caso, as inovações consistem tipicamente em propriedade intelectual – uma descoberta, patente ou tipo de *know-how*. Assim, o tipo de conhecimento disponível para venda é a competência especializada de profissionais.

Para perceber como funcionam os operadores do mercado da inovação, considere-se um exemplo da indústria farmacêutica, em que o custo médio para descobrir e desen-

O caso da Edmunds.com

A Edmunds criou inicialmente o ***Town Hall*** como um serviço para clientes de automóveis, mas rapidamente se apercebeu de que poderia ser um recurso valioso para os seus parceiros do sector. Por isso, permite aos executivos de marcas automóveis lançarem discussões como convidados, ou responder a perguntas colocadas por clientes. Os gestores de produtos podem mesmo criar as suas próprias sub-comunidades - sobre um novo modelo que poderão trazer para o mercado brevemente, por exemplo. Algumas empresas do sector foram mais longe, criando comunidades privadas, para as quais pagam uma taxa mensal à Edmunds, para gerir e manter a sua secção do sítio. A Subaru usa este serviço para obter feedback de um grupo diversificado de clientes, que é analisado e re-empacotado pela Edmunds de acordo com as necessidades específicas e requisitos da Subaru.

Por exemplo, a companhia automóvel pode descobrir que modelos competitivos são comparados com os carros da Subaru com mais frequência, que características e opções são mais escolhidas por clientes na configuração dos carros Subaru, e que fatia dos clientes estão interessados em *leasing versus* compra de Subarus.

Ao associar-se à Edmunds, a Subaru pode maximizar a qualidade dos contributos do cliente e filtrar conversas menos relevantes ou menos profundas. Por exemplo, a Subaru possui um Clube de Proprietários Subaru (Subaru Crew Owners Club) - um grupo seleccionado de proprietários entusiasmados com os seus Subarus. O clube é uma fonte valiosa de feedback de clientes para gestores de produto e marca sobre melhorias do produto, bem como sugestões para o desenho de componentes específicas.

Quando a Edmunds organiza eventos de conversa ao vivo, consegue envolver espontaneamente mais de 200 participantes por sessão, que agem como um grupo clínico, fazendo comentários e dando conselhos sobre produtos e experiências dos produtos aos gestores de produto.

O *output* típico que a Edmunds fornece às empresas automóveis que subscrevem a sua oferta privada de comunidades, inclui dados sobre o tráfego do sítio, vias de navegação seguidas por utilizadores registados, resultados de inquéritos de marketing conduzidos para elas, e resumos das perspectivas das conversas dos clientes na comunidade. Um empregado da Subaru participa no quadro de mensagens do Subaru Crew, colocando imagens, estimulando conversas, realçando comentários astutos, e identificando as melhores sugestões a partilhar com os gestores de marca da Subaru.

volver uma nova substância é superior a 500 milhões de dólares, e o período de tempo da descoberta à patente é de 15 anos. As empresas do sector estão constantemente em busca de novas formas de melhorar a velocidade e reduzir os custos do seu processo de desenvolvimento da inovação.

Em Junho de 2001, a Eli Lilly criou uma plataforma com base na Internet chamada InnoCentive, que sustentava a inovação facilitando o diálogo directo entre a empresa, por um lado, e os utilizadores, por outro. Mas a InnoCentive evoluiu rapidamente como mercado de inovação, actuando como uma terceira entidade independente para conectar um vasto leque de empresas em busca de «inovação», com uma vasta base de potenciais solucionadores de problemas.

A InnoCentive opera hoje como subsidiária da Eli Lilly; é gerida por uma equipa autónoma e localiza-se em Andover, no Massachusetts, nos Estados Unidos, longe da sua parente sediada em Indianapolis. Apesar de ter começado com a solução de problemas de química sintética com pequenas moléculas, um ano após a sua formação, a InnoCentive estava a oferecer os seus serviços de inovação mediados a empresas farmacêuticas, químicas, de biotecnologia, agro-negócios e produtos de consumo **(ver caixa)**.

Os operadores de mercados de inovação como a InnoCentive mesclam os benefícios dos mecanismos de distribuição, que são centrais para o sucesso da abordagem de fonte aberta à inovação, com as vantagens de ter uma organização patrocinadora que coordena o mercado, fixa as regras de base, ganha confiança e cria incentivos para a

O caso da InnoCentive

A abordagem da InnoCentive difere em grande medida da forma como a pesquisa por contrato é geralmente sub-contratada. O processo segue quatro etapas. Primeiro, os cientistas revêem os desafios InnoCentive tal como são colocados por empresas com problemas que necessitam de uma solução; os pormenores de cada desafio incluem uma estrutura molecular, especificações dos problemas, incentivo em dinheiro e prazo-limite para submeter as soluções propostas. Em seguida, se os cientistas desejam participar na competição, registam-se no sítio como potenciais solucionadores de problemas. Em terceiro, escolhem um problema específico para trabalhar, assinam o acordo que transfere a posse da propriedade intelectual resultante para a empresa, e conseguem uma «sala de projecto» onde podem desenvolver o seu trabalho, seja como indivíduos, seja como membros de uma equipa. A sala de projecto é um espaço virtual no sítio, que permite aos cientistas submeter ideias, armazenar documentos e conduzir conversas com a empresa que os solicitou, para obter uma clarificação ou pormenores adicionais sobre o desafio. Os pesquisadores podem continuar a interagir sistematicamente, até serem capazes de fornecer uma proposta de solução na sua própria sala de projecto. Finalmente, a empresa revê todas as soluções propostas, determina qual a melhor que poderá ser reproduzida num laboratório, e entrega um prémio em dinheiro ao cientista ou equipa com a solução vencedora.

Para empresas solicitadoras, a InnoCentive é um mecanismo conveniente, com eficácia de custo e velocidade suficiente para ir pesquisar no conhecimento científico distribuído pelo planeta. Permite-lhes expandirem as suas capacidades de I&D de forma flexível, sem aumentar os custos de pessoal. E como todos os pagamentos são contingentes consoante soluções satisfatórias, as empresas não incorrem em despesas adicionais, enquanto cada vez maior número de investigadores trabalham num problema específico. Para mais, como os cientistas de várias disciplinas e localizações podem participar, problemas que eram considerados insolúveis foram resolvidos por cientistas, que adoptaram abordagens surpreendentes, ou por pessoas que não eram necessariamente especialistas no ramo associado ao desafio. Para potenciais solucionadores de problemas, a InnoCentive oferece uma forma rápida e fácil de encontrar problemas-desafios que correspondem à sua experiência e competência, e garante a promessa de uma recompensa financeira.

Em Junho de 2002, mais de 10 mil cientistas de 105 países estavam registados no sítio da InnoCentive, e mais de metade deles eram de fora dos Estados Unidos[5]. Mais de 3.000 salas de projectos estavam abertas e 14 prémios tinham sido anunciados, de 2.000 dólares a 75.000 dólares; várias dúzias de prémios adicionais estavam na calha. Os cientistas que participam incluem investigadores reformados, professores de universidade, investigadores que trabalham para a pesquisa clínica de organizações independentes, e mesmo cientistas que trabalham para empresas farmacêuticas não-concorrentes. Apesar dos pagamentos em dinheiro serem modestos segundo o padrão dos EUA, a InnoCentive descobriu que as recompensas monetárias eram significativas para cientistas de países em desenvolvimento. A satisfação de resolver um problema difícil também parece motivar muitos cientistas a participarem nos desafios da InnoCentive.

participação. O operador de mercados da inovação mantém o equilíbrio entre a estrutura e o caos, tão importante na gestão da inovação distribuída[6].

O futuro da ino-mediação

Com base nas experiências das empresas que analisámos, podemos retirar algumas generalizações sobre o valor dos ino-mediários e os contextos em que seria de esperar que criassem mais valor.

A ino-mediação é particularmente relevante em quatro situações: em mercados que são fragmentados no lado da procura e da oferta (como os produtos de grande consumo e os mercados de consumidores duráveis); em mercados de empresas como os equipamentos médicos ou software de empresa, em que o conhecimento tácito detido pelos clientes é importante; em mercados emergentes como o de aparelhos móveis, em que as preferências e necessidades dos consumidores não são bem percebidas e estão em evolução rápida; e nos mercados de estilo de vida ou orientados para a moda, como o de equipamentos e acessórios, em que o aspecto de criação do conhecimento é importante.

As empresas podem utilizar os mercados de inovação para melhorar radicalmente as suas hipóteses de descobrir especialistas que as possam auxiliar na resolução de problemas complexos.

Nestes contextos, a pesquisa de mercado tradicional é problemática, porque é difícil acumular e interpretar dados[7]. Para mais, as empresas nesses contextos são travadas pela distância cognitiva e física entre clientes e empresas. Finalmente, a grande variedade de marcas e fabricantes nestes contextos fragmenta a atenção dos clientes e torna a ligação cliente-empresa menos eficaz.

Nestas situações, a inovação mediada oferece benefícios significativos tanto a clientes como empresas. Ino-mediários como a comScore podem ultrapassar o problema de um alcance limitado, agregando os clientes de muitas marcas e fabricantes, em redes que enumeram milhões. Esse serviço torna-se especialmente valioso em sectores como o automóvel, serviços financeiros e viagens.

Tal como a Edmund's, os ino-mediários podem também ultrapassar os problemas de interpretação, fornecendo uma compreensão mais profunda do contexto do cliente, em comunidades de sectores específicos (como o automóvel ou o imobiliário), segmentos demográficos (como a geração Y ou as mulheres) ou centros de interesse (como a pesca ou culinária). E as empresas podem beneficiar da especialização, permitindo que as suas actividades de inovação estejam abertas a especialistas do mundo inteiro, como torna possível a InnoCentive.

Em indústrias como a farmacêutica, agro-química e equipamentos médicos, em que a especialização e competência estão distribuídas por uma vasta e diversificada base de pessoas, as empresas podem utilizar os mercados de inovação para melhorar radicalmente as suas hipóteses de descobrir especialistas que as possam auxiliar na resolução de problemas complexos.

À medida que a Internet evoluir como médium realmente global, os clientes tornar-se-ão mais sofisticados, os públicos serão mais fragmentados, e os mercados serão realmente internacionais. Estas tendências auguram bons momentos para o crescimento contínuo dos ino-mediários, como catalisadores da inovação. Os modelos que descrevemos apenas «arranham» a superfície do leque potencial de mecanismos de ino-mediação. Mecanismos ainda mais recentes da ino-mediação continuarão a emergir, e os que descrevemos tornar-se-ão mais sofisticados em termos de serviços oferecidos e tipos de ligações a clientes. Entretanto, as empresas que aprenderem a usar estes canais mediados de colaboração com clientes, encontrarão caminhos mais fáceis para a inovação, algo de que todas as organizações precisam se quiserem sobreviver. ■

Notas

1. O envolvimento de clientes como participantes activos no processo de marketing chama-se marketing colaborativo. Veja M. Sawhney, "Don't Just Relate - Collaborate," MIT *Sloan Management Review* 43 (Primavera 2002): 96.

2. O termo info-mediário é da autoria de J. Hagel e J. Rayport em "The Coming Battle for Customer Information," *Harvard Business Review* 75 (Janeiro-Fevereiro 1997): 5-11.

3. Para um trabalho sobre os fossos estruturais, veja R.S. Burt, **Structural Holes: The Social Structure of Competition** (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1992). Os fossos estruturais conduzem a oportunidades para corretores, agentes do conhecimento. Para um artigo orientado para a prática sobre corretores de conhecimento, veja A. Hargadon e R.I. Sutton, "Building an Innovation Factory," *Harvard Business Review* 78 (Maio-Junho 2000): 157-166. Para uma aplicação do conceito de corretor do conhecimento a ambientes virtuais, veja P. Cillo, "La Creatività nell'economia della Virtualità," em **Economia della Virtualità**, ed. S. Vicari (Milão: Egea, 2001), 61-88.

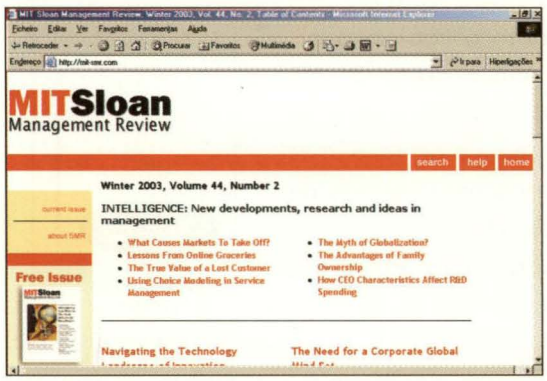
4. Para uma lista de definições pormenorizadas de modelos de gestão de info-mediação, veja "Business Models on the Web," do curso Managing the Digital Enterprise, M. Rappa, North Carolina

State University, Raleigh, Carolina do Norte, http://digitalenterprise.org/models/models.html.

5. A gestão da InnoCentive avaliou inicialmente que teria de enfrentar a resistência de organizações de pesquisa clínica (CRO), porque o seu mercado da inovação parecia substituir-se aos seus serviços. Mas as CRO tornaram-se uma parte importante na solução dos problemas. Podem disponibilizar o pessoal científico em excesso durante períodos de menos trabalho, para resolverem problemas colocados no sítio da InnoCentive. Este desenvolvimento inesperado com um ino-mediário é paralelo ao dos info-mediários, que eram vistos, de início, como des-intermediadores dos canais tradicionais de intermediários, mas agora são vistos como complementares.

6. Para pormenores sobre o modelo de inovação centrado nas comunidades, veja M. Sawhney e E. Prandelli, "Communities of Creation: Managing Distributed Innovation in Turbulent Markets," *California Management Review* 42 (Verão 2000): 24-54. Para analises de casos de comunidades nos sectores da moda e dos motociclos, veja G. Verona and E. Prandelli, "A Dynamic Model of Customer Loyalty To Sustain Competitive Advantage on the Web," *European Management Journal* 20 (2002): 299-309.

7. Veja D. Leonard and W. Swap, **When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups**, Boston: Harvard Business School Press, 1999.



http://mit-smr.com

Melhorar os processos de fixação de preços para maximizar os lucros

por Hermann Simon, Stephan A. Butscher e Karl-Heinz Sebastian

A resposta típica durante uma crise económica é reduzir custos. Mas a gestão do topo deve concentrar-se mais intensamente na parte dos rendimentos. A reformulação do processo de fixação de preços é uma forma eficaz e comprovada de alcançar esse objectivo.

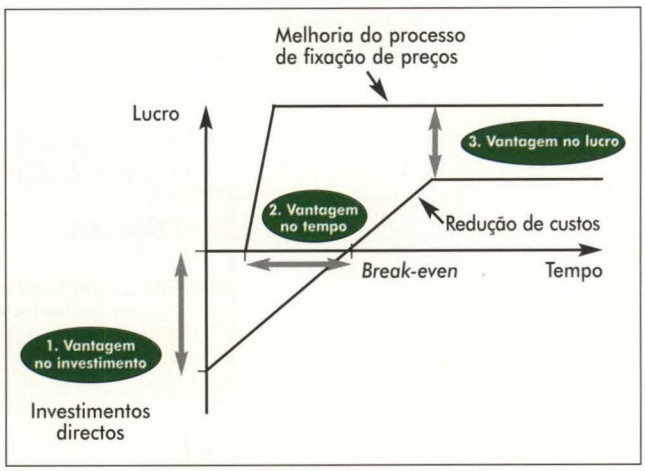
A gestão do topo procura em permanência novas formas de aumentar o valor para o accionista. No entanto, reduzir os custos ainda mais está a tornar-se cada vez mais difícil, e os gestores devem agora virar-se para o lado dos rendimentos, nomeadamente através da mudança dos processos de fixação de preços.

Melhorar os processos de fixação de preços possui três vantagens claras face à redução de custos **(ver Figura 1)**: no investimento, no tempo e no lucro.

Primeiro, traz uma vantagem no investimento. Os pacotes de reduções drásticas ou encerramento de fábricas não são necessários. Em segundo lugar, as melhorias dos processos de fixação de preços possuem um efeito positivo imediato no lucro e na liquidez, enquanto os efeitos reais da redução de custos geralmente não aparecem antes de vários trimestres. Em terceiro, a nossa experiência mostra uma vantagem clara no lucro. As melhorias dos processos de fixação de preços têm muitas vezes um impacte substancialmente superior no Retorno sobre Vendas (RSV) do que os cortes de custos.

A margem média de lucros depois de impostos de grandes empresas europeias está ligeiramente acima dos 2% – uma situação catastrófica. Aumentar os preços em apenas 1% melhoraria as margens de lucro em cerca de 50%. Como se decretam estas medidas?

Figura 1
Ganhos rápidos: melhorias dos processos de fixação de preços «versus» redução de custos



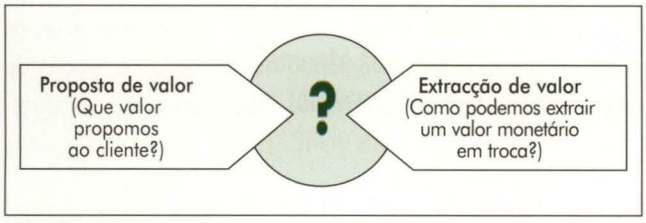
Esqueça os aumentos em listas de preços, ou as ordens para a força de vendas impingir preços mais elevados. Tais medidas bruscas estariam destinadas a falhar. A forma correcta é uma reestruturação total do próprio processo de fixação de preços. O que representa um desafio estratégico fundamental que atinge o núcleo de cada transacção económica **(ver Figura 2 na pág. 29)**.

A maior parte das empresas são boas, ou mesmo muito boas na *oferta de valor*, mas ficam muito aquém na *extracção de valor* dos seus clientes. Ou seja, falham na colheita do valor integral dos seus produtos. De que outra forma se poderia explicar que mesmo empresas inovadoras,

Traduzido de «Better Pricing Processes for Higher Profits», de Hermann Simon, Stephan A. Butscher e Karl-Heinz Sebastian, de *Business Strategy Review* (2003, vol. 14, edição 1), com autorização dos autores e do editor. © 2003, London Business School e Blackwells. Tradução de Géraldine Correia.

A maior parte das empresas são boas, ou mesmo muito boas na «oferta de valor», mas ficam muito aquém na «extracção de valor» dos seus clientes. Ou seja, falham na colheita do valor integral dos seus produtos. De que outra forma se poderia explicar que mesmo empresas inovadoras, líderes de mercado, consigam margens de lucro de apenas 1 ou 2%, apesar de reduções de custos maciças durante os últimos anos?

Figura 2
Proposta de valor e extracção de valor



líderes de mercado, consigam margens de lucro de apenas 1 ou 2%, apesar de reduções de custos maciças durante os últimos anos?

Um fornecedor de electrónica norte-americano muito inovador não consegue facturar precisamente porque fixa preços de novos produtos numa base de custo mais margem. Até permite aos clientes examinarem a estrutura de preços. A empresa não percebe de modo algum o valor das suas inovações para os clientes. Como resultado, não consegue fixar preços apropriados para cobrar aos clientes os benefícios que oferece.

O que deveria fazer esta empresa? Deveria reestruturar completamente o seu processo de fixação de preços. Num sentido estrito, precisa de introduzir um processo sistemático de extracção de valor, algo que nunca fez no passado.

Perceber o valor que é fornecido aos seus clientes directos é apenas um aspecto. Idealmente, deveria saber-se explorar em pormenor como os fornecedores de serviços, retalhistas e clientes finais percepcionam e recompensam o valor.

O fabricante Gore, por exemplo, poderia perfeitamente tratar o seu principal produto, o Gore-Tex (PTFE laminado usado em vestuário impermeável), como uma mercadoria, o que é de facto fisicamente verdade no produto. No entanto, a Gore percebe e influencia o valor acrescentado para a indústria têxtil, retalhistas e até para os clientes finais. Isso permite à Gore-Tex pedir preços muito mais elevados do que fazem produtos comparáveis que se encaram como meras mercadorias. A marca Gore-Tex desempenha um papel central na oferta de valor, bem como na extracção de valor.

O que é um processo de fixação de preços?

Um processo de fixação de preços é um conjunto de regras e procedimentos que ajudam a empresa a determinar e implementar preços.

Implica:

- informação, modelos, metodologias, regras, responsabilidades, incentivos e planeamento do tempo;
- fases (análise, decisão, implementação e controlo);
- componentes subjectivas (por exemplo, estimativas e experiência) e componentes objectivas (por exemplo, dados sobre o mercado e concorrência).

Surpreendentemente, o processo de fixação de preços é um tema relativamente novo. Isso pode ser atribuído a um conjunto de factores.

Primeiro, os responsáveis pela fixação de preços têm-se apoiado tradicionalmente na intuição e nos instintos. Poucas empresas - as excepções incluem líderes nas indústrias farmacêutica e automóvel - tiveram sucesso em colocar a ideia em prática. Em segundo, não existe praticamente nenhuma pesquisa académica sobre os processos de fixação de preços. Em terceiro, os processos de fixação de preços são muito específicos em cada sector ou mesmo nas empresas em particular. Finalmente, esses processos são muito secretos. Um fornecedor automóvel nunca deixará a sua preocupação com o assunto ser conhecida publicamente, seja em que circunstância for.

Os processos de fixação de preços tornam-se particularmente vitais quando uma empresa vende muitos produtos diferentes ou quando os preços por cada transacção são individualmente determinados, por exemplo, através de uma negociação. Nestes casos, uma empresa não se pode dar ao luxo de investir demasiado tempo ou esforço em cada decisão individual de preço. Pelo contrário, precisa de processos claramente definidos para extrair valor com sucesso e auferir um retorno apropriado.

A melhoria substancial de lucros é realista

A nossa experiência demonstra que as empresas podem aumentar o seu RSV até dois pontos percentuais, tornando os seus processos de fixação de preços mais eficazes. Tendo em

Os processos de fixação de preços tornam-se particularmente vitais quando uma empresa vende muitos produtos diferentes ou quando os preços por cada transacção são individualmente determinados, por exemplo, através de uma negociação. Nestes casos, uma empresa não se pode dar ao luxo de investir demasiado tempo ou esforço em cada decisão individual de preço.

conta os lucros relativamente reduzidos na maior parte das empresas, isto é revolucionário. A Tabela 1 que publicamos mostra que empresas de todas as dimensões e sectores podem conseguir melhorias substanciais no seu retorno das vendas.

Estes retornos superiores não poderiam ter sido alcançados através de simples aumentos de preços. Cada problema específico de uma empresa exigiu uma linha de acção mais abrangente e inteligente. O objectivo não é sintonizar-se no seio de uma estrutura existente. Em vez disso, a empresa deve submeter-se a uma reorientação das suas competências para maximizar a extracção de valor e assim aumentar o retorno. Esta perspectiva pode parecer simples, mas é todavia crucial para o sucesso. A atenção e envolvimento da gestão do topo ao longo desta reorientação é indispensável.

Vejam-se estes exemplos:

• *Uma decisão em cada 3,3 segundos*

Os gestores de produto de uma empresa de transporte de passageiros tinham oito dias para tomar 1 milhão de decisões de fixação de preços, ou seja o equivalente a 3,3 segundos por decisão. Dados básicos e informação tinham sempre estado disponíveis, mas nunca tinham sido distribuídos e processados de uma forma que facilitasse uma fixação de preços optimizada. Uma reorientação aumentou o RSV em 1,6 pontos percentuais, conseguindo três coisas:

- limitando o trabalho de fixação pormenorizada dos preços a decisões críticas, que um sistema automatizado ajudava a identificar;
- re-estruturando os dados para torná-los disponíveis no momento e formato certos;
- e diferenciando os preços mais acentuadamente através de aeroportos, taxas da utilização e tipo de viajante como critérios de diferenciação adicionais.

Quase todas as áreas funcionais – marketing/vendas, compras, controlo, financeira e de tecnologias de informação – participaram na reestruturação do processo de fixação de preços.

• *Diferenças de preço extremas*

Uma companhia de fretes oferece os seus serviços em mais de 100 países. Os gestores locais gozavam de autoridade na fixação de preços. A nossa análise demonstrou que abusavam desta autoridade para gerir volumes e capacidade de utilização. Esta situação criou diferenças de preço extremas, entre clientes, para os mesmos serviços, no seio do mesmo país e entre países. O que resultou, por sua vez, em fatias crescentes de negócio não-lucrativo. Os preços poderiam inclusive ter sido completamente arrasados se se tivessem tornado mais transparentes para os clientes. A empresa aumentou os rendimentos em 1,5 pontos percentuais eliminando sistematicamente os negócios não-lucrativos e tornando a autoridade de fixação de preços mais centralizada através de objectivos e preços mínimos.

• *Oferta e procura*

Os preços para um produto químico flutuam de acordo com a oferta e a procura. O fabricante reagia demasiado tarde quando os preços subiam e demasiado rápido quando os preços desciam. Esta empresa aumentou o seu retorno de vendas em quase um ponto percentual, introduzindo previsões melhoradas, que lhe permitiam ponderar a assinatura de contratos com vantagens, caso os preços subissem ou descessem. O novo modelo de previsões associou dados objectivos de mercado e estimativas da força de vendas, sobre a evolução dos preços a curto e médio prazo.

• *Dependência de descontos*

A equipa de vendas de uma empresa de produtos industriais com um leque de mais de 40 mil artigos precisava – e conseguiu – de um espaço de manobra considerável para tomar decisões de preço. A força de vendas era remunerada segundo os rendimentos, mas a pressão para alcançar os objectivos e ultrapassar a concorrência levou os vendedores a dependerem fortemente dos descontos. Os rendimentos tinham descido para metade nos últimos cinco anos. A empresa introduziu um novo sistema de bónus que recompensava a força de vendas em parte com base na sua capacidade de manter e defender certos níveis de preços-alvo, fixados pela gestão central de vendas e diferenciados consoante o tipo de cliente. Reduziram o desconto médio de 16% para 14%, sem perderem clientes. O RSV aumentou de 4,5% para 6,5%.

• *Fixação de preços com base no produto*

Um fornecedor de software standard para a indústria de serviços financeiros fixou os preços do seu software como um produto convencional, com um simples pagamento. Cobrava uma taxa à hora para serviços de manutenção. Uma análise pormenorizada revelou que ganharia mais dinheiro substituindo os preços com base no produto por um modelo de subscrição. A assinatura mensal incluiu o software, manutenção e actualizações. Acima de tudo, tornou muito difícil, para os clientes, comparar os preços da empresa

Tabela 1
Perspectiva de melhoria de RSU através de processos de fixação de preços melhorados

Sector	Categoria de rendimentos (mil milhões/bilhões de libras esterlinas)	Aspectos críticos da melhoria do processo de fixação de preços	Aumento em ROS em pontos percentuais
Engenharia	£3,5 - £6,5	Quantificação sistemática do valor para o consumidor Recolha de informação mais abrangente e fidedigna	aprox. 1% pontos percentuais
Fornecedor	£5 - £10	Para inovações: utilização de fixação de preços por valor em vez de um custo-mais. Melhores previsões de custos de desenvolvimento para contratos a longo prazo	1.2% pontos percentuais
Turismo	£5 - £10	Estrutura de preços mais fortemente diferenciada Identificação de oportunidades apoiada por indicadores para contratos a longo prazo	1.6% pontos percentuais
Venda por grosso	£0,5 - £3,5	Classificação de grupos de clientes e produtos com base na elasticidade de preços Incentivos anti-desconto para a força de vendas	2.0% pontos percentuais
Soluções de software	£0,1 - £0,4	Reconfiguração do processo de vendas e linhas mestras Centralização reforçada	8.0% pontos percentuais (-3.0 a + 5.0%)
Serviços expresso	£3,5 - £6,5	Reconhecimento sistemático e eliminação dos negócios com prejuízo Disciplina de preços internacional, controlo e verificação	1.5% pontos percentuais
Banca de retalho	£0,5 - £3,5	Extracção de valor da marca alargada Aumento da competência de fixação de preços dos representantes dos clientes	1.6% pontos percentuais
Químicos especializados	£0,3 - £0,7	Análise mais aprofundada da cadeia de valor do cliente em várias etapas	1.1% pontos percentuais
Maquinaria	£0,31 - £0,4	Redução do excesso de engenharia através da valorização e atribuição de custos de objectivos Estandardização de processos, sobretudo em séries limitadas ou de menor dimensão	1.5% pontos percentuais

com os da concorrência (que poderá ainda estar a usar uma fixação de preços com base no produto). A empresa em questão pensa que um aumento da margem de 10% para 15% é realista.

• *"Excepções" a 80%*

Numa empresa química especializada, o marketing determinava o posicionamento do preço de cada produto. As vendas podiam descer abaixo dos limites de preço do marketing apenas depois de uma consulta com a gestão de vendas e do fornecimento de uma documentação pormenorizada sobre a situação individualizada de cada cliente. Na prática, os limites eram demasiado altos. Mais de 80% de todos os casos eram "excepções" que exigiam uma negociação interna entre o marketing e as vendas. Estas discussões constantes eram um desperdício de tempo considerável. A empresa instituiu uma grelha de regras e regulamentos que melhoraram a qualidade, eficácia e velocidade da decisão de preço. A grelha envolveu diferentes etapas no preço e a definição de um nicho específico por alvo, limite e preços mínimos. Os lucros subiram 20%.

• *Valor para o cliente*

O fornecedor de electrónica com base nos Estados Unidos mencionado mais acima constatou que o ponto de partida para reconstruir o seu processo de fixação de preços estava em ganhar uma maior compreensão do valor para o cliente ao longo de toda a cadeia de valor. Para cada inovação importante, a equipa de fixação de preços imagina uma quantificação abrangente desse valor - sem ter qualquer ideia do preço de custo real do produto. Este processo de quantificação do valor começa muito antes do lançamento do produto, para garantir uma base segura para a extracção do valor. Duas empresas farmacêuticas norte-americanas serviram de modelo e fonte de inspiração para o novo processo. Finalmente, a empresa proibiu o acesso dos clientes à sua base de dados de custos. A empresa espera que as suas margens aumentem entre 1,5 e 2,5 pontos percentuais.

• *Diferenciação segmentada*

Para o negócio de banca privada de uma grande instituição financeira, o caminho para rendimentos mais elevados estava numa diferenciação mais segmentada de grupos de clientes. O banco descobriu que um certo grupo de clientes regulares reagia fortemente a uma mudança de condições, enquanto outro segmento – bem como a maior parte dos novos clientes – não demonstraram qualquer reacção às mesmas medidas. A coordenação melhorada da fixação de preços, segmentação e estratégias de comunicação tornaram o marketing e fixação de preços muito mais eficientes. O agrupamento de serviços e preços específicos em pacotes desempenhou um papel fundamental, sobretudo nas vendas cruzadas. A melhoria dos resultados atingiu cerca de dois pontos percentuais.

Estes exemplos mostram que conseguir lucros mais elevados não é apenas uma questão de aumentar ou reduzir preços. Os parâmetros a melhorar – como a informação, conhecimento, competências, estruturas de preço, preços multi-dimensionais ou não-lineares, agrupamento de preços, preços multi-pessoais, diferenciação, responsabilidades e incentivos – são consideravelmente mais complexos. No final, o sucesso não deriva de um aumento de preços descarado da empresa, mas sim de um aumento do seu QI (quociente de inteligência) na fixação de preços.

A fixação de preços inclui quatro fases

Um processo de fixação de preços inclui quatro fases essenciais: análise, decisão, implementação e controlo. A fixação de preços e optimização de preços é um trabalho árduo e dirigido fortemente pela análise de dados.

Optimizar a fase de análise significa reflectir sobre perguntas como:

- Os dados estão disponíveis no formato, qualidade e quantidade certos?
- As pessoas certas têm acesso a esses dados e os decisores têm acesso aos dados certos?
- Que dados deveríamos ter e não temos, e onde se podem obter esses dados no formato certo?
- Estão definidos objectivos claros e atingíveis para a análise (índices-chave, segmentação, nível de agregação e assim sucessivamente)?
- As pessoas certas conseguem os resultados no momento certo e no formato certo?

Os decisores precisam de uma grelha que os ajude a decidir o que pode ser feito e o que deve ser feito para fixar e diferenciar preços.

A fase de decisão pode arrastar-se se a empresa não tiver as regras certas e linhas mestras instaladas que lhe permita

retirar perspectivas das análises e agir em conformidade. Os decisores precisam de uma grelha que os ajude a decidir o que pode ser feito e o que deve ser feito para fixar preços, diferenciar preços e assim sucessivamente.

A fase de implementação é o teste-chave de qualquer processo de fixação de preços. As decisões de fixação de preços e os esforços de optimização apenas funcionam com implementação. Os gestores precisam de comunicar claramente à força de vendas as regras e linhas mestras definidas na fase de decisão – a força de vendas é a linha da frente da fixação de preços.

Para mais, a implementação só funcionará se sistemas de bónus e incentivos reflectirem adequadamente as decisões de fixação de preços e apoiarem os objectivos globais estratégicos da empresa. Num projecto recente para um fabricante de tecnologia de consumo, descobrimos que os gestores dos países recebiam incentivos baseados nos lucros, enquanto a organização de vendas recebia incentivos com base em rendimentos. Os conflitos internos resultantes minaram o preço original e os objectivos de desconto que a empresa havia elaborado com tanto cuidado.

A fase final é o controlo. Os sistemas certos e as ferramentas analíticas devem estar instaladas para detectar qualquer variação na fixação de preços e objectivos de desconto e linhas mestras. Estes sistemas devem também incluir medidas apropriadas e sanções para garantir que tais erros são corrigidos e erros futuros evitados.

Num projecto recente para uma empresa de logística, a comparação dos preços actuais efectivamente realizados com os preços-alvo fixados através de uma política de descontos e fixação de preços clara, revelou que mais de metade de todos os pacotes eram enviados a preços abaixo dos máximos previstos para descontos. E pior, cerca de 20% de todos os envios eram vendidos a preços com desconto de mais de 50% abaixo dos máximos previstos para descontos. Uma disciplina terrível de fixação de preços custou a esta empresa dezenas de milhões de dólares ao longo dos anos.

Depois de rever e alterar o seu processo de fixação de preços, a empresa informa hoje os representantes de vendas e gestores de contas uma vez por mês de todas as contas que receberam descontos demasiado elevados. Um novo sistema de tecnologias de informação permitiu à empresa automatizar essa análise completamente e implementá-la, deste modo, com custos de operação muito fracos. A empresa pediu aos representantes para renegociarem preços com todos os clientes afectados, começando pelos que recebiam os descontos mais excessivos.

Muitos clientes aceitaram não só preços mais elevados, como expressaram a sua surpresa por a empresa ter demorado tanto tempo a abordá-los sobre o assunto. Apenas uma pequena fatia dos clientes passaram para a concorrência.

A reacção do mercado foi interessante. Muitos clientes aceitaram não só preços mais elevados, como expressaram a sua surpresa por a empresa ter demorado tanto tempo a abordá-los sobre o assunto. Apenas uma pequena fatia dos clientes passaram para a concorrência. Melhorando gradualmente a disciplina e removendo as maiores armadilhas de desconto durante os últimos dois anos, a empresa melhorou os seus resultados de forma significativa.

O desafio da gestão do topo

Usar os processos de fixação de preços para tornar a extracção de valor mais eficaz – e assim aumentar os lucros – é um desafio para a gestão do topo. Os estudos de caso mostram que este desafio envolve várias áreas funcionais. Exige muitas vezes mudanças substanciais na organização, sustentadas pelo poder e envolvimento adequado de cima. Os gestores do topo devem estar pessoalmente envolvidos no esforço para aumentar os lucros no mercado nesta área, tal como sempre fizeram no lado dos custos.

As empresas começaram a aperceber-se desta tendência e a organizar-se em função dela. A Sociedade Profissional de Fixação de Preços (Professional Pricing Society) dos Estados Unidos já possui mil sócios, que se poderiam apelidar de «gestores da extracção de valor». Recentemente, a General Electric introduziu posições de nível elevado para gestores de fixação de preços, que reportam directamente ao CEO da divisão em causa. Muitas empresas começaram a adoptar este modelo depois de assistirem às melhorias da GE na competência, disciplina e processos de fixação de preços. O redesenho dos processos de fixação de preços

Lições da Europa para o Brasil

A diferenciação de preços ao consumidor é uma arte, que está baseada na capacidade da empresa em explorar as necessidades de diferentes segmentos de consumidores. No Brasil, o longo período de estabilidade económica promoveu transparência no processo de fixação de preços, pois eliminou a sua indexação, dificultou reajustes injustificados e permitiu que o consumidor brasileiro os comparasse. Entretanto, algumas lições aprendidas na Europa podem ajudar os gerentes brasileiros a fixar preços de forma a maximizar os lucros.

Na Europa, a fixação de preços sempre foi um tarefa difícil, por causa da intensa competição e das dificuldades de alteração de preços devido à estabilidade económica. Além disso, vários factores dificultam a diferenciação de preços ao consumidor final pois promovem a transparência no processo de fixação de preços.

No entanto, algumas condições semelhantes às encontradas na Europa já podem ser identificadas no Brasil, tais como:

- Grupos de compradores que se reúnem em consórcios para obter melhores condições de preço junto de fornecedores;
- Compradores que actuam em diversos países/regiões e que requerem um único preço para fornecimento, o qual tende a ser o menor preço praticado pelo fornecedor;
- Compradores que já utilizam a Internet para obter informação sobre preços praticados pelos fornecedores em outros países/regiões;
- O Mercado Comum na Europa promoveu a homogeneização de preços. A solidificação do MERCOSUL poderá vir a ter o mesmo efeito que a Comunidade Europeia teve na capacidade das empresas fornecedoras em diferenciar o preço de mercadorias em diferentes regiões;
- Sistemas de informação permitiram que compradores analisem informação colectada em diversos pontos da cadeia de valor, dificultando a negociação de preços entre compradores e fornecedores.

No livro **O Poder dos Preços**, os autores Hermann Simon e Robert J. Dolan exploram como as empresas podem maximizar a rentabilidade através da gestão estratégica dos preços. As empresas atingem melhor rentabilidade através da segmentação de clientes de acordo com as suas necessidades.

A diferenciação indiscriminada de preços expõe a empresa a riscos

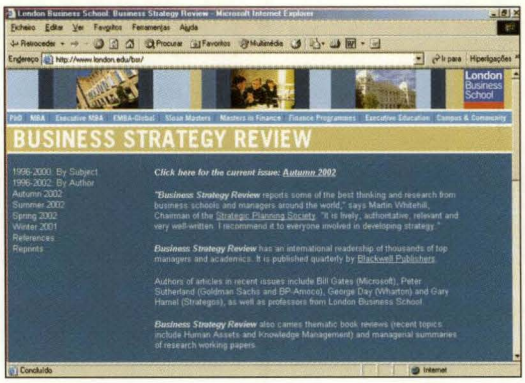
Desta forma, a empresa é capaz de fixar preços diferenciados para diferentes segmentos do mercado, os quais são consonantes com: (1) o valor que os clientes dão ao produto, e (2) o valor que os mesmos estão dispostos a pagar. Nesse contexto, a capacidade da empresa em identificar o valor que o cliente dá ao produto está interligada com a sua capacidade de diferenciar preços e de extrair valor do produto, já que a empresa atinge os consumidores que estão dispostos a pagar mais pela mercadoria.

Contudo, a diferenciação indiscriminada de preços expõe a empresa a riscos, nomeadamente: (1) gera conflitos na cadeia de distribuição, os quais levam a um re-alinhamento de preços, (2) promove guerras de preços entre concorrentes, as quais levam à redução dos mesmos, e (3) faz com que grossistas e retalhistas pratiquem *cherry picking*, ou seja, comprem mercadorias no local onde obtém o menor preço junto do fornecedor. O desafio está em diferenciar preços de forma a não oferecer oportunidades aos concorrentes e de maneira a captar o valor que diferentes segmentos de clientes dão ao produto.

exige uma abordagem muito sistemática, e demora três a nove meses, segundo a complexidade. Durante esse período, algumas melhorias podem ser implementadas imediatamente.

Em vez de focar-se apenas, por reflexo, no controlo e redução de custos, os gestores do topo deveriam ver o lado da extracção de valor como uma forma igualmente atraente e viável de conseguir um crescimento dos lucros sustentável. Nenhuma empresa deveria ignorar essa oportunidade. ■

Hermann Simon é presidente da Simon-Kucher & Partners Marketing & Strategy Consultants (na Web em www.simon-kucher.com), sediada em Bona, na Alemanha, e com escritórios em vários continentes, e co-autor de *Power Pricing* (The Free Press, 1996).
Pode ser contactado no e-mail: hsimon@simon-kucher.com.
Stephan A. Butscher é partner na Simon-Kucher e director executivo do escritório de Londres.
Pode ser contactado no e-mail: sbutscher@simon-kucher.com.
Karl-Heinz Sebastian é senior partner na Simon-Kucher.
Pode ser contactado no e-mail: ksebastian@simon-kucher.com.



www.london.edu/bsr

Recursos Humanos Magazine

A gestão das pessoas em revista



A revista portuguesa especializada na Gestão de Recursos Humanos

Venda nas bancas e por assinatura

Edição on-line e assinaturas:
www.rhmagazine.com

recursos humanos magazine

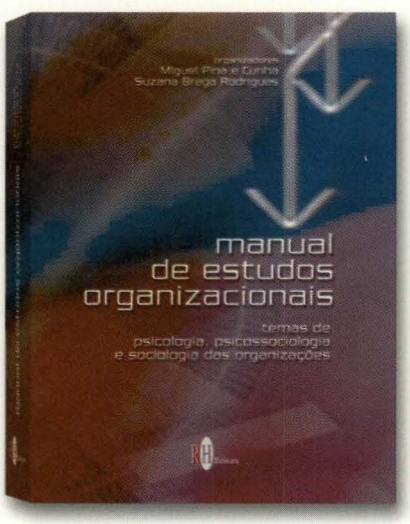
Manual de Estudos Organizacionais

Temas de psicologia, psicossociologia e sociologia das organizações

Organizadores: Miguel Pina e Cunha e Suzana Braga Rodrigues

A sociedade contemporânea é frequentemente caracterizada como uma sociedade organizacional, ou seja estruturada em torno de organizações formais. É esta centralidade da organização formal que justifica o crescendo de interesse pelos estudos organizacionais, um campo transdisciplinar, que congrega investigação de base da psicologia, sociologia, antropologia, gestão, economia e ciência política. Este Manual de Estudos Organizacionais, escrito por autores portugueses e brasileiros, proporciona uma discussão dos principais temas dos estudos organizacionais, incluindo os seguintes:

- A perspectiva institucional ;
- Aprendizagem organizacional;
- As organizações o e meio ambiente;
- Cognição social;
- Competitividade ;
- Comportamento económico;
- Ergonomia;
- Ética nas organizações ;
- Gestão do conhecimento;
- Governação empresarial;
- Improvisação nas organizações;
- Justiça;
- Liderança;
- Relações interorganizacionais;



Autores
LUÍS ARAÚJO
ANTÓNIO VIRGÍLIO BASTOS
CARLOS OSMAR BERTERO
MARCELO BRONZO
AUGUSTO CABRAL
CARLOS CABRAL-CARDOSO
MIGUEL P. CALDAS
PEDRO ZANY CALDEIRA
ALEXANDRE CARRIERI
ANA CRISTINA COSTA
JOÃO VIEIRA DA CUNHA
MANUELA FAIA-CORREIA
FERNANDO COUTINHO GARCIA
TERESA GARCIA-MARQUES
TALITA RIBEIRO DA LUZ
FERNANDO C. PRESTES MOTTA
ANTÔNIO AUGUSTO PEREIRA PRATES
ARMÉNIO REGO
MARC SCHOLTEN
ANA RIJO DA SILVA
CLÓVIS MACHADO DA SILVA
JOSHUA SKOV
THOMAZ WOOD JR

editora

À venda nas livrarias

Informações e encomendas:
www.rhmagazine.com • e-mail: rheditora@mail.telepac.pt

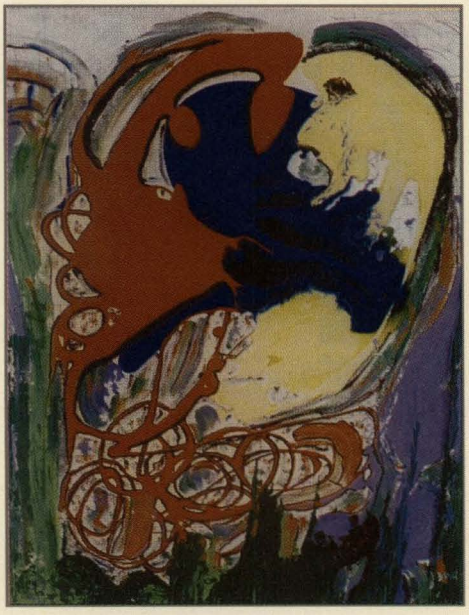
Artigos

Relacionamento cliente-funcionário «versus» relacionamento cliente-empresa: conflitos, conseqüências e implicações gerenciais

por André Cauduro D'Angelo

O mercado electrónico e os « e-Marketplaces»

por Aida Isabel Tavares



Francisco Gaia
«Homenagem a Picasso»
Óleo s/ Madeira (70 x 100 cm)
Exposição de pintura
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
com o título «Francisco Gaia
em homenagem a Pablo Picasso»,
Jan/Fev 2003

Relacionamento cliente-funcionário «versus» relacionamento cliente-empresa: conflitos, conseqüências e implicações gerenciais

por André Cauduro D'Angelo

O marketing de relacionamento prevê a relação funcionário-cliente como um dos caminhos para o relacionamento empresa-cliente. Muitas vezes, porém, relacionamentos entre funcionários e clientes podem conter vínculos mais fortes do que aqueles desenvolvidos entre empresas e clientes. Como conseqüência, a eventual saída de um funcionário, pode acarretar a desconfiança e a insatisfação dos clientes, ou mesmo a disposição de acompanhar o profissional na migração para um concorrente. O presente artigo aborda esta situação específica originada pelos relacionamentos, analisando as peculiaridades que o contato entre funcionários e clientes podem assumir e as implicações gerenciais associadas.

Palavras-chave: *Marketing de Relacionamento, Relacionamento Cliente-Funcionário, Relacionamento Cliente-Empresa, Implicações Gerenciais, Mercado B2B, Mercado B2C*



O marketing de relacionamento constitui uma das áreas de estudo do marketing que mais tem despertado atenção nos últimos anos. A consolidação de seus primeiros conceitos no início dos anos 80, impulsionou o interesse acadêmico, gerando, especialmente na década seguinte, inúmeros trabalhos de pesquisa (Berry, 2002). A despeito de alguns autores a considerarem uma área que ainda carece de desenvolvimento (Parvatiyar e Sheth, 2000), o marketing de relacionamento tem sido apontado como uma das mais promissoras tendências dentro da disciplina de marketing, entendendo-se que, a partir de muitos de seus esteios conceituais, ver-se-ão desenvolvidas as práticas gerenciais de ponta das próximas décadas (Webster, 1992; Webster, 1994). Tamanho interesse e otimismo se justificam: o desenvolvimento de relacionamentos com clientes, sejam eles empresas ou consumidores finais, é apontado como forma de garantir vantagem competitiva à empresa (Finnie e Randall, 2002) e promover lucros superiores (Weitz e Bradford, 1999), respondendo, com eficácia, à crescente competitividade dos mercados (Dorsch, Swanson e Kelley, 1998).

Embora inicialmente concebido como aplicável apenas em mercados interorganizacionais e no ramo de serviços, o marketing de relacionamento vem estendendo sua abrangência (O´Malley e Tynan, 2000; Berry, 2002) e incorporando conceitos e práticas que permitem adaptá-lo a diversos setores e indústrias. Identificam-se, assim, tendências de adoção do marketing de relacionamento no mercado de consumo de massa (Webster, 1992; O´Malley e

André Cauduro D'Angelo
Mestrando em Administração no Programa de Pós-Graduação da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.
E-mail: adangelo@terra.com.br

Recebido em Novembro de 2002 e aceite em Janeiro de 2003.

As práticas de marketing de relacionamento estão fortemente baseadas na interação de funcionários da empresa com clientes. Todo funcionário em contato direto com o cliente é, em algum nível, um potencial construtor ou destruidor de relacionamentos.

Tynan, 2000), no varejo (Reynolds e Beatty, 1999a, 1999b) e em serviços financeiros (Berry e Thompson, 1982), tendo, por exemplo, a busca de vantagens competitivas como principal motivador.

As práticas de marketing de relacionamento estão fortemente baseadas na interação de funcionários da empresa com clientes. Todo funcionário em contato direto com o cliente é, em algum nível, um potencial construtor ou destruidor de relacionamentos (Duboff e Heaton, 1999). A ênfase no papel do funcionário esteve historicamente associada aos prestadores de serviços, visto que sua atuação sempre foi considerada decisiva para a satisfação e a criação de vínculos com clientes (Crosby, Evans e Cowles, 1990; Price, Arnould e Tierney, 1995), devido, especialmente, à interação social existente no momento da prestação de um serviço (Czepiel, 1990; Price, Arnould e Tierney, 1995; Gwinner, Gremler e Bitner, 1998; Berry, 2002).

Entretanto, recentemente, profissionais da linha da frente de empresas que operam em setores diferentes do de serviços, vêm sendo apontados como responsáveis por desenvolver e manter relacionamentos com clientes, ampliando seu escopo de atuação. A mudança do papel dos vendedores (Swan e Nolan, 1985; Doyle e Roth, 1992; Weitz e Bradford, 1999) constitui possivelmente a face mais visível dessa tendência; hoje, dos vendedores exige-se que desenvolvam e gerenciem relacionamentos com os clientes, ao invés de limitarem-se unicamente à comercialização de produtos e serviços (Swan e Nolan, 1985; Reynold e Beatty, 1999b; Dorsh, Swanson e Kelley, 1998; Weitz e Bradford, 1999). A interação funcionário-cliente adquire maior relevância ao postular-se que a criação de laços sociais e emocionais entre empresa e cliente faça parte dos objetivos do marketing de relacionamento (O´Malley e Tynan, 2000). Vínculos de natureza afetiva, obviamente, não se estabelecem sem o contato direto entre profissional e cliente. A amizade decorrente do contato entre prestadores de serviços e seus clientes é defendida, inclusive, dada sua importância, como sendo uma modalidade de marketing de relacionamento (Price e Arnould, 1999). Mesmo em circunstâncias onde o envolvimento pessoal entre profissional e cliente pode não adquirir contornos tão fortes – relações *business to business*, principalmente –, outros componentes típicos de qualquer interação social aparecem como determinantes para o sucesso do relacionamento, reafirmando a importância do contato pessoal.

Do ponto de vista da empresa, a relação cliente-funcionário é portadora de um paradoxo. Ao mesmo tempo que constitui fonte de vantagem competitiva, por fortalecer o relacionamento e conduzir à lealdade (Finnie e Randall, 2002), pode também reservar problemas para o gerenciamento da base de clientes e dos recursos humanos da empresa. O estabelecimento de vínculos fortes entre funcionário e cliente – quer situem-se no estágio inicial, quer apareçam mais desenvolvidos em uma relação de caráter social e afetivo –, abre a possibilidade de que o relacionamento fique restrito ao cliente e ao funcionário, não se estendendo à empresa.

A diferença entre os relacionamentos *cliente-funcionário* e *cliente-empresa* não é sutil, e sua disparidade torna-se visível no momento da saída de determinados profissionais: a reação dos clientes pode oscilar da desconfiança e/ou insatisfação até a troca de fornecedor, migrando com o profissional para a concorrência (Duboff e Heaton, 1999; Bendapudi e Leone, 2001 e 2002). Os prejuízos da empresa em uma situação como essa não se restringem à perda de clientes importantes e rentáveis. Abrangem, também, parte dos investimentos realizados no desenvolvimento dos funcionários, visando habilitá-los a exercer a função de criadores e gestores de relacionamentos (Weitz e Bradford, 1999).

Este artigo tem por objetivo abordar justamente a situação descrita no último parágrafo: a sobreposição do relacionamento cliente-funcionário ao relacionamento cliente-empresa, verificando suas características e possíveis conseqüências. Nesse sentido, inicia-se com a abordagem dos possíveis vínculos que podem ser firmados entre funcionário e cliente para, a seguir, analisar algumas das conseqüências

A diferença entre os relacionamentos «cliente-funcionário» e «cliente-empresa» não é sutil, e sua disparidade torna-se visível no momento da saída de determinados profissionais: a reação dos clientes pode oscilar da desconfiança e/ou insatisfação até a troca de fornecedor, migrando com o profissional para a concorrência.

da sobreposição desses vínculos àqueles firmados entre cliente e empresa. O item subseqüente destaca as implicações gerenciais envolvidas nestas situações e é seguido de considerações finais acerca do tema abordado.

Relacionamentos cliente-funcionário: aspectos envolvidos

Diferentemente da transação pura e simples – marcada por duração limitada e restrita interação –, o relacionamento emerge como uma interação contínua e repetida entre duas partes, fortemente influenciada por fatores de ordem econômica, social, técnica e informacional (Dwyer, Shurr e Oh, 1987; O´Malley e Tynan, 2000). Não existe um único componente a governar a relação; uma mescla de fatores de diferentes origens e características é que determina as bases sobre as quais vão assentar os contatos entre os clientes e as empresas e seus funcionários. Tal diversidade fica evidente ao se examinarem as motivações que conduzem clientes a relacionamentos, assim como os benefícios que deles decorrem.

Reynolds e Beatty (1999a), por exemplo, identificaram quatro motivações principais para o desenvolvimento de relacionamentos de clientes com lojas de vestuário. Duas dessas motivações são marcadas, principalmente, por fatores práticos e funcionais (falta de tempo do cliente para fazer compras ou desapreço por fazer compras), enquanto em outras duas prevalecem componentes emocionais e afetivos (insegurança do cliente em comprar sem o auxílio de um vendedor de confiança e a existência de laços sociais e de amizade entre cliente e funcionário).

Gwinner, Gremler e Bitner (1998), por sua vez, identificaram quatro tipos de benefícios decorrentes de relacionamentos entre clientes e prestadores de serviços: benefícios econômicos, sociais, psicológicos e de «customização». A própria nomenclatura utilizada pelos autores dispensa o detalhamento das características de cada benefício, tornando evidente a diversidade de efeitos que os relacionamentos podem produzir.

A variedade de influências a que estão sujeitos, além da multiplicidade de feições que podem assumir, não retira dos relacionamentos alguns componentes fundamentais. A confiança talvez seja, possivelmente, o principal deles (Doney e Cannon, 1997; Hart e Johnson, 1999; Berry, 2002). A confiança é um componente que facilita a relação e contribui para que as partes projetem o relacionamento no futuro (Doney e Cannon, 1997). A honestidade e a sinceridade contribuem para o desenvolvimento de uma relação de confiança, para além da previsibilidade de ações, da competência, do comprometimento/compreensividade e da criação de laços sociais e afetivos (Swan, Trawick e Silva, 1985; Swant *et al.*, 1988; *apud* Doyle e Roth, 1992). O contato freqüente é outro aspecto importante da confiança, pois ajuda a forjar a percepção do cliente a respeito do profissional e da empresa que representa (Doney e Cannon, 1997; Nicholson, Compeau e Sethi, 2001).

A confiança funciona tanto como elemento fundamental do relacionamento, quanto alavanca de seu desenvolvimento. O estabelecimento de confiança mútua fornece as bases necessárias para que sobressaiam componentes sociais e afetivas na ligação entre cliente e empregado, permitindo ao relacionamento progredir em outro patamar. Sentimentos de afeto e apreço pessoal estão ligados à confiança e contribuem para seu fortalecimento (Doney e Cannon, 1997), assim como a amizade entre as partes (Nicholson, Compeau e Sethi, 2001). Com a evolução do relacionamento inclusive, há a tendência de que esses sentimentos se tornem fatores determinantes da confiança, desempenhando um papel fundamental para a manutenção da relação (Nicholson, Compeau e Sethi, 2001).

A esse aspecto dos relacionamentos cabe destinar atenção especial. O contato entre profissional e cliente, para a prestação de um serviço ou a concretização de uma venda, constitui-se em uma interação social onde tomam parte elementos que transcendem as fronteiras da relação estritamente comercial (Clark, 1994; Clough, 1985; Herreman, 1997; *apud* Price e Arnould, 1999c). Por isso, não raro as relações entre empregado e cliente ganham contornos soci-

A confiança funciona tanto como elemento fundamental do relacionamento, quanto alavanca de seu desenvolvimento. O estabelecimento de confiança mútua fornece as bases necessárias para que sobressaiam componentes sociais e afetivas na ligação entre cliente e empregado, permitindo ao relacionamento progredir em outro patamar.

ais e afetivos, gerando benefícios de natureza psicológica e social no seu desenrolar. Price, Arnould e Tierney (1995), por exemplo, estudaram relacionamentos entre prestadores de serviço e seus clientes, encontrando vínculos emocionais sólidos entre as partes. No mesmo sentido, Price e Arnould (1999) verificaram a existência de relacionamentos que, dado seu estágio e características, eram definidos pelas partes como 'amizade'.

Em comum a todos os níveis de relacionamento mencionados, está a participação decisiva do profissional da empresa como seu estimulador e mantenedor junto ao cliente. Do funcionário, deve partir a iniciativa para a construção de um relacionamento. Dele espera-se a demonstração de conhecimento técnico e seriedade capaz de despertar a confiança do cliente, assim como são suas as manifestações de afeto e proximidade que fortalecem os vínculos emocionais com os clientes, contribuindo para a sua lealdade (Swan e Nolan, 1985; Rogers, Clow e Kash, 1994; Price e Arnould, 1999). Geralmente, gerentes e diretores estão muito distantes do que ocorre na linha da frente das empresas, mantendo pouco ou nenhum contato com o cliente. Essa distância praticamente impede que possam executar ações que, de fato, contribuam para a lealdade dos clientes (Finnie e Randall, 2002). Recai, então, sobre os ombros dos profissionais que mantêm contato direto com os clientes, a responsabilidade de alcançar objetivos referentes a relacionamento e fidelização.

Assim como o relacionamento funcionário-cliente pode conduzir ao relacionamento empresa-cliente, este também pode ficar restrito ao profissional e ao cliente, privando a empresa de todos os seus benefícios. Segundo Bendapudi e Leone (2002), os clientes desenvolvem relacionamentos com os funcionários e com as empresas que estes representam. Muitas vezes, o relacionamento com o funcionário é mais forte do que o relacionamento com a empresa, o que pode tornar vulnerável a posição da organização no momento em que o empregado deixa seus quadros. Nessas circunstâncias, toda perda de um funcionário pode significar redução do nível de satisfação do cliente ou sua eventual migração para outro fornecedor - geralmente aquele para o qual o profissional está-se encaminhando. Assim, sob a ótica da empresa, estabelece-se um paradoxo: ao mesmo tempo que se impõe a necessidade de estimular o relacionamento funcionário-cliente, com vista a colher, mais tarde, os benefícios dessa interação, há também o temor da empresa se tornar refém do profissional, dependendo excessivamente da sua capacidade para garantir a satisfação e a lealdade de determinados clientes. O tópico seguinte trata dessa dificuldade.

Relacionamentos cliente-funcionário sobrepõem-se a relacionamentos cliente-empresa

As empresas vislumbram, no relacionamento funcionário-cliente, uma porta de entrada para o relacionamento empresa-cliente. Tratam, por isso, de estimulá-lo. Entende-se que as empresas devem investir em seus funcionários, como forma de desenvolver relacionamentos e obter a lealdade de clientes (Rogers, Clow e Kash, 1994; Finnie e Randall, 2002), fazendo uso de instrumentos de recursos humanos e marketing interno (Crosby, Evans e Cowles, 1990; Rogers, Clow e Kash, 1994; Grönroos, 2000; Berry, 2002). A manutenção de determinados funcionários como 'gerentes de conta' de clientes importantes, desempenhando o papel de ponto único de contato entre empresa e cliente, por um longo período de tempo, constitui estratégia para a criação de um relacionamento no mercado corporativo (Gwinner, Gremler e Bitner, 1998). O contato repetido com o mesmo funcionário contribui para a fidelização do cliente, que valoriza os benefícios relacionais e demonstra satisfação mesmo quando os atributos-chave do produto/serviço em si não são os ideais (Gwinner, Gremler e Bitner, 1998).

Quando os funcionários se tornam o principal 'ativo' de uma companhia, o desafio da organização passa a ser preservá-los, visando a manutenção das vantagens competitivas proporcionadas pela qualidade de seus recursos humanos (Anderson e Robertson, 1995). À satisfação e lealdade dos consumidores, associa-se a satisfação e lealdade dos fun-

cionários como objetivo a ser perseguido pelos gestores, caminho para alcançar a excelência no atendimento aos clientes (Rogers, Clow e Kash, 1994; Duboff e Heaton, 1999; Finnie e Randall, 2002). Depositar diferenciais e vantagens competitivas sobre os empregados pode significar, no entanto, conferir-lhes mais poder e independência (Anderson e Robertson, 1995).

Esta condição toma forma no momento em que, como resultado do relacionamento, o cliente torna-se mais leal ao funcionário do que à empresa, garantindo ao profissional mobilidade suficiente para que deixe a empresa e mantenha consigo a base de clientes construída ao longo do tempo (Anderson e Robertson, 1995). Esta possibilidade torna-se concreta especialmente quando o nível de relacionamento desenvolvido entre empregado e cliente é elevado o suficiente para que o cliente perceba que, os custos de troca na alteração do profissional de contato pela empresa, são superiores. Situações como estas colocam o funcionário na posição de 'proprietário' dos clientes, tal a força do relacionamento desenvolvido (Anderson e Robertson, 1995).

Uma eventual perda de funcionário, associada à perda de clientes, é temida pelas empresas. O temor não é infundado e tem, na opinião dos próprios clientes, sua confirmação. Trabalho de Beatty *et al.* (1996, *apud* Bendapudi e Leone, 2002) aponta que clientes de estabelecimentos varejistas 'acompanhariam' o funcionário com quem têm contato para uma nova loja, caso os produtos comercializados em ambas fossem semelhantes. Em outros casos, se a disposição do cliente de acompanhar o funcionário de contato em uma eventual troca de empresa não é expressa, pelo menos o temor de uma eventual saída do profissional é evidenciado. Estudo de Bendapudi e Leone (2002) abordando o mercado organizacional, indicou que os clientes temem uma eventual saída de seu 'funcionário favorito', por valorizarem os relacionamentos desenvolvidos com os profissionais. A competência e a capacidade dos empregados em customizar produtos e serviços inspiram confiança nos clientes, estimulando também o desenvolvimento de relacionamentos pessoais.

As pesquisas acadêmicas parecem refletir o que muitos profissionais têm observado na prática. Da sua atuação como consultores, Duboff e Heaton (1999) relatam a existência de vínculos entre funcionário e cliente que se sobrepõem aos vínculos entre empresa e cliente, especialmente em setores como os de consultoria gerencial, serviços financeiros e telecomunicações. Bendapudi e Leone (2002) corroboram esta visão, citando também o caso das consultorias de alta gestão, onde clientes podem apresentar nível semelhante de lealdade à empresa e ao funcionário. Anderson e Robertson (1995) narram, por sua vez, uma situação interessante e bastante ilustrativa da dimensão que essa problemática pode assumir. Estes autores observam que, parte dos vendedores que atuam no mercado corporativo, não se engaja na comercialização de produtos com marca própria da empresa. A marca própria constitui, notadamente, uma estratégia da empresa para criar vínculos com seus clientes. Os vendedores, entretanto, temem que o vínculo entre clientes e produtos com a marca da empresa se torne superior àquele desenvolvido entre eles e os clientes. Sob a ótica dos vendedores, os produtos de marca própria representam uma ameaça à sua independência. Por exemplo, uma eventual troca de emprego não acarretaria migração da base de clientes.

Sob a ótica da empresa, estabelece-se um paradoxo: ao mesmo tempo que se impõe a necessidade de estimular o relacionamento funcionário-cliente, com vista a colher, mais tarde, os benefícios dessa interação, há também o temor da empresa se tornar refém do profissional, dependendo excessivamente da sua capacidade para garantir a satisfação e a lealdade de determinados clientes.

A síntese do problema enfrentado pelas empresas é proporcionada por Bendapudi e Leone (2001): existe o risco de perda simultânea dos melhores funcionários e dos melhores clientes. Como enfrentar essa situação, e quais os fatores que contribuem para minorar um problema dessa ordem, constituem o tópico seguinte deste trabalho.

Implicações gerenciais

Como devem proceder as empresas, então, para evitar os riscos descritos no item anterior ou, pelo menos, minorar seus efeitos? Para relacionamentos que ocorrem no mercado corporativo, Bendapudi e Leone (2001; 2002) apontam

algumas ações capazes de proteger a organização nas circunstâncias relatadas ao longo deste artigo. Suas recomendações, apesar de geradas a partir de investigações no mercado *business to business* (*B2B*, entre empresas), não excluem replicação no mercado *business to consumer* (*B2C*, destinado ao consumidor), especialmente se amparadas por conceitos originados em análises do mercado de consumo final. É o caso, por exemplo, da taxionomia desenvolvida por Gutek (2000) para classificar a natureza das interações existentes no ambiente de serviços. Associado às recomendações de Bendapudi e Leone, o trabalho de Gutek oferece alguns *insights* interessantes às práticas gerenciais no ambiente *B2C*.

As implicações gerenciais descritas neste tópico estão, assim, divididas em dois itens. O primeiro, elaborado a partir dos trabalhos de Bendapudi e Leone, refere-se ao mercado corporativo. O segundo, que combina as indicações desses dois autores com a classificação de Gutek, provê análises para organizações que atuam no mercado de consumo final.

• Implicações gerenciais em mercados *B2B*

Bendapudi e Leone (2001; 2002), a partir de estudo realizado no mercado *business to business*, reconhecem que a saída de um profissional de contato direto com o cliente coloca a empresa em uma situação vulnerável. Segundo eles, a maior parte das ações adotadas pelas organizações, para resguardarem-se de eventuais prejuízos nessas circunstâncias, não são orientadas para o cliente, sendo tão somente concebidas do ponto de vista da empresa. Por essa razão são parcialmente eficazes. Há a necessidade de verificar como o desligamento do profissional é percebido pelos clientes, de modo a tomar medidas mais direcionadas e efetivas.

Os autores verificaram, em pesquisa qualitativa, três fontes principais de preocupação que tendem a acometer os clientes nos momentos de saída de um empregado com quem mantêm relacionamento:

- perda do mais importante ponto de contato com a empresa;
- menor qualidade do profissional substituto; e
- processo de transição do atendimento.

A vulnerabilidade da empresa estaria intrinsecamente relacionada às percepções dos clientes, quanto à importância e à confiabilidade do profissional que está deixando a empresa, bem como ao vínculo afetivo e social mantido ao longo do relacionamento (primeiro item). Também desempenhariam papéis importantes o tempo de aprendizado do profissional substituto (segundo item) e as percepções negativas acerca da transição do atendimento, especialmente se falha em sua comunicação (terceiro item).

O objetivo do rodízio é demonstrar ao cliente que o «expertise» da organização não reside em um só profissional.

Os próprios autores indicam alguns procedimentos que podem ser úteis para prevenir dificuldades no caso de um *turnover*, ou para encaminhar adequadamente a transição, quando esta se torna inevitável. Preventivamente, os autores recomendam o rodízio de funcionários no atendimento ao cliente e a composição de equipes de atendimento, multiplicando o número de pontos de contato entre empresa e cliente, evitando, assim, que a interação se concentre sobre um só profissional. Os autores observam, porém, que a rotatividade do pessoal da linha de frente deve ser bem planejada, para evitar que a mudança constitua um impedimento para a formação de vínculos com o cliente. O objetivo do rodízio é demonstrar ao cliente que o *expertise* da organização não reside em um só profissional.

Para tanto, é fundamental a adoção de medidas que visem estimular o compartilhamento de informações dos funcionários de atendimento com os demais profissionais. Mecanismos de recompensa e disponibilização de estrutura de apoio aos procedimentos que favoreçam a troca de informações sobre clientes internamente, são algumas das ações que podem ser tomadas como forma de reduzir a dependência da empresa ao funcionário.

No momento da realização da transição, assumem importância o planejamento e a comunicação com o cliente, como forma de transmitir-lhe segurança e indicar que não haverá prejuízos com a troca. Da mesma forma, o impacto negativo de uma saída tende a ser menor quando a empresa goza de imagem positiva no mercado e detém reputação

de excelência na gestão de seus recursos humanos, principalmente em seleção e treinamento. Reforçar essa imagem durante o relacionamento é, portanto, uma outra atitude preventiva para o caso do desligamento de um profissional.

Embora as proposições dos autores façam referência, fundamentalmente, ao mercado *B2B*, é razoável supor que possam ser transpostas, de alguma maneira, para relacionamentos *business to consumer*. Relacionamentos desenvolvidos no setor de serviços parecem, à primeira vista, os mais adequados a essa transposição, devido às suas peculiaridades. O tópico seguinte combina as implicações gerenciais de Bendapudi e Leone com a taxionomia desenvolvida por Gutek (2000), a partir de interações no mercado de serviços.

• Implicações gerenciais em mercados *B2C*

Gutek (2000) propõe uma classificação das interações existentes entre empresa, funcionários e clientes no mercado de serviços. A taxionomia, apresentada inicialmente em 1995, tem orientado alguns esforços de pesquisa da própria autora e de outros acadêmicos. Um rápido exame das idéias de Gutek permite extrair elementos que apoiam a decisão gerencial e complementam as indicações providas por Bendapudi e Leone.

Gutek (2000) e Gutek e Welsh (2000, citadas por Gwinner, 2001) identificam três tipos de interação que podem ocorrer no mercado de serviços.

O primeiro é o **relacionamento**, em que cliente e prestador do serviço (profissional autônomo ou empregado de uma organização) se conhecem, compartilham de uma história comum de prestação de serviços e esperam ter contatos repetidos no futuro. Os relacionamentos tendem a ser construídos sob uma base de confiança e de cooperação mútua, tornando-se mais eficientes ao longo do tempo. Há, inclusive, a possibilidade de haver laços emocionais entre as partes.

O segundo tipo de interação possível entre prestador de serviços e cliente é o **encontro**. Os encontros consistem em uma única interação entre profissional e cliente. Ambos não se conhecem e não alimentam qualquer expectativa de voltar a interagir no futuro. Ao contrário dos relacionamentos, em que, no caso de uma empresa, a capacidade e a competência do prestador do serviço são decisivas para a preferência do cliente por um profissional específico, nos encontros assume-se que todos os empregados detêm as mesmas habilidades e competências para prestar o serviço. Neste caso, a organização e a gerência funcionam como salvaguarda de padrões de qualidade e de atendimento.

Por fim, há um terceiro tipo de interação, espécie de híbrido dos outros dois, chamado **pseudo-relacionamento**. Este é marcado pela utilização repetida dos serviços de uma empresa por parte do cliente, serviços esses prestados, entretanto, por diferentes profissionais de cada vez. O cliente é incapaz de identificar um funcionário específico como prestador do serviço, mas identifica claramente a organização a qual recorre toda vez que necessita do serviço. Igualmente, sua expectativa de interação futura não recai sobre um empregado, e sim sobre a empresa.

De que forma se pode associar a classificação de Gutek com as questões levantadas nesse artigo e, em especial, com as recomendações de Bendapudi e Leone? A própria autora fornece algumas indicações. Segundo Gutek (2000), do ponto de vista da empresa, os pseudo-relacionamentos são as mais desejáveis formas de interação com os clientes. Um dos motivos está justamente no fato de que o cliente não desenvolve lealdade a um funcionário em especial, e sim à firma. Não existe risco do profissional deixar a empresa e levar consigo uma base de clientes que, sobretudo, é fiel a ele, e não à companhia. Os méritos e deméritos da interação entre cliente e empregado são atribuídos à empresa. Gutek *et al.* (2000) afirmam que *"pseudo-relacionamentos podem atingir o mesmo tipo de ganhos secundários, com menor dispêndio de esforço de captação de clientes, do que relacionamentos (...). A diferença está na fonte da confiança e da disposição de recomendar o provedor de serviço para outras pessoas. Em relacionamentos, o histórico de interações com o mesmo provedor de serviços é fundamental, enquanto nos pseudo-relacionamentos é fundamental o histórico de serviços consistentes e confiáveis prestados por diferentes profissionais."* (grifo nosso)

Estas assertivas mostram-se em consonância com algumas das recomendações de Bendapudi e Leone. Uma das indicações dos dois autores é de 'não deixar os clientes vinculados a somente um empregado', propondo, para tanto, que se faça uso da rotatividade de profissionais e da formação

de equipes de atendimento para ampliar o número de pontos de contato entre empresa e cliente. Ao mesmo tempo, propõem que as empresas reforcem sua imagem corporativa, enfatizando que a qualidade de serviço/atendimento prestada pelo funcionário é garantida pela empresa, e não pelo mérito exclusivo do profissional.

No «B2B», a dimensão do mercado, as altas somas de recursos envolvidas nas transações e a grande interdependência entre as partes, podem não permitir que uma empresa prescinda de relacionamentos verdadeiros para manter e conquistar clientes, mesmo que a eles estejam associados os já referidos riscos oriundos de relacionamentos entre funcionários e clientes.

Inevitável não relacionar a classificação de Gutek com as recomendações de Bendapudi e Leone. Aparentemente, guardadas as diferenças existentes entre os dois ambientes de negócios estudados, poder-se-ia enxergar nas indicações de Bendapudi e Leone uma proposição de que, no mercado corporativo, os pseudo-relacionamentos também seriam os mais adequados. Entretanto, essa pode ser uma simplificação equivocada. Gutek *et al.* (2000) afirmam que, do ponto de vista do cliente, **interagir sempre com a mesma pessoa é diferente de retornar sempre à mesma empresa**. Assim, pseudo-relacionamentos e relacionamentos diferem em pelo menos dois aspectos-chave.

Primeiro, o profissional que atende o cliente em um pseudo-relacionamento pode não saber que ele é um usuário freqüente dos serviços da empresa, tratando-o como um cliente novo. Toda nova interação pode representar desgaste e custos psicológicos para o cliente, sendo obrigado a fornecer as mesmas informações quando procura a empresa.

A segunda diferença refere-se, justamente, à questão da captação e gestão da informação referente ao cliente. A despeito das informações de clientes, nos pseudo-relacionamentos, poderem ser coletadas e disponibilizadas para todos os profissionais, há uma distância muito grande em relação aos relacionamentos, onde cliente e profissional compartilham informações de maneira a cooperar para o desenvolvimento da relação. No caso dos pseudo-relacionamentos, os clientes podem restringir a prestação de informações, temendo por sua segurança e privacidade, fornecendo apenas os dados fundamentais para a prestação do serviço em si.

A ressalva é pertinente. Não se deve perder de vista que pseudo-relacionamentos podem ser adequados a serviços *B2C* por uma questão de características do mercado que envolvem, desde elementos do comportamento do consumidor, até à pura e simples questão de escala econômica. A utilização de sistemas de informação avançados, a ênfase no treinamento e no estabelecimento de padrões de qualidade, e uma gestão adequada das expectativas dos clientes, podem tornar o investimento em pseudo-relacionamentos uma alternativa interessante.

Por sua vez, no *B2B*, a dimensão do mercado, as altas somas de recursos envolvidas nas transações e a grande interdependência entre as partes (Churchill e Peter, 2000), podem não permitir que uma empresa prescinda de relacionamentos verdadeiros para manter e conquistar clientes, mesmo que a eles estejam associados os já referidos riscos oriundos de relacionamentos entre funcionários e clientes. No mercado corporativo, pode até especular-se sobre a existência de um *trade-off* inescapável entre **estímulo ao relacionamento e risco de perda de funcionário e cliente**. Então, as recomendações de Bendapudi e Leone poderiam ser interpretadas como uma forma de minorar os riscos inerentes a uma prática inevitável para o desenvolvimento dos negócios neste mercado.

Considerações finais

Os relacionamentos desenvolvidos em contatos comerciais podem ser estudados sob diversos enfoques. Prova disso é que a maior parte das pesquisas citadas neste artigo valeu-se de conhecimentos oriundos das ciências sociais e da psicologia para compreender o relacionamento entre funcionários, empresas e clientes como um fenômeno de natureza social, para então iniciar a análise sob o ponto de vista da administração e do marketing. Entretanto, neste artigo, conferiu-se relevo a uma problemática de natureza prática, característica do mundo dos negócios, mesmo que para compreendê-la fosse necessário, naturalmente, lançar mão

de conceitos e interpretações alheios à disciplina de marketing. As considerações finais, por coerência, vão nessa direção, ocupando-se especialmente das implicações gerenciais decorrentes destes estudos.

A administração de relacionamentos com clientes, embora tenha suas bases firmadas no marketing, não prescinde da contribuição de outras disciplinas para seu desenvolvimento. No caso específico do tema deste artigo, a contribuição da área de recursos humanos é decisiva, tanto para o desenvolvimento de novos estudos, quanto para a prática gerencial. Atendo-nos somente aos aspectos gerenciais, mostra-se fundamental o papel dos administradores de recursos humanos nas atividades de recrutamento e seleção dos profissionais de linha da frente, especialmente no que se refere à análise do perfil comportamental dos candidatos. A interação entre marketing e recursos humanos implica, igualmente, o estabelecimento de um plano de carreira para os profissionais que mantêm contato direto e contínuo com clientes, visto que eventuais promoções e transferências também constituem, em algum nível, ameaça à manutenção do relacionamento. Mesma atenção deve ser dispensada à definição das métricas de avaliação dos profissionais de contato com clientes. Sobre este último ponto, cabe destacar as recomendações de Nicholson, Compeau e Sethi (2001), propondo a inclusão de fatores de natureza qualitativa na avaliação dos profissionais responsáveis por desenvolver relacionamentos.

Quanto às implicações gerenciais, relativas ao enfrentamento e à prevenção do problema apontado, Bendapudi e Leone (2001; 2002) proveram indicações interessantes no que se refere à realidade dos mercados corporativos. Entre as recomendações dos autores, porém, uma merece ressalva. A proposição de rotatividade no atendimento de clientes é um tanto contraditória ao estabelecimento de relacionamentos. A importância da existência de um profissional específico para atendimento do cliente é destacada por estudiosos do marketing de relacionamento. Gwinner, Gremler e Bitner (1998), por exemplo, defendem o ponto único de contato entre empresa e cliente e reconhecem que, embora essa possa não ser a melhor alternativa do ponto de vista operacional, constitui elemento essencial para a geração de relacionamentos. Nicholson, Compeau e Sethi (2001) enfatizam

A criação de canais de comunicação institucionais com o cliente, ao longo de «todo o relacionamento», é fundamental para que o cliente perceba que a excelência do atendimento do profissional é proporcionada por uma estrutura organizacional qualificada e orientada para a construção de relacionamentos, e não por mérito exclusivo do funcionário.

que relacionamentos maduros tendem a basear-se na confiança e na afeição pessoal, vínculos que demandam tempo para serem construídos. Depreende-se daí que múltiplos pontos de contato não configuram, portanto, uma resposta ideal para o problema e que a prevenção do *turnover*, sim, constitui uma estratégia válida. A resposta ao problema tende a residir mesmo em outros aspectos citados pelos próprios Bendapudi e Leone, especialmente no que tange ao compartilhamento de informações e à manutenção de uma imagem organizacional positiva.

Merece ser ressaltado também o papel desempenhado pela comunicação na administração do relacionamento com o cliente. Bendapudi e Leone enfatizam a necessidade de comunicação eficaz ao longo do *processo de transição*. Em realidade, a criação de canais de comunicação institucionais com o cliente, ao longo de *todo o relacionamento*, é fundamental para que o cliente perceba que a excelência do atendimento do profissional é proporcionada por uma estrutura organizacional qualificada e orientada para a construção de relacionamentos, e não por mérito exclusivo do funcionário. Pode, assim, durante as diferentes fases do relacionamento, valorizar-se o papel da empresa e diminuir a dependência em relação ao funcionário.

Da classificação de Gutek (2000), e seu possível aproveitamento como orientação para a gestão de relacionamentos, cabe destacar que a própria autora não é taxativa quanto ao melhor tipo de interação. A opção por uma das três formas classificadas exerce impacto direto sobre o desenho organizacional, a prestação do serviço, o papel da gerência e a satisfação de clientes e empregados, por exemplo (Gutek e Walsh, 2000, *apud* Gwinner, 2001). É, portanto, uma escolha vinculada a propósitos maiores que norteiam o modelo de negócios da organização e sua formulação

estratégica. O foco excessivo na questão do relacionamento funcionário-cliente pode representar uma miopia em relação a outros elementos necessários à oferta de serviços. Para alguns modelos de negócio, e suas respectivas propostas de valor, o estabelecimento de fortes relacionamentos entre clientes e funcionários é condição *sine qua non* para o sucesso organizacional. E, à semelhança do que pode ocorrer no mercado *B2B*, a necessidade de administrar relacionamentos dessa ordem, expondo-se a seus prós e contras, é absolutamente inescapável.

Por fim, há dois componentes adicionais referentes à questão dos relacionamentos cliente-funcionário que são merecedores de comentário.

O primeiro diz respeito ao acompanhamento do relacionamento por parte da organização. Se há vínculos fortes entre profissional e cliente, a necessidade de monitoramento da atuação do funcionário pela organização se faz redobrada, visto que o cliente tende a obter a maior parte das informações referentes à empresa a partir do seu contato com o empregado. Desse contato, os clientes extraem inúmeras percepções e impressões sobre a organização, sejam elas positivas ou negativas. Assim, funcionários insatisfeitos ou em conflito com a empresa, por exemplo, representam uma fonte potencial de informações negativas para o cliente, gerando danos à imagem da companhia e prejudicando esforços de manutenção do cliente no caso de saída do profissional.

Um segundo aspecto importante emerge dos relacionamentos existentes entre compradores e vendedores no mercado corporativo. Aqui, relacionamentos fortes entre profissionais de duas empresas podem ensejar questões de natureza ética. Embora a literatura sobre comportamento do comprador organizacional reconheça que «(...) influências individuais, interpessoais, organizacionais e ambientais» moldam o comportamento do comprador organizacional (Webster e Wind, 1975, p. 96), a decisão de um profissional deve ser marcadamente racional, buscando reduzir custos ou obter retornos superiores para a sua empresa (Churchill e Peter, 2000). Ou seja, aspectos emocionais da relação entre os profissionais não podem constituir motivo principal para efetuação de transações quando os interesses da organização não estão sendo adequadamente atendidos, pois o profissional tem o compromisso de fazer o melhor negócio para a sua empresa. Mais do que de mecanismos de controle das empresas sobre a atuação de seus profissionais, nesse caso depende-se fundamentalmente da postura ética e do comprometimento do funcionário. ■

Bibliografia

ANDERSON, E.; e ROBERTSON, «T. Inducing multiline salespeople to adopt house brands». *Journal of Marketing*, Vol. 59, nº 2, 1995.

BERRY, L. «Relationship marketing of services - perspectives from 1983 and 2000». *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1, nº 1, 2002.

BERRY, L.; e THOMPSON, T. «Relationship banking: the art of turning customers into clients». *Journal of Retail Banking*, Vol. 4, nº 2, 1982.

BENDAPUDI, N.; e LEONE, R. «How to lose your star performance without losing customers too». *Harvard Business Review*, Vol. 79, nº 10, 2001.

BENDAPUDI, N.; e LEONE, R. «Managing business-to-business customer relationships following key contact employee turnover in a vendor firm». *Journal of Marketing*, Vol. 66, nº 2, 2002.

CHURCHILL, G.; e PETER, P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000. Capítulo 7.

CROSBY, L.; EVANS, K.; e COWLES, D. «Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective». *Journal of Marketing*, Vol. 54, July 1990.

CZEPIEL, J. «Service encounters and service relationships: implications for research». *Journal of Business Research*, Vol. 20, nº 1, 1990.

DONEY, P.; e CANNON, J. «An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships». *Journal of Marketing*, Vol. 61, nº 2, 1997.

DORSCH, M.; SWANSON, S.; e KELLEY, S. «The role of relationship quality in the stratification of vendors perceived by customers». *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, nº 2, 1998.

DOYLE, S.; e ROTH, G. «Selling and sales management in action: the use of insight coaching to improve relationship selling». *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 12, nº 1, 1992.

DUBOFF, R.; e HEATON, C. «Employee loyalty: a key to value growth». *Strategy & Leadership*, Vol. 27, nº 1, 1999.

DWYER, R.; SHURR, P.; e OH, S. «Developing buyer-seller relationships». *Journal of Marketing*, April 1987.

FINNIE, W.; e RANDALL, R. «Loyalty as a philosophy and strategy: an interview with Frederick F. Reichheld». *Strategy & Leadership*, Vol. 30, nº 2, 2002.

GRÖNROOS, C. «Relationship marketing: the Nordic School perspective». *Alternative Perspective*, 2000.

GUTEK, B. «Service relationships, pseudo-relationships and encounters». In: SWARTZ, T.; e IACOBUCCI, D. **Handbook of services marketing and management**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

GUTEK, B. *et al.* «Features of service relationships and encounters». *Work and Occupations*, Vol. 27, nº 3, August 2000.

GWINNER, K. «The brave new service strategy - Book Review». *Academy of Management Executive*, November 2001.

GWINNER, K.; GREMLER, D.; e BITNER, M. «Relational benefits in

services industries: the customer's perspective». *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, nº 2, 1998.

HART, C.; e JOHNSON, M. «A framework for developing trust relationships». *Marketing Management*, Vol. 8, nº 1, 1999.

NICHOLSON, C.; COMPEAU, L.; e SETHI, R. «The role of interpersonal liking in building trust in long-term channel relationships». *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29, nº 1, 2001.

O´MALLEY, L.; e TYNAN, C. «Relationship marketing in consumer markets - rhetoric or reality?». *European Journal of Marketing*, Vol. 34, nº 7, 2000.

PARVATIYAR, A.; e SHETH, J. «The domain and conceptual foundations of relationship marketing». In: **Handbook of relationship marketing**. Thousands OAKS: Sage, 2000.

PRICE, L.; e ARNOULD, E. «Commercial friendship: service provider-client relationships in context». *Journal of Marketing*, Vol. 63, October 1999.

PRICE, L.; ARNOULD, E.; e TIERNEY. «Going to extremes: managing service encounters and assessing provider performance». *Journal of Marketing*, Vol. 59, April 1995.

REYNOLDS, K.; e BEATTY, S. «A relationship customer typology». *Journal of Retailing*, Vol. 75, nº 4, 1999(a).

REYNOLDS, K.; e BEATTY, S. «Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationship in retailing». *Journal of Retailing*, Vol. 75, nº 1, 1999(b).

ROGER, J.; CLOW, K.; e KASH, T. «Increasing job satisfaction of service personnel». *Journal of Services Marketing*, Vol. 8, nº 1, 1994.

SWAN, J.; e NOLAN, J. «Gaining customer trust: a conceptual guide for the salesperson». *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 5, nº 2, 1985.

WEBSTER, JR. F. «The changing role of marketing in the corporation». *Journal of Marketing*, Vol. 56, October 1992.

WEBSTER, JR. F. «Defining the new marketing concept». *Marketing Management*, Vol. 2, nº 4, 1994.

WEBSTER, JR. F.; e WIND, Y. **O comportamento do comprador industrial**. São Paulo: Atlas, 1975. Capítulo 6.

WEITZ, B.; e BRADFORD, K. «Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective». *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 27, nº 2, 1999.

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.

ARBORA & 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.

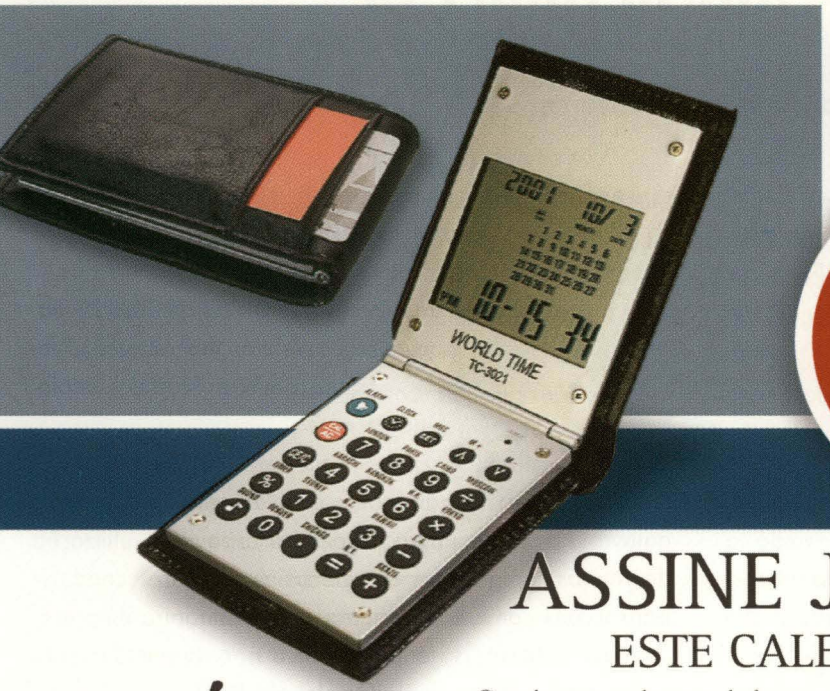
formação

marketing research	6, 7, 13 e 14 março
merchandising para lojas de conveniência	10, 11, 12, 13, 14, 17, e 18 de março
ECR e category management	27, 28, 31 de março e 1 de abril
CRM	3, 4, 10 e 11 de abril
trade marketing	7, 8,14 e 15 de abril
tecnicas de vitrinismo	7, 8, 9 e 10 de abril
merchandising para pequeno retalho alimentar	14, 15, 16 e 17 de abril
gestão do linear	8, 9, 12, e 13 de maio
promoções de vendas e animação comercial	19, 20, 26, e 27 de maio
scorecard e tecnologias de informação	22, 23, 29 e 30 de maio
atendimento comercial	22, 23, 26 e 27 de maio

formação • seminários • eventos • estudos de mercado

av.ª elias garcia, nº147- 4º esq.
1050-099 lisboa
e-mail geral.imp@imp.pt
telf. 21 7801529/30/31 fax. 21 780134

A SUA REVISTA MENSAL DE NEGÓCIOS





30% DESCONTO ao assinar

GRÁTIS

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.

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. _____ Tlm. _____ 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 _____

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

ideias& negocios
Acredite em si

O mercado electrónico e os «e-Marketplaces»

por Aida Isabel Tavares

Neste texto apresentamos as principais diferenças de informação, económicas e estruturais, entre mercado físico e mercado electrónico. Desta descrição decorre a semelhança entre o mercado físico e o electrónico no que respeita à existência de agentes intermediários do mercado. Por este facto, descrevemos, por fim, as funções dos intermediários no mercado electrónico.

Palavras-chave: *Mercado Electrónico, Intermediários Electrónicos, Internet*

O mercado electrónico já não é uma novidade e a sua utilização pelas forças do mercado tem vindo a banalizar-se. Face a esta generalização, será interessante saber quais as diferenças e novidades que trouxe este mercado e o que o distingue do mercado físico tradicional.

Começamos por caracterizar o mercado electrónico, sublinhando as suas diferenças com o mercado físico e, de seguida, apresentamos o funcionamento estrutural do mercado electrónico. Daqui decorre a possibilidade de intermediação electrónica. Por fim, descrevemos o papel destas entidades intermediárias no mercado electrónico.

O conceito

O mercado electrónico poderá definir-se como um sistema inter organizacional de informação, que permite aos compradores e vendedores trocar informações sobre preços, condições de venda e produtos oferecidos (Bakos, 1991). Assim, num mercado electrónico existe um vendedor que fornece bens e serviços a um cliente através de uma transacção, total ou parcialmente, automatizada pelas tecnologias de informação (Bailey & Bakos, 1997). Por outras palavras, o comércio electrónico corresponde à utilização de meios e tecnologias electrónicas para conduzir transacções comerciais, incluindo ao nível intra-empresa, *business-to-business* (entre empresas) e *business-to-consumer* (com o cliente final) (Choi *et al.*, 1997).

As características distintivas

O mercado electrónico apresenta algumas particularidades face ao mercado físico, nomeadamente no que se refere às características de informação e às características económicas, que o tornam mais eficiente do que o mercado físico, viabilizando o fim de situações de *missing market* que aconteciam no mercado físico (Chen, 2001). Já no que respeita às características estruturais, o mercado electrónico não se afigura muito diferente do mercado físico, uma vez que o encontro entre a oferta e a procura pode ser directo ou intermediado.

• As características de informação

As características de informação pretendem descrever o alcance e a penetração da informação no mercado. Desta forma podem ser identificadas duas características dos mercados: a abrangência e a riqueza (Evans & Wurster, 1997, 1999).

A abrangência reflecte o número de participantes que

Aida Isabel Tavares
Docente e Investigadora do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro, Portugal. Mestre em Economia Internacional pelo ISEG/UTL.
E-mail: atavares@egi.ua.pt

Recebido em Setembro de 2002 e aceite em Janeiro de 2003.

pode aceder a um mercado e o número de produtos que lhe pode oferecer. Assim, a capacidade de ligar um grande número de participantes nos mercados electrónicos, traduz menores fronteiras geográficas, menores restrições de fusos horários e maior número de agentes ligados fortemente através de *networks* (redes) electrónicas. Esta é a diferença mais visível entre um negócio electrónico e um negócio físico, e foi o primeiro elemento de diferenciação competitiva dos negócios electrónicos (Amit & Zott, 2001).

Ao contrário do que acontece nos mercados físicos, no mercado electrónico não há um «trade-off» entre abrangência e riqueza. Estes mercados podem ter uma vasta base de clientes (abrangência) com acesso a uma vasta gama de produtos (abrangência) e com informação detalhada e completa sobre o produto (riqueza). Também se podem obter grandes quantidades de informação sobre o cliente (riqueza) e usá-la para vender mais produtos e serviços.

A riqueza traduz a profundidade e detalhe da informação dos fluxos de informação em todas as direcções, e são maiores, mais aprofundados e mais rápidos no mercado electrónico do que no mercado tradicional. Esta característica permite reduzir assimetrias de informação, personalizar os produtos e serviços e aumentar a velocidade de transacção resultante da interactividade (Amit & Zott, 2001; Evans & Wurster, 1999).

Ao contrário do que acontece nos mercados físicos, no mercado electrónico não há um *trade-off* entre abrangência e riqueza. Estes mercados podem ter uma vasta base de clientes (abrangência) com acesso a uma vasta gama de produtos (abrangência) e com informação detalhada e completa sobre o produto (riqueza); assim como, se podem obter grandes quantidades de informação sobre o cliente (riqueza) e usá-la para vender mais produtos e serviços (Evans & Wurster, 1997).

- **As características económicas**

As características económicas gerais mais relevantes, que diferenciam os mercados físicos dos mercados electrónicos, referem-se fundamentalmente às diferenças nos custos de transacção, que são tendencialmente mais baixos, e à existência de externalidades de rede que constituem um benefício gratuito dos participantes no mercado electrónico.

Os custos de transacção são custos que os compradores e vendedores incorrem quando completam uma transacção e que variam consoante a estrutura das transacções. É possível identificar os seguintes custos de transacção, que, no geral, são mais baixos no mercado electrónico, dadas as características de informação deste mercado: custos de procura, custos de informação, custos de negociação, custos de decisão, custos de *policy* e custos de *enforcement*.

Assim, do lado do comprador – onde há custos de procura, de comparação, de análise dos bens, de negociação, de encomenda e pagamento, de recepção, etc. –, e do lado do vendedor – onde há custos relacionados com a distribuição, definição do preço, etc. –, os custos de transacção tornam-se mais reduzidos. Contudo, há novos custos de transacção que emergem para manter parceiros comerciais, como sejam: custos de formação, custos de oportunidade e risco de falha do parceiro, *moral hazard* e *contractual holding* (Lucking-Reiley & Spulber, 2000).

No mercado electrónico, os custos de transacção podem agrupar-se em duas categorias: os custos associados à coordenação e os custos associados à motivação (Garicano & Kaplan, 2000).

Em primeiro lugar, os custos de coordenação estão relacionados com a necessidade de determinar preços e outros detalhes das transacções, com o tornar a existência e localização de potenciais compradores e vendedores conhecida, e com o juntar de compradores e vendedores para transaccionarem. Nos mercados electrónicos, há dois tipos de efeito que influenciam os custos de coordenação: as melhorias de processos e os benefícios de *marketplace*, no âmbito das relações comerciais inter-empresa.

A melhoria do processo pode ser conseguida com uma redução dos custos da actividade realizada ou com a oportunidade de redesenhar os processos existentes. Um processo de estimação desta melhoria de processos é dado pela diferença entre os custos da actividade nos processos existentes e os custos do processo em comércio electrónico. Os benefícios do *marketplace*, ou as melhorias directas de informação (Phillips & Meeker, 2000), têm origem na redução

As transacções electrónicas resultam numa perda de informação sobre as condições físicas da mercadoria e, por isso, numa perda de eficiência do mercado. Os custos associados com a imperfeição dos compromissos decorrem da impossibilidade das partes se ligarem entre si através de ameaças e promessas que gostariam de fazer, mas que, tendo feito, gostariam de renunciar. O comércio electrónico entre empresas pode resultar num aumento ou diminuição destes custos.

dos custos de procura do comprador e do vendedor, no fornecimento de melhor informação sobre as características do produto e na melhor informação sobre compradores e vendedores. No entanto, as transacções na Internet aumentam parte dos custos de transacção dada a impossibilidade de inspeccionar a mercadoria. As reduções nos custos de coordenação têm efeitos indirectos, que podem dever-se ao melhor processamento da informação, sobre a futura procura e sobre a oferta, e das mudanças na forma organizacional, onde se recorre mais ao mercado do que às transacções intra-empresa, conforme sustenta a teoria dos custos de transacção (Williamson, 1985).

Em segundo lugar, os custos associados à motivação integram duas formas de custos: os custos associados às assimetrias de informação e à informação incompleta, e os custos associados com a imperfeição dos compromissos.

Os custos associados às assimetrias de informação e à informação incompleta estão presentes quando as partes envolvidas numa transacção não têm toda a informação relevante necessária para determinar se os termos do acordo são aceitáveis e se são cumpridos (Milgrom & Roberts, 1992). As transacções electrónicas resultam numa perda de informação sobre as condições físicas da mercadoria e, por isso, numa perda de eficiência do mercado. Os custos associados com a imperfeição dos compromissos decorrem da impossibilidade das partes se ligarem entre si através de ameaças e promessas que gostariam de fazer, mas que, tendo feito, gostariam de renunciar. O comércio electrónico entre empresas pode resultar num aumento ou diminuição destes custos.

Observe-se, em particular, os custos de procura, que são talvez os de maior relevância económica no âmbito do mercado electrónico, e que se traduzem nos custos que os compradores suportam para obterem informação sobre os preços, os produtos oferecidos e fornecedores alternativos, e incluem também os custos de comunicação dos vendedores com os compradores. Estes custos têm características de mercado próprias: por um lado, quando os custos de procura diminuem, os preços de venda diminuem e o número de procura aumenta. Por outro, quanto maior dispersão apresentarem os preços dos vendedores, maior o número de procura realizado e menores os custos totais de compra.

Nos mercados de produtos homogéneos, os compradores fazem a sua escolha com base no menor custo total de aquisição, que resulta da soma do preço com os custos de procura e os custos de transporte (Bakos, 1991). Nestes mercados, quando não existe informação completa (Rothschild, 1974), verifica-se que os compradores procuram, uma vez mais, até o ganho marginal esperado da procura ser igual ao custo marginal de procura. Se os preços variarem, então os compradores têm que ir actualizando as suas expectativas e, por isso, prosseguem na procura até um número máximo, ou até que o melhor preço encontrado seja inferior ao seu preço de reserva.

Nos mercados de produtos diferenciados, cada comprador faz procura até ter localizado um produto com características próximas das suas preferências, e, em cada procura, o comprador, que suporta os custos de informação, vai ter de decidir entre fazer a compra, continuar a procurar ou desistir. À medida que o custo de procura diminui, os compradores tornam-se mais exigentes em relação à oferta. Como os mercados electrónicos promovem a concorrência pelo preço e reduzem o poder de mercado dos vendedores, verifica-se, então, um ganho líquido de bem-estar (Bakos, 1991).

Um exemplo clássico desta redução de custos de procura nos mercados electrónicos é o dos custos de *procurement* (aquisição), como identificou Lucking-Reiley & Spulber (2000), antes, durante e depois das transacções:

- ***antes:*** por um lado, a diminuição dos custos de procura pode ser significativa no caso de compras de montante reduzido (os intermediários podem reduzir este custo pela

À medida que o custo de procura diminui, os compradores tornam-se mais exigentes em relação à oferta. Como os mercados electrónicos promovem a concorrência pelo preço e reduzem o poder de mercado dos vendedores, verifica-se, deste modo, um ganho líquido de bem-estar.

consolidação dos mercados, pela oferta de bens e serviços diversificados); por outro, a diminuição dos custos de fornecimento de informação resultante da disponibilidade de listas de fornecedores, catálogos, informação sobre os preços, mecanismos de determinação dinâmica dos preços;

- ***durante:*** o comércio electrónico entre empresas permite o *outsourcing* de transacções intra-empresa integradas verticalmente;
- ***depois:*** os custos de comunicação, para confirmar a entrega e monitorar o que foi estabelecido no contrato, são menores.

Em síntese, o mercado electrónico veio minimizar ou eliminar os custos de transacção que se encontram no mercado físico.

A outra característica económica de relevo dos mercados electrónicos está relacionada com as economias de rede, em particular, com as externalidades de rede que são potenciadas nos mercados electrónicos.

As redes são um conjunto de ligações e nós complementares entre si, ou seja, só em conjunto é que é possível produzirem um bem ou serviço com utilidade. As redes podem ser bilaterais ou unilaterais, consoante a direcção da ligação da rede.

As externalidades de rede, ou efeitos de rede, traduzem-se no facto de os benefícios colhidos pelos participantes no mercado aumentarem à medida que mais participantes chegam ao mercado (Katz & Shapiro, 1985). A conhecida Lei de Metcalf enuncia que a utilidade de uma *network* (U) para um utilizador aumenta com o quadrado do número de utilizadores (n): $\Delta U=n^2$. Para um comprador, quantos mais fornecedores existirem ligados ao comércio electrónico, maior o número de alternativas de compra e maiores os benefícios resultantes de custos de operacionalidade e de procura. Para um vendedor, quantos mais compradores, mais mercado poderá abranger e maior possibilidade terá de aumentar as vendas.

Nas redes bilaterais, as externalidades em que os seus utilizadores são identificados com as componentes da rede são directas. Numa rede com n nós, há $2n(n-1)$ potenciais bens e um utilizador mais $(n+1)$ fornece externalidades directas para todos os outros ao adicionar $2n$ potenciais novos bens disponíveis para todos os utilizadores. No caso das redes unilaterais, as externalidades de rede são indirectas: se existirem m variedades da componente D e n variedades da componente S, então existem mxn potenciais bens compósitos de D e S. Mais, um utilizador da rede vai gerar externalidades a todos os outros utilizadores ao aumentar a procura das componentes, levando a um aumento potencial das variedades de cada componente disponível no mercado devido às economias de escala (Economides, 1996).

Nas redes em que há troca de bens, estes são complementares, sendo os bens a "disponibilidade para comprar ao preço P" e a "disponibilidade para vender ao preço P", criando um bem compósito - a "transacção". Nestas redes, as externalidades emergem de duas formas: da troca de bens e das relações verticais que podem compor essa transacção (Economides, 1996).

A este tipo de externalidades designa-se de externalidades de rede de consumo (Capello, 1994), dado que influenciam a utilidade dos agentes económicos. Mas podem também encontrar-se externalidades de rede que estão mais relacionadas com o consumo intermédio ou com a produção, e que são as externalidades de rede pecuniárias e as externalidades técnicas. As primeiras surgem quando os lucros de uma empresa são afectados pelas acções de outras empresas que levam a uma diminuição dos custos dos seus *inputs*. As segundas surgem quando uma empresa obtém vantagens de produtividade, que não paga em virtude do usufruto de economias externas resultantes da exploração do *output* e do *input* de outras empresas.

O usufruto de externalidades de rede verifica-se sob duas condições (Capello, 1994): primeiro, as redes não podem ser privadas e, segundo, as empresas têm que ter capacidade de utilização da tecnologia para beneficiarem dessas externalidades.

Quanto à primeira condição, a natureza privada das redes

Podem também encontrar-se externalidades de rede que estão mais relacionadas com o consumo intermédio ou com a produção, e que são as externalidades de rede pecuniárias e as externalidades técnicas. As primeiras surgem quando os lucros de uma empresa são afectados pelas acções de outras empresas que levam a uma diminuição dos custos dos seus «inputs». As segundas surgem quando uma empresa obtém vantagens de produtividade, que não paga em virtude do usufruto de economias externas resultantes da exploração do «output» e do «input» de outras empresas.

não viabiliza a exploração das externalidades. Todavia, no caso das redes exclusivas, aquelas em que a utilização dos bens associados não é livre, e em que não há rivalidade entre os seus utilizadores, estes obtêm vantagens em relação aos não utilizadores e os seus custos de entrada são inferiores aos benefícios obtidos. Nas redes públicas, devido ao livre acesso, não é possível a exploração completa das externalidades de rede, devido à possibilidade de congestionamento da rede, por exemplo.

Em relação à segunda condição, ou ao papel das empresas na rede, é possível distinguir dois tipos – as externalidades de rede de reciprocidade mútua, em que as empresas se relacionam de uma forma cooperativa, e as externalidades de rede unilaterais, onde devido a uma estrutura de relacionamento inter-empresa vertical, as empresas líderes exploraram mais e melhor as externalidades de rede.

Desta forma, os mercados electrónicos permitem a exploração de externalidades de rede que anteriormente não existiam nos mercados físicos.

- **As características estruturais**

Nos mercados electrónicos, tal como nos mercados físicos, as transacções podem ser directas ou existirem partes participantes que não são compradores nem vendedores, que são intermediários, o que implica que os mercados electrónicos poderão ser directos ou intermediados (Chircu & Kauffman, 2000).

Numa primeira abordagem, a teoria dos custos de transacção indica que há um abandono dos intermediários físicos a favor de um contacto directo entre compradores e vendedores no mercado electrónico, como consequência dos menores custos de transacção (de procura). Assim, a *Electronic Market Hypothesis*, proposta por Malone *et al.* (1987), previu que as novas tecnologias de informação resultarão numa redução dos custos de procura, levando as empresas a preferirem o mercado electrónico às hierarquias. Estes autores explicaram que a possibilidade de intermediação electrónica resultaria num abandono dos intermediários tradicionais, ou seja, num *electronic brokerage effect* (num efeito de intermediação electrónica).

No entanto, Clemons *et al.* (1993) sugeriram a *Move to the Middle Hypothesis*, em que o impacto das tecnologias de informação na organização da actividade económica levaria a um maior grau de *outsourcing* com poucos fornecedores, fornecedores esses com quem os compradores já tinham uma relação estável de longo prazo, de forma a minimizar o risco de comportamentos oportunistas e os custos de coordenação.

Não sendo previsível, à partida, a estrutura das relações comerciais no mercado electrónico, se continuarmos a atender aos custos de transacção, antes e depois da utilização da Internet nas relações comerciais, Sarkar *et al.* (1996) concluíram que existem quatro possibilidades para caracterizar o mercado num cenário de análise estática. Sejam $T_{i=1,2,3}$ e $T'_{i=1,2,3}$ os custos de transacção antes e depois da utilização da Internet, respectivamente, e T_1 os custos de transacção entre os compradores e vendedores, T_2 os custos de transacção entre vendedores e intermediários, e T_3 os custos de transacção entre intermediários e compradores, então as estruturas de mercado resultantes são quatro **(ver Figura 1)**: o reforço do mercado directo; a desintermediação; a emergência dos cibermediários; e o reforço dos intermediários físicos.

Figura 1

		Antes da Internet	
		$T_1<T_2+T_3$	$T_1>T_2+T_3$
Após a Internet	$T_1'<T_2'+T_3'$	1) Reforço do mercado directo	2) Desintermediação
	$T_1'>T_2'+T_3'$	3) Emergência dos cibermediários	4) Reforço dos intermediários físicos

Numa análise dinâmica do mercado, Chircu & Kauffman (2000) propuseram uma abordagem de análise conciliatória entre a existência e a inexistência de intermediários físicos e electrónicos. Estes dois autores descreveram uma possibilidade de evolução dos mercados segundo o Ciclo de Intermediação – Desintermediação – Reintermediação (IDR).

A intermediação – entrada de intermediários electrónicos – emerge quando as empresas entram na cadeia de valor, que liga compradores a vendedores, como agentes intermédios nas transacções que, anteriormente, se realizavam directamente entre comprador e vendedor, fornecendo serviços novos e inovadores, seguindo uma estratégia de intermediação electrónica. Estes intermediários podem captar uma parte dominante do mercado numa determinada indústria ou tornarem-se *market makers* em várias indústrias, mantendo uma vantagem competitiva resultante das economias de escala e de gama.

A desintermediação – saída de intermediários tradicionais – ocorre quando os intermediários tradicionais são expulsos do processo de transacção por outras empresas que os substituem, porque apresentam mecanismos de transacção alternativos ou porque os serviços que fornecem se tornam irrelevantes no mercado em que estão integrados. Pode também acontecer que os intermediários electrónicos procedam à desintermediação por sua opção, para se tornarem fornecedores de tecnologias de informação e de soluções tecnológicas.

A reintermediação – reentrada de intermediários tradicionais como intermediários híbridos – ocorre depois de um intermediário tradicional ter sido expulso do processo de transacção e voltar a estabelecer-se como intermediário híbrido na cadeia de valor, mas com outro papel e função, função essa resultante da adopção de novas tecnologias de informação, de forma a fazer concorrência aos intermediários electrónicos instalados.

O Ciclo IDR é diferente consoante a estrutura de mercado que inicialmente existe. Quando não existem intermediários e se está perante um mercado directo, na fase de intermediação os intermediários electrónicos têm a oportunidade de capturar todos os benefícios da intermediação das partes do processo de transacção que podem ser automatizadas, podendo fornecer novos serviços de valor acrescentado aos compradores. Os intermediários híbridos têm um papel pouco significativo. Nas fases seguintes da desintermediação e reintermediação, à medida que os intermediários híbridos vão ganhando tecnologia e experiência, os mesmos vão tomando posições mais fortes, levando mesmo à desintermediação dos intermediários electrónicos.

Com a fase da reintermediação, a possibilidade de imitação das inovações tecnológicas dos intermediários electrónicos, e o usufruto de um conhecimento especializado, permitem aos intermediários tradicionais regressarem ao mercado como intermediários híbridos. Pode também acontecer que os intermediários electrónicos se transformem em fornecedores de tecnologia aos intermediários tradicionais.

No caso em que só há um intermediário no mercado tradicional, na fase da intermediação, estes intermediários realizam a maior parte dos serviços e produtos de intermediação e os intermediários electrónicos têm pouca relevância devido à novidade que representam. Mas à medida que os intermediários electrónicos atraem mais clientes, vai-se generalizando um abandono dos intermediários tradicionais, desenrolando-se, assim, a fase da desintermediação. Com a fase da reintermediação, a possibilidade de imitação das inovações tecnológicas dos intermediários electrónicos, e o usufruto de um conhecimento especializado, permitem que os intermediários tradicionais regressem ao mercado como intermediários híbridos. Pode também acontecer que os intermediários electrónicos se transformem em fornecedores de tecnologia aos intermediários tradicionais.

Por último, no caso em que a estrutura das transacções se caracteriza por múltiplos intermediários, o Ciclo IDR torna-se mais complicado, já que cada intermediário pode ser desintermediado e reintermediado. Assim, é possível identificar múltiplos Ciclos IDR, um para cada intermediário, que podem ocorrer simultaneamente ou não.

Em suma, o mercado electrónico pode, ou não, ser intermediado consoante a especificidade do mercado que se considere e consoante o seu Ciclo IDR.

Os «e-Marketplaces»

Se os mercados electrónicos podem ser intermediados, então as entidades responsáveis pela intermediação carac-

terizam-se por realizar pelo menos uma função que contribui para a concretização de uma transacção entre compradores e vendedores.

Os intermediários electrónicos podem ser designados por diversos sinónimos: *butterfly sites, dynamic trading hubs, e-hubs, e-market makers, electronic marketplaces, electronic purchasing services, electronic trading networks, infomediaries, i-market, metamediaries, on-line trading communities, on-line trading hubs, reintermediaries, trading exchanges, transactive content intermediaries, vertical industry portals, vertical trading communities, vortex sites* e *web intermediaries*. A nossa preferência vai para *e-Marketplace* para designar um intermediário electrónico.

• Conceito de «e-Marketplace»

Um *e-Marketplace* é um sítio na Web, ou entidade virtual, que fornece serviços de valor acrescentado a múltiplos compradores e vendedores que transaccionam via Internet, funcionando como intermediário *online*. Deste modo, este é um elemento terceiro que combina extensivamente um conhecimento específico do mercado com tecnologia de informação para facilitar o comércio, reinventando as *supply chain* (cadeias de abastecimento, de fornecedores), criando novos canais de distribuição e automatizando o *procurement* (aquisição) (Schwartz *et al.*, 1999).

Os *e-Marketplaces* diferem entre si segundo a propriedade, a natureza e o mecanismo de preço.

Quanto à propriedade, no que diz respeito ao que influencia a distribuição de benefícios entre compradores e vendedores, os *e-Marketplaces* podem ser (Nathan, 2001):

- enviesados ao comprador - são estabelecidos por um consórcio de compradores (29% do total dos *e-Marketplaces*);
- enviesados ao vendedor – são estabelecidos por um consórcio de vendedores/fornecedores (2% do total dos *e-Marketplaces*);
- independentes ou neutros – são estabelecidos por organizações independentes cuja principal motivação é obter receitas através da participação no mercado em nome de compradores/vendedores (24% do total dos *e-Marketplaces*);
- fornecedores de tecnologia - são estabelecidos por um fornecedor de tecnologia, idênticos aos neutros mas com motivação diferente (5% do total dos *e-Marketplaces*).

Quanto à natureza, os *e-Marketplaces* podem ser verticais ou horizontais (Kaplan & Sawhney, 2000).

Os *e-Marketplaces* verticais dirigem-se a uma indústria para transacção de *inputs* directos ou *manufacturing inputs*, concentrando-se nas ineficiências que existem ao longo da cadeia da oferta dessa indústria específica. Há também os portais meta-verticais, que agregam vários mercados verticais, tirando vantagem de diferentes conjuntos de serviços que podem ser concentrados e entregues a empresas de diferentes sectores.

No caso de preços variáveis, existe uma negociação em tempo real que resulta no dinamismo numérico dos preços. O melhor exemplo desta situação são os leilões «online» que podem assumir diversas formas consoante o processo de licitação e a parte do mercado que faz a licitação.

Os *e-Marketplaces* horizontais direccionam-se para várias indústrias e transaccionam *inputs* indirectos ou *operating inputs*, isto é, produtos não produtivos, material de escritório, equipamento informático, viagens e lazer, e de MRO *(maintenance, repair and operations)*.

Se combinarmos a natureza dos *e-Marketplaces* com a frequência das transacções, é possível identificar quatro tipos de *e-Marketplaces*, por proposta de Kaplan & Sawhney (2000): *operating inputs, catalog hub, yield managers* e *exchange* **(ver Figura 2)**.

Figura 2

	operating inputs	*manufacturing inputs*
sourcing sistemático	mercado horizontal: *operating inputs* (MRO)	mercado vertical: *catalog hub*
sourcing ocasional	mercado horizontal: *yield managers*	mercado vertical: *exchanges*

Por fim, quanto ao mecanismo de preços utilizado nos *e-Marketplaces*, este pode ser fixo ou variável. No caso dos preços serem fixos, não há negociação entre o vendedor e o comprador, ou seja, o primeiro pré-define um valor monetário para a sua venda e o comprador disponibiliza-se, ou não, a

pagar esse valor. No caso dos preços variáveis, então existe uma negociação em tempo real que resulta no dinamismo numérico dos preços. O melhor exemplo desta situação são os leilões *online* que podem assumir diversas formas consoante o processo de licitação e a parte do mercado que faz a licitação (Tavares, 2002).

• As funções do «e-Marketplace»

A caracterização formal dos *e-Marketplaces* não especifica as funções que lhe são inerentes. Usualmente são apontadas três funções: as de agregação, as de *matching* ("casamento", harmonização) e as de facilitação.

Por **agregação** entende-se a possibilidade que os *e-Marketplaces* têm em juntar compradores e vendedores sob o mesmo tecto, de forma a beneficiarem de economias de escala, de gama e de rede (Bailey & Bakos, 1997). Nesta função, os preços são estáticos, podendo ser públicos ou privados (Kaplan & Sawhney, 2000). Uma importante característica desta função é também a existência de externalidades de rede parciais, isto é, mais um comprador (ou vendedor) beneficia os vendedores (ou compradores) que estão no *e-Marketplace*.

Esta função funciona melhor nas seguintes condições: o custo de processamento da ordem de compra é elevado relativamente ao custo dos produtos procurados; os produtos são especializados; existe um grande número de unidades individuais dos produtos; o universo dos fornecedores é muito fragmentado; os compradores não são suficientemente sofisticados para compreender um mecanismo dinâmico de preços; as compras são feitas por contratos pré-negociados; e quando existe a possibilidade de criação de um meta catálogo por um grande número de vendedores.

O ***maching*** de compradores e vendedores concretiza-se na possibilidade de fazer corresponder as exigências da procura aos produtos e condições oferecidas (Bailey & Bakos, 1997). Assim, utiliza-se um mecanismo de negociação dinâmica de preços em tempo real (Kaplan & Sawhney, 2000). Neste caso, as externalidades de rede verificam-se para todos os participantes no mercado, e esta função é mais adequada nas seguintes situações: os produtos são homogéneos ou pouco diferenciados; os volumes transaccionados são massivos relativamente aos custos de transacção; os compradores e vendedores são sofisticados para lidar com um mecanismo dinâmico de preços; as empresas necessitam de acomodar os picos de oferta e de procura para realizar *sourcing* ocasional; quando a logística e o *fulfillment* podem ser realizados por terceiros, sem que seja revelada a identidade do comprador ou vendedor; e quando a procura e os preços são voláteis.

Por último, a função da **facilitação** das transacções, que mais não é do que a melhoria das condições de transacção do mercado, pela redução dos custos operacionais (Malone *et al.*, 1987), pelo fornecimento de serviços financeiros para pagamentos (Dai & Kauffman, 2002), de entrega, de logística e de confiança (Bakos, 1998; Bailey & Bakos, 1997), para protecção dos compradores e vendedores de comportamentos oportunistas de outros participantes no mercado.

Conclusão

O mercado electrónico não é mais do que um mercado onde se recorre às novas tecnologias de informação para conduzir transacções comerciais. Deste modo, o mercado electrónico apresenta-se mais eficiente do que o mercado físico por duas razões. Por um lado, aquele mercado abrange um maior número de participantes e permite um maior fluxo de informação entre as diversas partes do mercado. Por outro, o mercado electrónico apresenta externalidades de rede positivas e custos de transacção mais reduzidos que os do mercado físico. A existência de intermediários depende da especificidade do mercado electrónico e da dinâmica da análise que é feita. Quando existem intermediários, os *e-Marketplaces* procuram fornecer um serviço de valor acrescentado aos compradores e vendedores através da agregação, do *matching* e da facilitação das transacções electrónicas.

A generalização e desenvolvimento do mercado electrónico que se tem vindo a verificar, decorre fortemente das suas características e dos seus agentes intermediários. E é no âmbito da exploração destas características específicas, e da inovação nas funções fornecedoras de valor acrescentado dos *e-Marketplaces*, que os mercados electrónicos continuarão a desenvolver-se e a potenciar um crescente número de transacções comerciais. ■

Bibliografia

AMIT, Raphael & ZOTT, Christoph (2001), «Value creation in e-Business», *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 493-520.

BAILEY, Joseph & BAKOS, Yannis (1997), «An exploratory study of the emerging role of electronic intermediaries», *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 1, nº 3, pp. 7-20.

BAKOS, Yannis (1991), «A Strategic Analysis of Electronic Marketplaces», *MIS Quarterly*, Vol. 15, nº 3, pp. 295-310.

BAKOS, Yannis (1998), «The emerging role of electronic marketplace on the Internet», *Communications of the ACM*, Agosto.

CAPELLO, Roberta (1994), *Spatial economic analysis of telecommunications network externalities*, Avebury, Aldershot.

CHEN, Stephen (2001), **Strategic management of e-Business**, John Wiley & Sons, Chichester.

CHIRCU, Alina & KAUFFMAN, Robert (1999), «Strategies for Internet middlemen in the intermediation / desintermediation / reintermediation cycle», *Electronic Markets*, Vol. 9, nº 1/2, pp. 109-117.

CHIRCU, Alina & KAUFFMAN, Robert (2000), «Reintermediation strategies in business-to-business electronic commerce», Forthcoming in *International Journal of Electronic Commerce*.

CHOI, Soon-Yong *et al.* (1997), **The Economics of Electronic Commerce**, Macmillan Technical Publishing, Indianapolis.

CLEMONS, E.K. *et al.* (1993), «The impact of information technology on the organization of economic activity: the move to the middle hypothesis», *Journal of Management Information Systems*, Vol. 10, nº 2, pp. 9-35.

DAI, Qizhi & KAUFFMAN, Robert (2001), «Business models for Internet-based b2b electronic markets: an exploratory assessement», Forthcoming in *International Journal of Electronic Commerce*.

DANIEL, Elizabeth & KLIMIS, George (1999), «The impact of electronic commerce on market struture: an evaluation of the electronic market hypothesis», *European Management Journal*, Vol. 17, nº 3, pp. 318-325.

ECONOMIDAS, Nicholas (1996), «The economics of networks», *International Journal of Industrial Organization*, www.stern.nyu.edu/networks/1.html.

EVANS, Philip & WURSTER, Thomas (1997), «Strategy and the new economics of information», *Harvard Business Review*, Set.-Out., pp. 71-82.

EVANS, Philip & WURSTER, Thomas (1999), «Getting real about virtual commerce», *Harvard Business Review*, Nov.-Dez., pp. 85-94.

GARICANO, Luis & KAPLAN, Steven (2000), «The effects of business-to-business e-commerce on transaction costs», *NBER* WP 8017, NBER.

KAPLAN, Steven & SAWHNEY, Mohanbir (2000), «E-Hubs: The new B2B marketplaces», *Harvard Business Review*, Maio-Junho, pp. 97-103.

KATZ, Michael & SHAPIRO, Carl (1985), «Network externalities, competition and compatibility», *American Economic Review*, Vol. 75, nº 3, pp. 424-440.

LUCKING-REILEY, David & SPULBER, Daniel (2000), «Business-to-business electronic commerce», WP nº 00-W16, Department of Economics, Vanderbilt University.

MALONE, T.W. *et al.* (1987), «Electronic Markets and electronic hierarchies: effects of information technology on market structure and corporate strategies», *Communications of ACM*, Vol. 30, nº 6.

MILGROM, Paul & ROBERTS, John (1992), **Economics, Organization and Management**, Prentice Hall, Englewood Clifs.

NATHAN, Russ (2001), *E-marketsplaces: new challenges for enterprises policy, competition and standardization*, Workshop Report, eEurope GoDigital.

ORDANINI, Andrea & POL, Annalisa (2001), «Infomediation and competitive advantage in b2b digital marketplaces», *European Management Journal*, Vol. 19, nº 3, pp. 276-285.

PHILLIPS, Charles & MEEKER, Mary (2000), *The B2B Internet report: collaborative commerce*, Morgan Stanley Dean Witter Equity Research.

RAYPORT, Jeffrey & JAWARSKI, Bernard (2001), **e-Commerce**, McGrawHill, Singapore.

ROTHSCHILD, M. (1974), «Searching for the lowest price when the distribution of prices is unkown», *Journal of Political Economy*, Vol. 82, pp. 689-711.

SARKAR, Mitra *et al.* (1996), «Intermediaries and cybermediaries: a continuing role for mediating players in the electronic marketplace», *Journal of Computer Mediated Communication*, Vol. 1, nº 3.

SCHWARTZ, Robert *et al.* (1999), *Business-to-business e-commerce, here come the online intermediaries*, Perspectives, SG Cowen.

TAVARES, Aida (2002), «Leilões online», Working Paper (não publicado).

WILLIAMSON, Oliver (1985), **The economic institutions of capitalism**, Free Press, Nova Iorque.

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.



Estudos

Códigos de conduta e comportamento ético

por Ana Ussman e Célia Sequeira

Seguidores eficazes
A outra face da liderança

por Arménio Rego



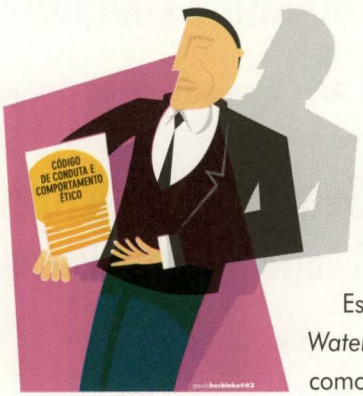
Francisco Gaia
«Frutos de Adão e Eva»
Óleo s/ Madeira (100 x 150 cm)
Exposição de pintura
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
com o título «Francisco Gaia
em homenagem a Pablo Picasso»,
Jan/Fev 2003

Códigos de conduta e comportamento ético

por Ana Ussman e Célia Sequeira

O objectivo deste artigo é mostrar os resultados de uma investigação em que se averiguou em que medida a formalização de um código de conduta pode constituir um instrumento eficaz para prevenir ou evitar comportamentos menos éticos no seio das organizações. O inquérito usado foi enviado a empresas industriais, comerciais e de serviços do distrito da Guarda (Portugal).

Palavras-chave: *Códigos de Ética, Valores, Comportamentos*



Uma das formas que as empresas privilegiam para desenvolver a explicitação dos valores reguladores, dos critérios e das normas empresariais, tem sido a redacção de códigos de conduta. Habitualmente, a manifestação inicial de uma cultura ética empresarial é feita através do desenvolvimento de um código, que representa, portanto, a expressão escrita dos valores e crenças organizacionais.

Os códigos de ética representam, assim, para a maioria das empresas, uma forma explícita da expressão dos principais valores organizacionais e das regras éticas que, essa mesma organização, espera que todos os trabalhadores sigam, por forma a que se estabeleçam relações legítimas e eficazes no plano interno – directores e trabalhadores – e no plano externo – clientes, fornecedores, concorrência e público em geral. Com esta investigação, pretendeu-se analisar se a implementação de códigos de ética, sejam eles simples ou detalhados, é suficiente para conduzir a um comportamento ético das organizações.

Ana Ussman
Professora Associada no Departamento de Gestão e Economia, Universidade da Beira Interior (UBI), Covilhã, Portugal.
E-mail: ussmane@alpha2.ubi.pt

Célia Sequeira
Assistente no Departamento de Gestão e Economia, Universidade da Beira Interior (UBI), Covilhã, Portugal.
E-mail: csequeira@deimos.ubi.pt

Recebido em Novembro de 2002 e aceite em Janeiro de 2003.

Importância dos códigos éticos

A existência de códigos de conduta nas empresas remonta ao início da Revolução Industrial, apesar da sua implementação nas empresas não ter tido um desenvolvimento contínuo ao longo do tempo. Nos Estados Unidos, com a revelação do caso *Watergate* sobre as actuações incorrectas – tais como o pagamento de salários ilegais e a falsificação de livros e registos empresariais – os meios de comunicação centraram a sua atenção nas acções das empresas e, a partir desse momento, os códigos de conduta ética começaram a ser implementados num grande número delas (Mayoney, 1995).

Por outro lado, e segundo Benavent (1996), o estabelecimento de códigos éticos surge, nas grandes empresas norte-americanas com a internacionalização dos negócios, dado que, nesta altura, as distintas sucursais perdem o contacto com a empresa-mãe, e sente-se a necessidade de transmitir a filosofia da empresa. Os códigos éticos surgem, assim, como um veículo que permite o estabelecimento de princípios morais (Berenbeim, citado em Stevens, 1994).

Com o desenvolvimento da ética empresarial, as empresas começaram a interessar-se pelos códigos de conduta – especificamente empresariais –, como meio de alcançar e comunicar normas de conduta. Brooks (1989) argumenta que a evolução dos códigos éticos empresariais se deve, por um lado, à mudança decisiva de orientação empresarial

Seis factores que exigem ética na empresa

- diminuição de confiança face à actividade empresarial;
- melhoria do nível de vida;
- aceitação por parte da sociedade em condenar, sempre que se julgue necessário, os empresários e gestores;
- aumento do poder dos grupos de interesse;
- mudança nos objectivos empresariais, que não se reduz apenas à maximização do benefício a curto prazo.

(perspectiva dos *stakeholders*) e, por outro, à coincidência de seis factores **(ver caixa)**.

Todos estes factores contribuíram para que o número de empresas com códigos empresariais aumentasse consideravelmente, e, por conseguinte, impulsionaram o aparecimento de estudos que vieram analisar a extensão e o conteúdo dos códigos existentes.

É prática comum as empresas utilizarem expressões distintas para se referirem ao conjunto de normas ou regras, ou ainda, aos valores partilhados por todos os membros que contribuem para a eficiência da empresa. Num estudo desenvolvido por Aguirre (1996), são apontados os termos «guia de conduta», «código prático», «regulamento sobre a moral», «ética» e «disciplina» para se referirem a códigos éticos.

A imposição de códigos de conduta, só por si, não garante que as empresas sejam éticas; isso só se consegue se as pessoas que as integram forem íntegras, isto é, possuidoras de todas as virtudes morais.

Para Argandoña (1993), um código ético é um documento em que a empresa estabelece certos objectivos de carácter ético que deseja alcançar, dentro e fora da mesma, isto é, com os fornecedores de capital de risco, trabalhadores, directores, etc., e/ou com clientes, fornecedores, instituições financeiras, comunidade local, economia nacional, etc. O código contém, de uma maneira ou de outra, uma declaração de objectivos (missão da empresa), os princípios éticos fundamentais e uma certa concretização daquela missão e desses objectivos em áreas específicas, de particular interesse. De uma forma sintética, e partilhando a ideia de Donaldson (1989), os códigos éticos expressam a filosofia ou as políticas da empresa.

Os códigos éticos representam, para a maioria das empresas, uma pauta de conduta onde a honra, a integridade e a justiça em qualquer actividade relacionada com a empresa – e, de forma especial, a relação com os clientes, a concorrência, os fornecedores, público em geral e empregados –, constituem valores para um comportamento competitivo. Contudo, e como alerta Moreira (1999), a imposição de códigos de conduta, só por si, não garante que as empresas sejam éticas. Isso só se consegue se as pessoas que as integram forem íntegras, isto é, possuidoras de todas as virtudes morais.

Ao decidir adoptar uma postura ética nos seus relacionamentos, a empresa elabora então um documento interno (código de ética) que pretende padronizar e formalizar o entendimento da empresa nos seus diversos relacionamentos e operações. Na opinião de Manhães Moreira (1999), um código de ética quando adoptado, implantado da forma correcta e regularmente obedecido, pode constituir uma prova legal da determinação da gestão da empresa em seguir as regras e normas nele reflectidos.

Factores de influência no comportamento ético

A ética nos negócios, além de ser uma ética aplicada ao mundo das empresas e das organizações, é também um processo de reflexão que acaba por influenciar e servir de apoio ao processo de tomada de decisão. Dada a importância do processo de tomada de decisão, surgiram, nos últimos anos, muitas investigações sobre o estudo dos principais factores que possam influenciar a tomada de decisões éticas nas empresas. Da literatura existente, destacam-se os trabalhos de Ford e Richardson (1994) e Low *et al.* (2000), que fizeram uma compilação exaustiva das diferentes investigações levadas a cabo sobre esta matéria, agrupando os diferentes factores de influência na tomada de decisões éticas em duas grandes categorias: factores individuais – associados à pessoa que toma a decisão –, e factores «situacionais» – referentes a variáveis que formam e definem a situação em que o indivíduo toma a decisão.

Da compilação dos vários estudos sobre variáveis de influência na tomada de decisões éticas, Ford e Richardson

(1994) referem, como exemplos de factores individuais, a religião, a nacionalidade, o sexo, a idade, o tipo de educação e a formação académica. Relativamente aos factores "situacionais", os vários trabalhos desenvolvidos colocaram a ênfase nos grupos de referência, na influência da gestão de topo, remunerações e sanções, códigos de conduta e dimensão das empresas. Contudo, as diferentes variáveis de estudo revelaram, na sua globalidade, não serem significativamente determinantes para o comportamento ético, pois as conclusões divergem muito, tendo em conta o tipo de amostra estudada.

No que diz respeito aos factores "situacionais", Ford e Richardson (1994) concluem que, por um lado, as crenças éticas individuais aumentam à medida que os gestores de topo revelam também preocupações nesta linha e, por outro, a existência de códigos de conduta parece influenciar positivamente as crenças éticas individuais e as decisões. A existência de códigos e a utilização, por parte dos gestores de topo, de recompensas e punições para a adesão ou violação do código, contribui para aumentar a crença no comportamento ético.

Nas empresas com menor dimensão, existe menos formalização em procedimentos organizacionais éticos, nomeadamente na adopção de um código de ética.

Segundo Adams *et al.* (2001), apesar de alguns estudos revelarem a existência de uma relação positiva entre códigos e comportamento ético, existe uma pequena evidência empírica relativamente à influência dos códigos nas tomadas de decisões éticas, salientando ainda terem detectado uma relação entre o tamanho das empresas e a adopção de um código de ética. Na verdade, nas empresas com menor dimensão, existe menos formalização em procedimentos organizacionais éticos, nomeadamente na adopção de um código de ética.

Em suma, poder-se-á dizer que, apesar dos diferentes estudos realizados para investigar a influência de factores individuais e «situacionais» na tomada de decisões éticas, ainda não existem resultados gerais e conclusivos acerca da relação entre estes factores e o comportamento ético. A criação de códigos de ética é disso exemplo, pois na verdade existem estudos que consideram importante a sua adopção nas empresas, para que as mesmas tenham comportamentos éticos, enquanto que outros estudos consideram-na como uma mera formalização de normas e regras de conduta que, *per si*, não é suficiente para a tomada de decisões éticas.

Relativamente à influência dos códigos nas práticas éticas das empresas, Zahra (1994) conclui que, de facto, a não existência de códigos de ética nas organizações não constitui uma das razões principais para o comportamento não ético. Por exemplo: o desenvolvimento de práticas menos éticas na análise competitiva para obter informações sobre a concorrência está mais relacionado com o facto de as empresas estarem dispostas a fazer o que quer que seja para conseguir lucros; e a competição feroz, ou o risco de falência, encorajam práticas menos éticas.

Contudo, a maior parte das empresas considera que, teoricamente, a existência de um código de conduta na empresa constitui uma ferramenta administrativa e legal que permite regular o comportamento menos ético na organização (Adams *et al.*, 2001).

Metodologia da investigação

Para analisar em que medida os códigos são ou não necessários para a consecução de níveis éticos nas empresas, foi recolhida informação mediante a realização de um inquérito por questionário, enviado a empresas industriais, comerciais e de serviços do distrito da Guarda com mais de 20 trabalhadores. A amostra foi elaborada a partir de três listagens: lista cedida pelo Núcleo Empresarial da Região da Guarda (NERGA); lista cedida pela Associação Comercial da Guarda (ACG); e lista retirada da Internet (www.dbdirect.pt). Da consulta às listagens referidas, foi possível seleccionar um conjunto de 128 empresas que satisfazia o critério de selecção. Depois de encerrado o período de resposta aos inquéritos, foram retidos, para análise, 47 inquéritos considerados relevantes, o que representa uma taxa de resposta de 36,7% em relação à amostra previamente definida.

Os dados obtidos foram submetidos a tratamento estatístico através do SPSS *(Statistical Package for the Social Sciences)*.

Resultados da investigação

O questionário apresentado continha, primeiramente, um grupo de questões que permitiam caracterizar as empresas em análise, bem como os seus dirigentes. Tendo por base os dados recolhidos sobre as características das empresas e dos dirigentes, foi possível concluir o seguinte:

- a maior parte das empresas inquiridas são originárias do concelho mais industrializado do distrito – o concelho da Guarda –, e pertencem aos sectores mais representativos neste distrito: sector do comércio por grosso e a retalho, reparação de automóveis, motociclos e de bens de uso pessoal e doméstico (32%); sector têxtil, calçado e couro (21%); e sector alimentar, bebidas e tabaco (17%);
- a maior parte das empresas da amostra são de pequena e média dimensão até 250 trabalhadores (98%) e têm mais de dez anos de existência (75%);
- quanto à forma jurídica, as empresas da amostra são predominantemente sociedades por quotas (75%) e são propriedade de capitais privados nacionais (91%);
- no que se refere às características pessoais, os gestores/empresários inquiridos têm, na sua maioria, idade compreendida entre os 31 e os 50 anos (64%), são do sexo masculino (85%) e são detentores de um curso superior (53%), existindo ainda uma percentagem considerável de inquiridos (34%) que possuem o ensino secundário.

Dado que a redacção de códigos de conduta, para explicitar os valores reguladores e as normas das empresas, tem vindo a tornar-se prática comum nos últimos anos, perguntou-se aos dirigentes se existia, nas suas empresas alguma declaração de princípios, ao que apenas doze (26%) responderam afirmativamente. Dessas doze empresas, constatou-se que apenas uma empresa possui código de ética detalhado. As restantes onze possuem uma declaração da missão e estabelecimento de normas gerais, encontrando-se ainda seis empresas que, para além de terem a explicitação da sua missão, possuem um código de ética simplificado (utilizou-se o processo de resposta de escolha múltipla).

Todas as empresas – com ou sem código de ética – foram questionadas se consideravam importante, conveniente ou irrelevante, fazer uma declaração de princípios de ética. Os resultados são apresentados no Quadro I, tendo em conta o número de trabalhadores.

Quadro I
Relevância da existência de código segundo a dimensão da empresa

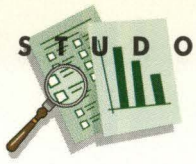
Nº trabalhadores	Importante	Conveniente	Irrelevante
20 a 50	13 41,9%*	14 45,2%	4 12,9%
51 a 250	6 40,0%	8 53,3%	1 6,7%
Mais de 500		1 100%	
Total	**19** **40,4%**	**23** **48,9%**	**5** **10,6%**

* *Percentagem em linha*

Da análise deste quadro, pode observar-se que, para a grande maioria dos inquiridos, a existência de um código de ética é importante, ou pelos menos conveniente, no âmbito empresarial. Quando se analisa a relação com a dimensão da empresa – tendo apenas em conta o número de trabalhadores –, o facto do código de ética ser importante ou conveniente, não apresenta grandes diferenças entre empresas do mesmo tamanho, enquanto que o facto de ser considerado irrelevante é mais significativo (12,9%) para as empresas de menor dimensão (20 a 50 trabalhadores).

Existe um número maior de empresas com código ético quando geridas por mulheres e por gestores/empresários mais jovens (idade igual ou inferior a 40 anos).

Este resultado é contrário ao trabalho desenvolvido por Adams *et al.* (2001), pois refere a existência de uma relação importante entre dimensão da empresa e código de ética. Por outro lado, os resultados obtidos são inferiores em relação à importância atribuída ao código de ética, quando comparados com os resultados obtidos no estudo levado a cabo pelo Comité de Ética (1998) relativamente a empresas mexicanas, em que 80% das empresas inquiridas consideravam importante a empresa possuir um código de ética, 17% conveniente e apenas 3% irrelevante.



No presente estudo, procurou ainda verificar-se em que medida as características pessoais dos dirigentes e os elementos caracterizadores das empresas, estão relacionados com o facto das empresas em análise possuírem código ou não. O Quadro II apresenta os resultados obtidos relativamente às características pessoais dos dirigentes (sexo, idade e formação académica).

Quadro II
Relação entre as características pessoais e a existência de código

Variáveis individuais		Empresas sem código	Empresas com código
Sexo	Feminino	5 62,5%*	3 37,5%
	Masculino	30 76,9%	9 23,1%
Formação Académica	Formação Não Superior	16 72,7%	6 27,3%
	Formação Superior	19 76%	6 24%
Idade	Idade igual ou inferior a 40 anos	14 63,6%	8 36,4%
	Idade superior a 40 anos	21 84%	4 16%
Total		**35 74,5%**	**12 25,5%**

* *Percentagem em coluna*

Da análise deste quadro, pode observar-se que existe um número maior de empresas com código ético quando geridas por mulheres e por gestores/empresários mais jovens (com idade igual ou inferior a 40 anos). A formação académica parece não ser significante para o facto da empresa possuir ou não código de ética. Estes resultados suportam parcialmente a hipótese de Ford e Richardson (1994) que apontam o sexo, a idade e a formação, como factores individuais capazes de influenciar a formalização de códigos nas empresas.

Relativamente aos elementos caracterizadores da empresa – dimensão, «idade» da empresa e propriedade do capital –, o Quadro III mostra os resultados a que se chegou.

Do Quadro III, pode constatar-se que a dimensão da

Quadro III
Relação entre os elementos caracterizadores da empresa e a existência de código

Variáveis «situacionais»		Empresas sem código	Empresas com código
Dimensão	Menos de 50 trabalhadores	24 75%*	8 25%
	50 ou mais trabalhadores	11 73,3%	4 26,7%
«Idade» da Empresa	Menos de 20 anos	16 69,6%	7 30,4%
	20 anos ou mais	19 79,2%	5 20,8%
Propriedade do Capital	Capitais nacionais	34 79,1%	9 20,9%
	Mais de 50% de capitais estrangeiros	1 25%	3 75%
Total		**35 74,5%**	**12 25,5%**

* *Percentagem em coluna*

empresa não constitui um elemento de influência para a implementação de um código de ética, o que vem de certa forma contrariar os resultados de Adams *et al.* (2001), em que se concluiu que as empresas de maior dimensão, comparativamente às empresas de menor dimensão, implementam códigos de ética com maior frequência. No que diz respeito à "idade" da empresa, parece existir maior preocupação em implementar um código de ética nas empresas mais jovens – com menos de 20 anos –, comparativamente às empresas com mais anos de existência. Por último, verificou-se que as empresas cujo capital é maioritariamente estrangeiro possuem, na sua maioria, um código de ética – das quatro empresas inquiridas, que têm capitais maioritariamente estrangeiros, três declararam possuir código de ética –, o que não se verifica nas empresas com capitais nacionais, dado que apenas nove das 43 empresas inquiridas, possuem uma declaração de princípios de ética efectivamente. Contudo, dado o baixo número de empresas com capitais estrangeiros, estes valores não servem de referência.

Relativamente ao conteúdo do código de ética implementado, as secções ou itens que as empresas mais focaram dizem respeito ao seguinte cumprimento das leis e dos

padrões de ética por parte dos trabalhadores (83%); proporcionar condições de trabalho seguras e saudáveis (83%); apresentar as linhas de actuação para com os clientes, fornecedores e concorrentes (75%); e integridade nos negócios (67%). É curioso constatar que a secção menos referida – regulação de conflitos de interesse – é aquela que, em vários estudos [White e Montgomery (citados em Stevens, 1994) e Doig e Wilson, 1998], constitui, com maior frequência, parte integrante dos códigos de ética.

As razões apontadas pelas doze empresas inquiridas, que estiveram na origem da implementação de uma declaração de princípios de ética, prendem-se essencialmente com os seguintes aspectos: uma mudança decisiva da orientação empresarial, numa perspectiva de satisfação dos sócios/accionistas e da sociedade em geral (83%); e uma mudança nos objectivos empresariais, para além da maximização do lucro (58%). Aspectos como a diminuição da confiança face à actividade empresarial (25%), a aceitação por parte da sociedade em condenar os empresários/gestores sempre que se julgue necessário (25%), e o aumento do poder dos grupos de interesse (17%), foram apontados com menor frequência como possíveis razões para a necessidade de implementação de um código de ética. Como se pode verificar, para esta amostra de empresários, as razões da implementação dos códigos prendem-se, sobretudo, com factores de "dentro" na acepção de Argandõna (1993). De facto, as razões mais apontadas relacionam-se com os sócios/accionistas e maximização do lucro, contra variáveis de «fora» como são o poder dos grupos de interesses e da sociedade em geral.

Numa economia cada vez mais competitiva, os elementos éticos para gerir e coordenar a actividade empresarial, podem ser decisivos para o sucesso da empresa. No questionário, perguntou-se aos dirigentes as razões que levam as empresas a desejarem ser éticas. O desejo de ter comportamentos correctos é a principal razão apontada pelas empresas (77%). Contudo, a rentabilidade é também considerada por muitos (36%) uma das principais razões que levam as empresas a desejarem ser éticas. A promulgação de leis, impondo ou proibindo certo tipo de comportamentos nos negócios, também é um motivo para a existência de comportamentos éticos na empresa (21%). Para além das razões mencionadas, Rolho (1997) refere ainda que, a existência de pressões externas, nomeadamente por parte de grupos ambientalistas e de direitos humanos, é também considerada motivo importante para levar as empresas a desejarem ser éticas. Contudo, no presente estudo, apenas 2% dos inquiridos consideraram importante a existência de pressões de grupos externos, nomeadamente de grupos ambientalistas.

Com o receio do fracasso, e de não conseguir, desta forma, a rentabilidade desejada, muitas empresas estão dispostas a fazer qualquer coisa para manter a sua quota de mercado, ainda que isso conduza a práticas empresariais menos éticas. Quando inquiridos sobre as causas potenciais que levam as empresas a desenvolverem práticas menos éticas, para se tornarem mais competitivas, os dirigentes pontuaram, numa escala de Lickert de 1 («Não concordo nada») a 5 («Concordo totalmente»), as variáveis que se apresentam no Quadro IV **(ver pág. 66)**.

Como se pode observar do Quadro IV, **«a grande disponibilidade de tecnologia por parte das empresas»** é considerada uma forte causa para o desenvolvimento de práticas menos éticas, porque permite obter, com maior facilidade, dados sobre a concorrência (Valor Médio = 4,17). Em contrapartida, aspectos como o facto do contexto empresarial ser assemelhado a um «campo de batalha», onde quem vence é o mais forte (V3 e V4), são desprezados pelos inquiridos. Da análise do desvio padrão de cada variável – valores muito altos –, pode concluir-se que existe alguma variabilidade em termos de concordância relativamente às variáveis apresentadas.

Para reduzir o número de variáveis, e assim agrupá-las em grupos de causas que melhor expliquem o desenvolvimento de práticas menos éticas por parte das empresas na obtenção de dados sobre a concorrência, aplicou-se a análise factorial, donde se retirou que a estatística KMO apresenta o valor de 0.754, o que permite classificar de boa a análise factorial dos componentes principais. O Teste de Esfericidade de Bartlett apresentou o valor de 0.000, o que permite rejeitar Ho (matriz identidade) para os habituais níveis de significância de 5% ou 1%, o que indica também a existência de correlações significativas pelo menos entre algumas variáveis.

Da análise factorial, e aplicando o critério do *eigenvalue* superior a 1, retiveram-se para análise um conjunto de três

Quadro IU
Média e desvio padrão das variáveis

Variáveis	Média	Desvio padrão
V1. «As empresas estão dispostas a fazer o que quer que seja para conseguirem lucros.»	2,89	1,36
V2. «A competição feroz encoraja práticas não éticas.»	3,36	1,39
V3. «A concorrência é guerra e na guerra tudo é permissível.»	**2,23**	1,31
V4. «O êxito no mercado actual exige a destruição da concorrência por todos os meios.»	**2,22**	1,35
V5. «O risco de falência da empresa, devido a grande concorrência, convida a actividades não éticas.»	2,85	1,18
V6. «A falta de código ético encoraja práticas não éticas.»	2,66	1,46
V7. «A falta de punições organizacionais para práticas não éticas convida a violações de regras estabelecidas.»	3,49	1,32
V8. «A ausência de directrizes legais claras, em relação a práticas aceitáveis, convida a actividades não éticas.»	3,45	1,19
V9. «Alguns gestores estão dispostos a fazer o que quer que seja para terem êxito nas suas carreiras.»	3,70	1,10
V10. «O medo do fracasso profissional leva a práticas não éticas.»	3,55	1,23
V11. «A grande disponibilidade de tecnologia permite obter com maior facilidade dados sobre a concorrência.»	**4,17**	1,15

factores, que explicam, no seu conjunto, um total de 68,4% da variância total das variáveis. Após a retenção do número de factores, procedeu-se à sua rotação pelo método de rotação Varimax. As variáveis retidas têm todas pesos iguais ou superiores a 0.50, após a rotação da matriz dos factores que convergiu em sete iterações. Os resultados são apresentados de forma resumida, e por ordem decrescente de peso factorial para cada um dos factores, no Quadro V **(ver pág. 67)**.

Da análise dos resultados, conclui-se que as causas potenciais para o desenvolvimento de práticas não éticas por parte das empresas, podem ser agrupadas em três factores: Factor 1 – Aspectos organizacionais e tecnológicos; Factor 2 – Aspectos relacionados com a competitividade; e Factor 3 – Aspectos relacionados com a falta de ética. O primeiro grupo engloba variáveis (V8, V10, V11, V9 e V7) que se encontram relacionadas com a percepção de que os aspectos organizacionais e tecnológicos exercem influência no desenvolvimento de práticas menos éticas. É preciso, contudo, ter em conta que a obtenção de informação sobre concorrentes, através das novas tecnologias, pode ser apenas encarada como o facto de que as empresas entendem cada vez mais que «coleccionar» dados sobre os seus rivais, pode constituir um benefício para a comunicação ou colaboração com esses mesmos rivais (Hamel *et al.*, citados em Zahra, 1994).

Já no que se refere ao segundo grupo, aspectos ligados à obtenção de lucros, sem olhar aos meios, ou ainda o medo da falência, levam as empresas a considerarem práticas menos éticas para se tornarem mais competitivas.

Por último, relativamente ao terceiro grupo de causas, e como refere Zahra (1994) no seu estudo, existe a convicção por parte de muitos empresários, de que os concorrentes são «inimigos a abater» e que tudo é permitido para vencer a concorrência (V3 e V4). Ainda na opinião de Zahra (1994), a falta de um código que estabeleça orientações éticas (V6), também facilita a percepção de que no campo empresarial práticas menos éticas são permitidas, e até mesmo necessárias, para combater a concorrência e assim reforçar a sua competitividade.

Quadro V
Resultados da análise factorial

Factores	Variáveis	Peso factorial	Variância explicada
Factor 1 «Aspectos organizacionais e tecnológicos»	**V8.** «A ausência das directrizes legais claras em relação a práticas aceitáveis convida a actividades não éticas.»	0,724	
	V10. «O medo do fracasso profissional leva a práticas não éticas.»	0,719	
	V11. «A grande disponibilidade de tecnologia permite obter com maior facilidade dados sobre a concorrência.»	0,683	
	V9. «Alguns gestores estão dispostos a fazer o que quer que seja para terem êxito nas suas carreiras.»	0,674	
	V7. «A falta de punições organizacionais para práticas não éticas convida a violações de regras estabelecidas.»	0,665	**42,1%**
Factor 2 «Aspectos relacionados com a competitividade»	**V1.** «As empresas estão dispostas a fazer o que quer que seja para conseguirem lucros.»	0,837	
	V2. «A competição feroz encoraja práticas não éticas.»	0,788	
	V5. «O risco de falência da empresa, devido a grande concorrência, convida a actividades não éticas.»	0,599	
	V9. «Alguns gestores estão dispostos a fazer o que quer que seja para terem êxito nas suas carreiras.»	0,575	**16,1%**
Factor 3 «Aspectos relacionados com a falta de ética»	**V3.** «A concorrência é guerra e na guerra tudo é permissível.»	0,822	
	V4. «O êxito no mercado actual exige destruição da concorrência por todos os meios.»	0,768	
	V6. «A falta de código ético encoraja práticas não éticas.»	0,625	**10,2%**
Medida de adequacidade da amostra de KMO			**0,754**
Teste de Esfericidade de Bartlett:			
Qui-Quadrado (x^2) aproximado			**242,412**
Graus de liberdade			**55**
Significância			**0,000**

Possuir ou não código de ética não altera a ideia de que as empresas, para se manterem competitivas, necessitem de obter dados sobre a concorrência, utilizando para tal todos os meios que têm à sua disposição, ainda que sejam considerados ilegítimos.

No presente estudo, procurou-se analisar em que medida as empresas que possuem e não possuem código diferem na sua percepção sobre as causas para a falta de ética nas relações com a concorrência. Assim, e relativamente aos aspectos encontrados que justificam o desenvolvimento de práticas menos éticas na análise competitiva, efectuou-se uma análise de variância (ANOVA), tomando como variável independente a variável binária – possui código e não possui código – e, como variáveis dependentes, cada um dos três factores encontrados através da análise factorial (F1, F2 e F3), e que estão relacionados com as causas potenciais para o desenvolvimento de práticas menos éticas na análise competitiva. Para um nível de significância de 5%, os resultados obtidos são os que constam do Quadro VI **(ver pág. 68)**.

Da análise do Quadro VI, pode observar-se que não existem diferenças significativas entre as médias dos dois grupos de empresas consideradas nesta análise. Desta forma, pode concluir-se que **os dirigentes têm as mesmas percepções acerca das prin-**

Quadro VI
Análise da variância

	Código				
	Soma dos Quadrados	GI*	Média dos quadrados	F	Sig.
F1 Entre Grupos	0,125	1	0,125	0,123	0,727
Dentro de Grupos	45,875	45	1,019		
Total	46,000	46			
F2 Entre Grupos	0,405	1	0,405	0,400	0,530
Dentro de Grupos	45,595	45	1,013		
Total	46,000	46			
F3 Entre Grupos	0,218	1	0,218	0,215	0,645
Dentro de Grupos	45,782	45	1,017		
Total	46,000	46			

* *Graus de liberdade*

cipais causas que conduzem a práticas menos éticas na análise competitiva, e que, o facto de as empresas possuirem ou não código de ética, não altera a ideia de que as mesmas, para se manterem competitivas, necessitem de obter dados sobre a concorrência, utilizando para tal todos os meios que têm à sua disposição, ainda que sejam considerados ilegítimos. Esta análise coincide com os resultados apresentados por Zahra (1994) e por Moreira (1999), segundo os quais não existe uma relação nítida entre comportamento ético e a existência de códigos.

Conclusões

As empresas do distrito da Guarda, na sua grande maioria de pequena e média dimensão, apresentam fraca propensão para a implementação de um código de ética. Esta propensão não está influenciada por variáveis individuais – dos dirigentes – ou «situacionais» – da empresa. Não foi possível detectar um padrão de empresas que tivessem desenvolvido códigos de ética.

Das empresas inquiridas, apenas doze (26%) declararam possuir uma declaração de princípios de ética, possuindo apenas uma delas um código detalhado. Nas empresas em que há código de ética, as regras que estão na sua origem, são mais de natureza interna – regras relacionadas com a preocupação pelos sócios/accionistas, com a maximização do lucro e com as condições de trabalho –, do que de natureza externa – isto é, originadas por pressões dos grupos de interesse e da sociedade em geral.

Por outro lado, parece também poder afirmar-se que, o código de ética, não constitui uma ferramenta essencial para determinar o comportamento ético na análise competitiva, dado que a maior parte dos inquiridos não considera que a falta de um código de ética conduza a práticas menos éticas. Na verdade, não foram encontradas diferenças significativas entre dirigentes que formalizaram códigos, e dirigentes que não os formalizaram, relativamente às razões que conduzem a atitudes menos éticas. Parece, portanto, que a existência de código de ética não é garantia de comportamentos éticos, mas surge de preocupações mais éticas nas empresas. ■

Bibliografia

ADAMS, J.; TASHCHIAN, A. e STONE, T. (2001), "Codes of Ethics as Signals for Ethical Behavior", *Journal of Business Ethics*, Vol. 29, pp. 199-211.

AGUIRRE, A. (1996), "Códigos de Ética Empresarial", *Estrategia Empresarial*, nº 5, Marzo, pp. 5-18.

ARGANDOÑA, A. (1993), *La Credibilidad de los Códigos Éticos*, Documento IESE, 245, Abril.

BENAVENT, E. (1996), "Ideas Básicas acerca de la Ética Empresarial", em **La Ética como Instrumento de Gestión Empresarial**, Fundación Étnor para la Ética de los Negocios y de las Organizaciones, pp. 41-43.

BROOKS, L. (1989), "Corporate Ethical Performance, Trends, Forecasts and Outlooks", *Journal of Business Ethics*, Vol. 8, pp. 31-38.

Comité Nacional de Ética (1998), *Valores Éticos en las Empresas Mexicanas* (www.mexfin.com/publicaciones/comites/etica/encuesta.html).

DOIG, A. e WILSON, J. (1998), "The Effectiveness of Codes of Conduct", *Business Ethics - A European Review*, Vol. 7, nº 3, pp. 140-149.

DONALDSON, T. (1989), **Key Issues in Business Ethics**, Academic Press London.

FORD, R. e RICHARDSON, W. (1994), "Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature", *Journal of Business Ethics*, Vol.13, pp. 205-221.

LOW, T.; FERREL, L. e MANSFIELD, P. (2000), "A Review of Empirical Studies Assessing Decision Making in Business", *Journal of Business Ethics*, Vol. 25, pp. 185-204.

MAHONEY, J. (1995), "Ética nos Negócios", *Executive Digest*, Dezembro, pp. 28-31.

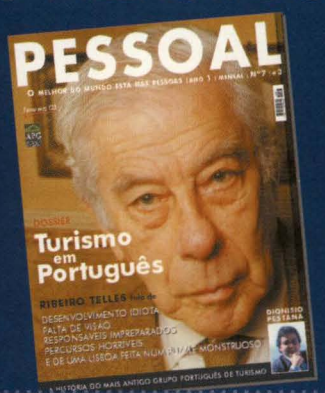
MANHÃES MOREIRA (1999), **A Ética Empresarial no Brasil**, Editora Guazzelli, Ltda, São Paulo.

MOREIRA, J. M. (1999), **A Contas com a Ética Empresarial**, Principia, Publicações Universitárias e Científicas, Cascais.

STEVENS, B. (1994), "An Analysis of Corporate Ethical Code Studies: Where do we go from here?", *Journal of Business Ethics*, Vol. 13, pp. 63-69.

ZAHRA, S. (1994), "Unethical Practices in Competitive Analysis: Patterns, Causes and Effects", *Journal of Business Ethics*, Vol. 13, pp. 53-62.

O MELHOR DO MUNDO...



...ESTÁ NAS PESSOAS

Preencha, recorte e envie para: Remessa Livre nº 11171, 1050 Lisboa (não necessita de selo)

CUPÃO DE ASSINATURA

☐ **Sim, desejo assinar a «Pessoal» por doze (12) edições, com 15% de desconto, por apenas € 30,60**

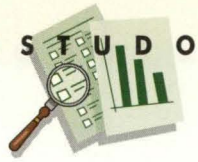
Nome _____ D. Nascimento __/__/____
Morada _____ Localidade _____
Código Postal _____ Telefone _____ Fax _____ Telemóvel _____
Empresa/ Profissão _____ E-mail _____
No caso de Empresa: Nome _____ Nº Contribuinte _____

MODO DE PAGAMENTO

☐ Debitem € **30,60** no meu cartão ☐ Unibanco ☐ Visa ☐ Mastercard
Com o n.º|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_| válido até |_|_| - |_|_| código segurança |_|_|_|
☐ Junto envio cheque nº_____ à ordem de A1812- Edições e Publicações, Lda.
Data _____ Assinatura _____

Os dados acima serão processados pelo Departamento de Marketing de A1812 para gestão do seu pedido e apresentação de futuras propostas. Existe a garantia de acesso aos dados e respectiva rectificação. Caso não pretenda receber futuras propostas comerciais de outras instituições, assinale ☐

Pessoal, Fevereiro de 2003



Seguidores eficazes
A outra face da liderança

por Arménio Rego

O artigo insere-se no seio das abordagens de liderança que se centram nos seguidores. Exibe os resultados de um estudo em que 321 gestores foram convidados a descrever os comportamentos de um subordinado à sua escolha e a atribuírem-lhe uma cotação global de desempenho. A tendência diagnosticada é esta: os gestores consideram que os colaboradores excelentes adoptam comportamentos de harmonia interpessoal, são conscienciosos no modo como realizam o trabalho, têm espírito de iniciativa e são pro-activos, e identificam-se com a organização. Os resultados são analisados no quadro de outros modelos que visam determinar os comportamentos dos "seguidores eficazes".

Palavras-chave: *Liderança, Seguidores Eficazes, Comportamentos de Cidadania Organizacional, Eficácia Organizacional*

«Curiosamente, a importância dos seguidores tem sido dramaticamente ignorada. Normalmente, os liderados jogam um papel fulcral nos sucessos e fracassos organizacionais, embora tais resultados sejam frequentemente imputados exclusivamente aos líderes. Os seguidores têm sido relativamente pouco apreciados pelos investigadores em liderança. Tendencialmente, na maior parte das investigações, são completamente ignorados, ou então são considerados um grupo relativamente homogéneo de indivíduos.»

(Hughes «et al.», 1996: 331)

«O liderado está sempre onde ocorre a liderança. É ele que aceita ou rejeita a liderança. É ele que reage relutante ou entusiasticamente, obediente ou criativamente.»

(Sanford, 1952)

Arménio Rego
Professor do Departamento de Economia, Secção Autónoma de Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro, Portugal.
E-mail: arego@egi.ua.pt

Recebido em Dezembro de 2001 e aceite em Janeiro de 2003.

Alguma perspicácia e interesse pela liderança são suficientes para tomar consciência da grande diversidade de pesquisas, abordagens e textos publicados. A edição de 1981 do *Stogdill's Handbook of Leadership* citava cerca de 4700 estudos e documentos relacionados com o tópico (Bass, 1981). Recentemente, Goffee & Jones (2000) aduziam que, apenas em 1999, haviam sido publicados mais de 2000 livros sobre a matéria, alguns deles rotulando Shakespeare como guru de liderança! A prolixidade é tal que o intuito entusiástico de compreender o campo pode transformar-se rapidamente em sentimento de impotência e frustração. E o praticante da gestão/liderança, ansioso por colher ensinamentos que lhe permitam melhorar a sua actividade, pode cair num quase «desespero».

Teorias centradas nos líderes e nos liderados

Esta profusão tornaria indecifrável o terreno se alguns pesquisadores não dedicassem o seu labor à organização da literatura, tentando descortinar as principais categorias de estudos, abordagens ou linhas de pesquisa. As tipologias são numerosas, embora denotem grandes zonas de sobreposição (e.g., Bryman, 1996; Dansereau *et al.*, 1995; House & Aditya, 1997; Yukl, 1998; Aditya *et al.*, 2000). Em

jeito de síntese, vislumbram-se quatro grandes áreas: (1) abordagens dos traços; (2) abordagens comportamentais; (3) abordagens situacionais/contingenciais; (4) abordagens da liderança carismática e transformacional. Esta taxinomia, embora com diversas nuances, surge recorrentemente nas obras sobre o tópico.

Sucede que alguns autores têm alertado para a pertinência de um prisma alternativo, aquele que distingue as abordagens centradas nos líderes das centradas nos seguidores (e.g., Huhges et *al.*, 1996; Yukl, 1998). Algumas teorias enfatizam as características (traços, competências e comportamentos) dos líderes, sem prestarem atenção notória às características dos liderados. Outras teorias relevam as características dos liderados. No seu seio detectam-se, nomeadamente, as teorias da atribuição (e.g., o que induz os seguidores a considerarem os líderes como eficazes?), as teorias psicanalíticas (e.g., quais os processos psíquicos que induzem os liderados a identificarem-se com um líder?), as teorias do contágio social do carisma (e.g., como se influenciam mutuamente os liderados no decurso do processo que neles induz o contágio pelo líder carismático?), a teoria dos substitutos e neutralizadores (e.g., quais as características dos liderados que tornam a actuação do líder desnecessária ou redundante?), as teorias dos grupos auto-geridos (e.g., como são partilhadas as funções de liderança pelos membros de um grupo de trabalho?) e as teorias que se debruçam sobre as características dos seguidores eficazes (e.g., como se comportam os colaboradores de melhor desempenho?). Finalmente, algumas teorias denotam um pendor mais balanceado. Por exemplo, a teoria carismática de Conger & Kanungo (1987) encara o carisma como um processo de atribuição resultante da combinação de características de líderes e seguidores.

O presente artigo enquadra-se nas teorias centradas sobre as características dos seguidores. Procura contribuir para a resposta a uma indagação específica: como se comportam os seguidores eficazes?

Visa dar conta dos resultados de um estudo empírico em que mais de três centenas de gestores foram convidados a descrever os comportamentos de um colaborador e a atribuírem-lhe uma cotação global de desempenho. Serão expostas as características dos seis tipos (configurações comportamentais) de colaboradores emergentes do estudo, e dar-se-á conta do modo como os gestores os valorizam.

Algumas organizações acreditam que a actividade de liderado é tão importante para o desenvolvimento das capacidades de liderança, que impõem o exercício prévio de um papel de liderado a todos os que vêm a ocupar uma posição de liderança.

A pertinência deste género de estudos é facilmente compreensível se atentarmos no seguinte:

- Não há liderança sem liderados. Pressupor a existência de uns sem os outros seria o mesmo que querer compreender a gravidade sem tomar em consideração a massa (Hughes *et al.*, 1996);
- Não há liderança eficaz sem subordinados eficazes (Kelley, 1988);
- Ser um subordinado eficaz representa uma tarefa profissional tão importante quanto ser um superior eficaz (Neilsen & Gypen, 1991);
- Frequentemente, os sucessos e insucessos de uma organização são atribuídos aos líderes, se bem que a verdadeira razão subjacente possa residir nos colaboradores (Meindl & Erlich, 1987). Uma boa equipa de futebol pode obter sucesso sem um treinador de grande gabarito, mas uma má equipa dificilmente alcança desempenhos de topo - mesmo que seja liderada por um excelente treinador;
- Algumas organizações acreditam que a actividade de liderado é tão importante para o desenvolvimento das capacidades de liderança, que impõem o exercício prévio de um papel de liderado a todos os que vêm a ocupar uma posição de liderança (Hughes et *al.*, 1996).

A ilustração magistral desta temática pode ser encontrada em Kelley (1988, 1992), quando escreveu, a propósito da atribuição enfática dos sucessos e fracassos aos líderes: «Não possuo nenhum argumento contra este entusiasmo. Os líderes são, de facto, muito importantes. Mas procurando tão zelosamente melhores líderes, incorremos no risco de perder de vista as pessoas que eles lideram. Sem os seus soldados, Napoleão não teria sido mais do que um homem de grandes ambições. As organizações são bem sucedidas ou fracassam por via do modo como os seus líderes lideram,

mas também na base do modo como os seus colaboradores seguem.» (1988: 142).

É importante notar que, mais do que distinguir líderes e liderados (considerando-os como diferentes indivíduos), é preferível conceber a existência de dois papéis: o de líder e o de liderado. Em muitos casos, um líder é, também ele, um subordinado de alguém. Uma mesma pessoa exerce, frequentemente, os dois papéis. Importa saber, por conseguinte, o que a torna eficaz em cada um desses papéis. Sempre que, a partir de agora, aludirmos aos seguidores eficazes, estaremos a referir-nos ao exercício do papel de liderado – mesmo por pessoas que também exercem actividades de liderança.

Características dos colaboradores eficazes

Alguns trabalhos têm sido produzidos evitando responder à questão subjacente a este artigo. Por exemplo, Chaleff (1995) advogou que, contrariamente às concepções mais tradicionais, os seguidores eficazes são **corajosos, responsáveis e proactivos**. Deste modo, ajudam os líderes a fazer melhor e a superar as suas fraquezas, criticam as suas acções quando entendem que elas podem ser nefastas para a organização, e tomam iniciativas que podem complementar as actividades de liderança. Num estudo destinado a caracterizar as equipas de elevado desempenho da Marinha Americana (Whiteside, 1985, cit. por Hughes *et al.*, 1996), verificou-se que os colaboradores dessas equipas tinham espírito de coesão, adaptavam-se e apoiavam os objectivos dos líderes, colocavam questões, forneciam boas e más «notícias» aos seus superiores, tomavam iniciativa de fazer o que fosse necessário sem que fosse preciso instrui-los, envidavam esforços para além das suas estritas obrigações, e assumiam responsabilidade pessoal pelo desempenho da equipa.

Embora situando-se num campo mais específico (o dos comportamentos comunicacionais), o trabalho de Downs & Conrad (1982) também faculta elementos pertinentes para a matéria sob escrutínio neste artigo. Os autores identificaram vários comportamentos comunicacionais típicos de subordinados eficazes. Quando comunicam com os seus líderes, tais subordinados usam mensagens claras e explícitas, procuram confirmar se compreenderam o que lhes é solicitado ou transmitido, prestam informações atempadas e actualizadas, são breves e concisos, são bons ouvintes, são factuais (não confundem factos com opiniões), não filtram as más notícias, solicitam detalhes e procuram clarificação, antecipam as necessidades do líder, proporcionam novas ideias e recomendações, tentam resolver problemas.

O trabalho de Yukl (1998) também merece acolhimento, especialmente pelo seu valor de revisão da literatura e de síntese. O autor expôs algumas linhas de orientação para quem quiser «vir a ser um seguidor mais eficaz» (p. 163). Elas respeitam ao modo como melhorar a relação com a chefia, como resistir a estratégias de influência inconvenientes/incorrectas, como proporcionar apoio e tutoria, e como desafiar/enfrentar políticas e planos inapropriados. A Tabela I procura resumir essas ideias e linhas de orientação **(ver Tabela I na pág. 73)**.

A identificação dos comportamentos típicos dos seguidores eficazes pode ser enriquecida por duas tipologias de grande valor heurístico: a de Kelley (1988, 1992) e a de Rosenbach e seus colaboradores (cit. por Hughes *et al.*, 1996). Kelley propôs a existência de cinco estilos de colaboradores, resultantes do cruzamento de duas dimensões: (1) pensamento crítico e independente *versus* pensamento acrítico e dependente; (2) actividade *versus* passividade **(ver Figura 1 na pág. 74)**.

As pessoas com **pensamento crítico e independente** pensam pela sua própria cabeça, não esperam pela opinião dos outros ou da chefia para manifestar os seus pontos de vista, fornecem críticas construtivas, são inovadoras e criativas, emitem opiniões próprias (mesmo que sejam opostas à opinião dominante ou do chefe). As pessoas **activas** tomam a iniciativa, participam activamente na vida da organização, empenham-se na sua própria formação e aprendizagem, executam acções que ultrapassam as meras obrigações formais.

Os cinco estilos resultantes do cruzamento destas duas variáveis estão representados na Figura 1, e estão descritos em caixa **(ver pág. 74)**.

Rosenbach e seus colaboradores propuseram uma abordagem assente, igualmente, em duas dimensões: (1) o empenhamento em elevados desempenhos; (2) a tendência para desenvolver relações eficazes com os outros.

Do seu cruzamento, resultam quatro estilos de seguidores que definimos em caixa **(ver pág. 75)**.

Tabela I
Linhas de orientação para os liderados que pretendem ser eficazes

Linhas de orientação	Explicação
Procure saber o que o seu líder espera de si.	Os líderes nem sempre são claros nas suas solicitações. Acresce que, por vezes, estas são inconsistentes com as necessidades dos clientes. Nestes casos, o seguidor eficaz é o que, assertiva e diplomaticamente, questiona o líder tendo em vista resolver a ambiguidade e o conflito.
Tome a iniciativa de lidar com problemas.	Sempre que detecta problemas que dificultem o alcance dos objectivos (e.g., tradições obsoletas, conflitos entre pessoas que executam funções interdependentes, regras impeditivas de resultados), o seguidor eficaz apresenta o problema ao chefe, sugere modos de o resolver, faz demonstrações de resolução.
Informe o chefe das suas decisões.	Um líder que sente que foram tomadas decisões de mudança sem o seu conhecimento, pode sentir-se desautorizado, aparentar incompetência perante terceiros, e agir ele próprio sem considerar essas decisões.
Verifique a exactidão da informação que presta ao líder.	O seguidor eficaz fornece informação correcta e atempada ao seu líder, tendo em vista que este tome decisões de boa qualidade. Neste papel, é necessário fornecer tanto as boas como as más notícias.
Encoraje o seu chefe a prestar-lhe, com franqueza, *feedback* da sua actividade.	O seguidor eficaz procura saber se o seu desempenho é ou não adequado. Para tal, encoraja o seu chefe a fornecer-lhe *feedback*, pedindo-lhe opinião sobre as suas fraquezas, potencialidades, defeitos, erros no trabalho, etc.
Apoie o líder nos esforços destinados a realizar as mudanças necessárias.	Os líderes necessitam do encorajamento e apoio de seguidores leais para vencerem as resistências à implementação de mudanças importantes.
Mostre apreço e reconhecimento pelos esforços do líder.	O seguidor eficaz expressa apreço quando o líder faz esforços especiais para ajudá-lo, promove a sua carreira, representa os seus interesses. Elogia-o (genuinamente!) quando ele executa com sucesso algo importante e/ou difícil.
Questione os planos e propostas problemáticas que o líder apresenta.	O seguidor eficaz é franco quando detecta problemas nas propostas do seu chefe. Respeitosamente, e sem fazer críticas pessoais, apresenta os seus pontos de vista de modo específico (e não vagamente). Quando as propostas são ilegais, não-éticas ou extremamente perniciosas para a organização, o seguidor eficaz toma atitudes mais drásticas (e.g., ameaças).
Resista a tentativas de influência não apropriadas.	O seguidor eficaz não aceita tentativas de influência inapropriadas, abusivas ou exploradoras. A resistência deve manifestar-se cedo, para que as acções inadequadas não se tornem... habituais.
Proporcione conselhos ao seu chefe quando necessário.	O seguidor eficaz actua como conselheiro do líder quando este é inexperiente, não possui formação em determinadas áreas técnicas, etc. Ser um bom ouvinte pode ser, igualmente, muito pertinente.

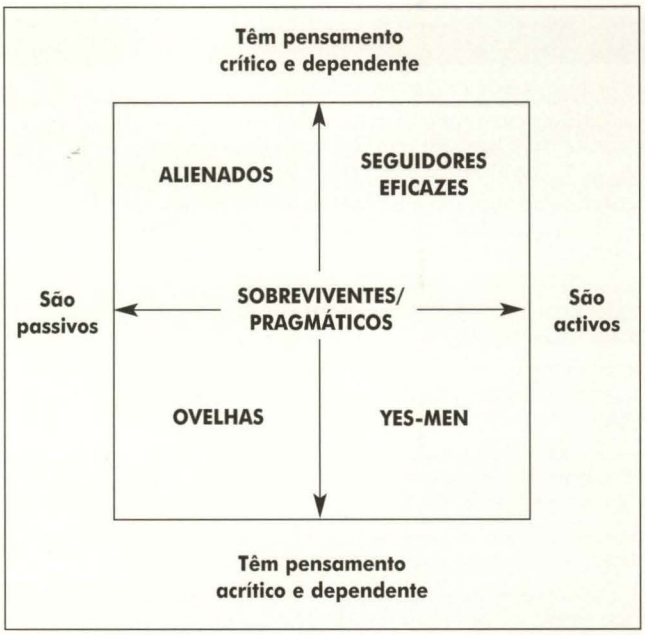
Fonte: Construída a partir de Yukl (1998).

Método

O presente artigo também representa uma tentativa de classificação, assentando não em duas mas em quatro dimensões comportamentais: grau de consciência, espírito de iniciativa, harmonia interpessoal e identificação com a organização. Estas dimensões emergiram como resultado de uma linha de pesquisa que tem vindo a ser executada no âmbito dos comportamentos de cidadania organizacional (Organ, 1997; Rego, 2002). A investigação foi encetada com as entrevistas a 27 pessoas que ensinavam e/ou exerciam funções de gestão, com predominância das segundas (Rego, 1999a, 2000a). Estes indivíduos foram questionados sobre quais os comportamentos que, no seu entender, distinguiam os seguidores «excelentes» dos restantes. Em termos globais, as referências que proferiram estão sumariadas na Tabela II. Foram igualmente indagadas acerca dos comportamentos característicos dos colaboradores de fraco desempenho **(ver Tabela II, na pág. 75)**.

A fase seguinte desenvolveu-se em dois passos. Primeiro, foi elaborado um questionário, com base no material recolhido nas entrevistas e em diversa literatura. Após validação (Rego, 1999a, 2000a), descortinou-se que o instrumento mede as quatro categorias comportamentais supra mencionadas. Estudos realizados sugerem que estes comportamentos são fortemente valorizados pelos gestores

Figura 1
Cinco tipos de seguidores



(Rego, 1999a, 2000a) e relacionam-se positivamente com a eficácia organizacional (Rego, 1999b, 2000a). Trabalhos posteriores de validação (Rego, 2000a, 2000b) reiteraram a estrutura tetra-dimensional e sugeriram que o instrumento pode ser reduzido a quinze itens, sem que tal parcimónia hipoteque a sua validade.

No trabalho empírico a que se reporta este artigo, foi usada esta versão reduzida. Inquirimos 321 gestores exercendo funções em vários níveis hierárquicos e áreas funcionais, pertencentes a 54 organizações de várias dimensões, oriundas de vários pontos do país e de sectores de actividade muito diversos. Cada gestor foi convidado a pensar num colaborador à sua escolha, a assinalar o grau em que as afirmações do questionário se aplicavam a essa pessoa (numa escala de 1 a 7), e a atribuir-lhe uma cotação global de desempenho, numa escala de 0 («péssimo colaborador») a 20 («excelente colaborador»). A Tabela III expõe os quinze itens do questionário, assim como os índices de consistência interna subjacentes a cada dimensão **(ver pág. 76)**.

Cinco estilos segundo Kelly

- As **«ovelhas»** são passivas e pensam pela cabeça dos outros. Não têm ideias próprias, trabalham sem entusiasmo, não têm iniciativa, não trabalham sem supervisão cerrada, não executam mais do que aquilo a que estão obrigadas.
- Os **«yes-men»** são seguidores activos, mas que executam ordens de modo acrítico. São servis. Embora assumam uma postura activa na execução das suas tarefas, consideram que não é seu dever "questionar as ordens dos seus superiores". Pensam pela cabeça dos seus chefes, embora sejam empenhados quando levam a cabo as ordens recebidas. Têm iniciativa, mas no quadro dos limites presumivelmente desejados pelos seus superiores.
- Os **«alienados»** têm espírito crítico e independente, possuem ideias próprias, mas tendem a não exprimi-las. Embora potencialmente capazes, são cépticos e por vezes cínicos. Retraem-se na execução de tarefas que ultrapassam as suas obrigações formais, e tendem a manifestar concordância com determinadas medidas... embora interiormente pensem o contrário. São, muitas vezes, fruto da desilusão com a organização e o comportamento das chefias.
- Os **«pragmáticos»** (ou "sobreviventes") não gostam de fazer ondas. Vivem de acordo com o slogan "é melhor estar salvo, seguro e incólume do que triste". Jogam o jogo de cada momento para poderem sobreviver em diferentes circunstâncias, com diferentes chefias, e em situações de "tempestade". Não se comprometem, não tomam riscos, gerem a situação de modo calculista e na esperança de defesa dos seus auto-interesses.
- Os **«exemplares»** gerem-se a si próprios, pensam pela sua própria cabeça, formam os seus próprios pontos de vista e padrões éticos, lutam por aquilo em que acreditam. São corajosos, francos e honestos, ousando enfrentar os chefes quando não concordam com eles ou sentem que eles prejudicam a organização. Sabem construir as suas próprias competências e capacidades, procuram a auto-aprendizagem, aceitam executar tarefas que lhes permitam desenvolver as suas capacidades. Vivem o seu trabalho com entusiasmo, são assertivos e enérgicos. Não procuram pretextos para fugir às responsabilidades e desafios. Não necessitam de receber constantemente ordens para executarem o seu trabalho. O chefe pode, com segurança, delegar-lhes responsabilidades. São bons juizes das suas próprias forças e fraquezas. Admitem os erros e partilham os sucessos.

Quatro estilos segundo Rosenbach

- Os **«subordinados»** fazem o que lhes é proposto que façam. Não são sensíveis aos relacionamentos, nem se empenham em elevados desempenhos. São semelhantes aos colaboradores **passivos** aventados por Kelley.
- Os **«contribuidores valiosos»** comportam-se exemplarmente no modo como executam as suas tarefas: esforçam-se por produzir em quantidade e qualidade. Mas descuram os relacionamentos inter-pessoais.
- Os **«políticos»** prestam grande atenção aos relacionamentos, mas não são tão empenhados no desempenho das tarefas.
- Os **«parceiros»** conciliam elevada orientação para os desempenhos e para os relacionamentos.

Tabela II

Alguns comportamentos característicos dos «empregados excelentes»

Categorias	Comportamentos ilustrativos
1. Persiste com entusiasmo e esforço-extra quando é preciso para realizar as suas tarefas com sucesso.	• Mostra empenhamento em atingir e ultrapassar os objectivos. • É persistente perante os obstáculos.
2. Voluntaria-se para levar a cabo actividades que não fazem, formalmente, parte do seu cargo.	• Nunca foge às responsabilidades dizendo «não sei fazer isso». • Não está bem sem fazer nada. Mostra prazer no que faz. • Está sempre disponível para resolver problemas. • Faz mais do que o requerido. Não se fecha no seu «trabalhinho». • Toma iniciativas para resolver problemas. • Traz soluções para os problemas - e não apenas os problemas. • Procura valorizar-se e aperfeiçoar-se (por exemplo, aprendendo com os outros). • Faz sugestões, visando melhorar as práticas organizacionais. • Faz críticas construtivas. • Defende os seus pontos de vista, mesmo estando em posição hierárquica inferior.
3. Ajuda e coopera com os outros.	• Ajuda quem está «em apuros» (por exemplo, quem tem dificuldades em realizar o trabalho, atrapalhado, sobrecarregado...). • Ultrapassa os objectivos individuais para beneficiar um colega que não consegue atingir os seus. • Ouve os outros sobre assuntos delicados da sua vida pessoal ou profissional. • Faz os outros sentirem-se bem. Cria bom ambiente de trabalho na equipa. • É sincero, franco e verdadeiro nas relações com os outros. É educado. Não fere a dignidade dos outros. • É cordial, gentil, simpático. Trabalha com um sorriso nos lábios. • Coloca-se ao nível dos seus interlocutores, para ser mais fácil a comunicação. • É humilde. Não se acha «o maior». • Sabe trabalhar para o grupo. Desenvolve todos os esforços para que a equipa (não só ele) possa ganhar.
4. Tem um forte sentido da responsabilidade.	• Comporta-se com forte sentido da responsabilidade. • Sabe o que tem a fazer e porquê (tenta saber a razão daquilo que faz). • É assíduo e pontual. Trabalha com rigor. Cumpre prazos. • Não é necessário controlá-lo. Trabalha bem sem orientação sistemática. • É cuidadoso na apresentação pessoal. Procura apresentar-se de modo decente e apropriado à função. • «Está a par» do que se passa na organização. Está informado. • Vai a todas as reuniões. Se não pode ir, avisa com antecedência.
5. Apoia e defende os objectivos da organização. Identifica-se com ela.	• É dedicado. Comporta-se com espírito de missão. Vive intensamente a organização. Identifica-se com os seus interesses. • Defende a organização como se fosse a «sua dama». • Pensa, em primeiro lugar, no serviço - mais do que nele. • Actua em função do todo. Procura ter visão global da organização. • Promove os produtos/serviços da organização junto de amigos e familiares. • Defende a reputação externa da organização, seja onde for. • Quando descobre oportunidades de negócio para a organização (mesmo que seja no fim-de-semana) comunica-as aos responsáveis.

Fonte: Análise de conteúdo das entrevistas (Rego, 1999a).

Tabela III
Quatro categorias comportamentais – itens e consistências internas (Alphas de Cronbach)

Harmonia interpessoal (0.86)
Quando tem tarefas desagradáveis ou difíceis a realizar, procura "passar a batata quente" para outros. (i)
Está sempre a referir-se ao lado negativo das coisas, mais do que ao positivo. (i)
Está sempre a queixar-se de assuntos triviais (isto é, de pouca importância). (i)
Cria instabilidade na equipa (com mexericos, intrigas, etc.). (i)
Quando algo lhe corre mal, desculpa-se com os erros dos outros. (i)
Espírito de iniciativa (0.85)
Mantém-se informado acerca do que se passa na organização.
Quando tem problemas a resolver, procura resolvê-los antes de apresentá-los ao chefe.
Quando uma coisa não funciona, procura alternativas para que funcione.
Procura, espontaneamente, melhorar os seus conhecimentos, competências e capacidades.
Grau de consciência (0.75)
É desleixado (tanto faz que o trabalho seja bem ou mal feito!). (i)
Está mentalmente fresco e pronto para trabalhar logo que chega à organização.
Desperdiça tempo em assuntos não relacionados com o trabalho. (i)
Identificação com a organização (0.79)
Quando descobre oportunidades de negócio para a organização (mesmo que seja no fim-de-semana), comunica-as aos responsáveis.
Faz esforços-extra para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais.
Pensa em primeiro lugar no serviço, mais do que em si próprio.

(i) as cotações foram invertidas
Entre parêntesis: Alphas de Cronbach

Para pesquisar o modo como as várias orientações comportamentais se organizam em configurações, e para aferir o grau em que elas são valorizadas do ponto de vista do desempenho dos colaboradores, procedeu-se a uma análise de *clusters* (método: vizinho mais afastado; distância: euclidiana ao quadrado), tendo por base as quatro categorias comportamentais. Foram depois executadas análises de variância para aferir as diferenças entre os grupos no que concerne a essas variáveis e à cotação de desempenho.

Seis diferentes estilos de liderados/seguidores

Os resultados sugeriram seis agrupamentos de seguidores/colaboradores, cujas características se exibem na Tabela IV, e cujos perfis estão graficamente representados nas Figuras 2 a 7 (os valores entre parêntesis representam a cotação global de desempenho que os gestores lhes atribuíram) **(ver Tabela IV, pág. 77)**.

Os «**apenas simpáticos**» foram assim denominados porque denotam pontuação elevada apenas na dimensão harmonia interpessoal. Revelam um muito fraco espírito de iniciativa, uma muito fraca identificação com a organização, e modestamente conscienciosos. Assemelham-se a pessoas simpáticas nos relacionamentos interpessoais, mas com pendor profissional/organizacional bastante deficitário. Recebem a mais baixa cotação de desempenho de entre as seis configurações emergentes **(ver Figura 2, pág. 77)**.

Os **«indolentes e rudes»** não são conscienciosos no modo como realizam o trabalho, não cultivam as relações harmoniosas com os outros membros organizacionais, são falhos de iniciativa, e não denotam qualquer espírito de identificação com a organização. São considerados fracos colaboradores: numa escala de zero a vinte, os gestores atribuem-lhes pouco mais de nove pontos **(ver Figura 3, pág. 77)**.

Os **«conscienciosos e corteses»** denotam um razoável pendor consciencioso no modo como executam o seu trabalho, e exibem uma orientação harmoniosa nas relações interpessoais. Mas revelam um fraco espírito de iniciativa, e reduzida identificação com a organização. Isto é: são passivos e sem «amor à camisola». A pontuação de desempenho que os seus chefes lhes atribuem pode ser considerada moderada **(ver Figura 4, pág. 77)**.

Os **«regulares»** foram assim designados por denotarem pontuações bastante similares à média da amostra nos quatro tipos de comportamento. Não têm grandes rasgos de ini-

Tabela IV
Configurações comportamentais e respectivas cotações de desempenho (médias)

	Amostra global	Grupo 1 Apenas simpáticos (n = 10)	Grupo 2 Indolentes (n = 45)	Grupo 3 Conscenciosos e corteses (n = 54)	Grupo 4 Regulares (n = 42)	Grupo 5 Profissionais zelosos e proactivos (n = 102)	Grupo 6 Exemplares (n = 64)
Harmonia interpessoal	***5.2***	5.4	3.2	5.1	4.7	5.9	6.1
Grau de consciência	***4.9***	2.6	3.4	3.9	5.0	5.4	5.9
Iniciativa individual	***5.3***	3.9	3.9	5.0	5.0	5.7	6.1
Ident. c/ a organização	***3.9***	2.5	2.3	3.9	4.2	3.4	5.6
Desempenho	***14.5***	5.5	9.2	13.6	15.3	15.7	16.9

Figura 2

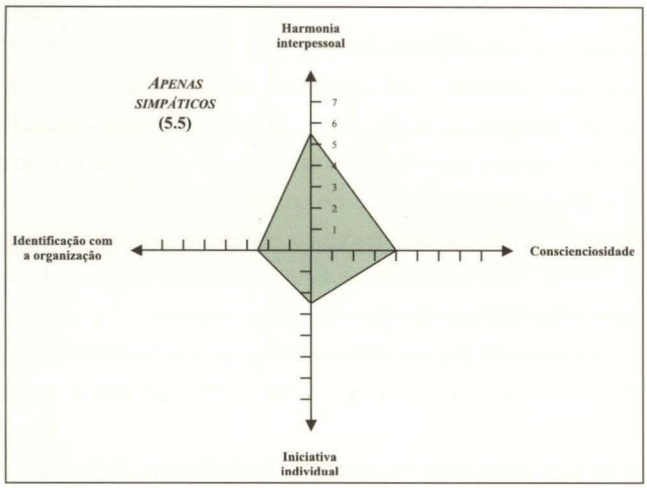


Figura 3

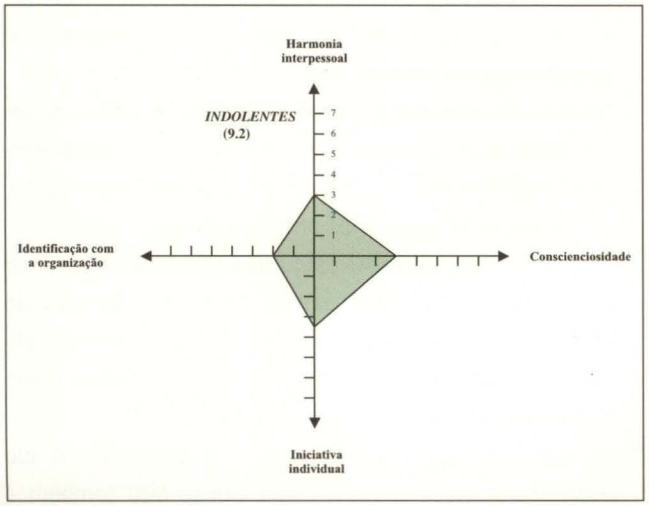
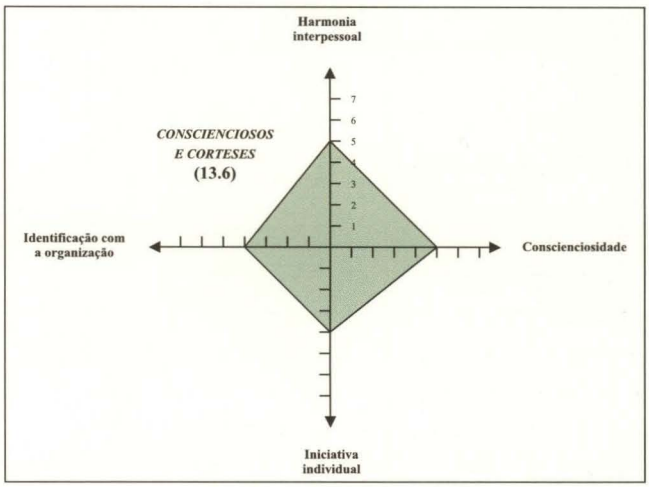


Figura 4



ciativa e pro-actividade, nem são especialmente harmoniosos, conscienciosos ou identificados com a organização. Recebem uma cotação de desempenho também próxima da média **(ver Figura 5, pág. 78)**.

Os **«profissionais zelosos e pro-activos»** são zelosos no seu trabalho, pro-activos, cultivam relações harmoniosas com as outras pessoas, mas denotam fraca identificação com a organização. Assemelham-se a bons jogadores profissionais, mas com pouco «amor à camisola» que envergam («jogam em qualquer equipa»). Os seus superiores consideram-nos bons colaboradores **(ver Figura 6, pág. 78)**.

Finalmente, os **«exemplares»** são fortemente conscienciosos no exercício das funções, têm elevado espírito de

Figura 5

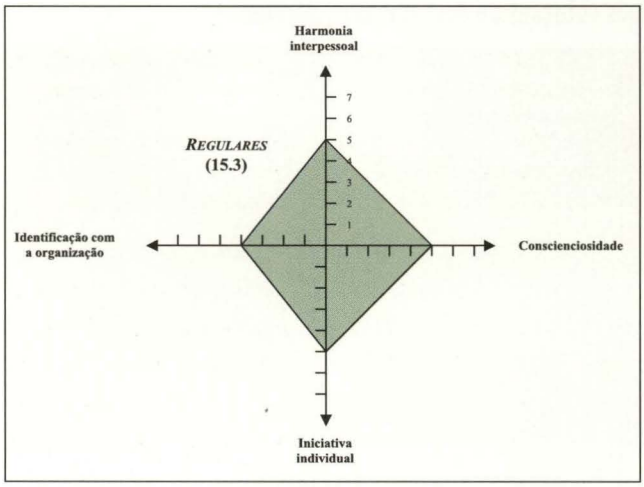
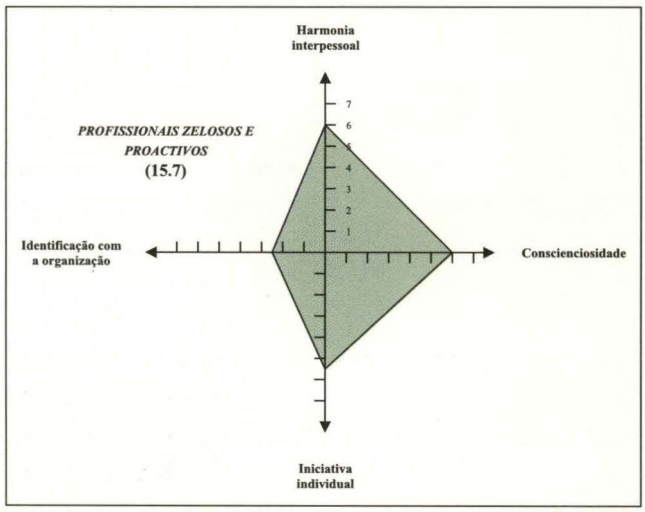


Figura 6

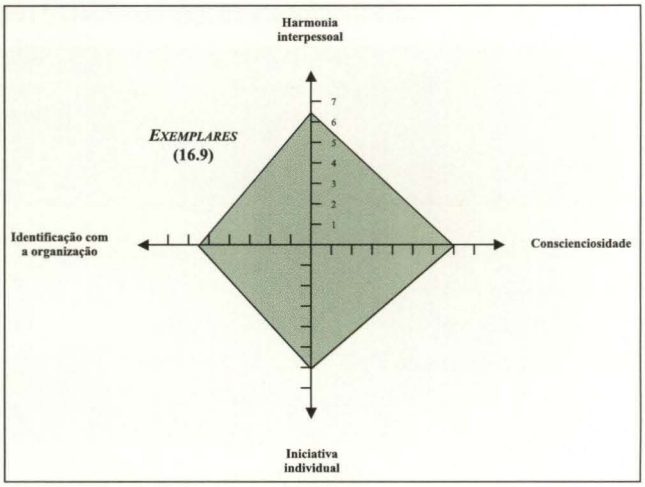


equipa e de camaradagem, são desportivistas (i.e., «não se queixam por tudo e por nada»), são pro-activos, tomam a iniciativa de resolver problemas, fazem sugestões de melhoria do funcionamento da organização, fazem esforços-extra para beneficiarem a organização (mesmo a expensas pessoais). Contrariamente aos «profissionais», identificam-se fortemente com a organização em que trabalham, sendo considerados excelentes colaboradores pelas suas chefias.

Antecedentes dos comportamentos dos seguidores eficazes

Para as empresas e os seus decisores, a questão-chave pode ser enunciada do seguinte modo: o que podem fazer para que os respectivos colaboradores adoptem comportamentos de elevado desempenho? A resposta é complexa, pois os membros organizacionais adoptam determinados comportamentos por três ordens de razões fundamentais: (1) as condições organizacionais são propícias; (2) as pessoas têm determinados atributos de personalidade que as tornam mais propensas a determinados comportamentos; (3) conjugam-se determinadas características de personalidade com determinadas condições organizacionais.

Figura 7



Se tomarmos em consideração alguns dos tipos de subordinados sugeridos por Kelley (1988, 1992), podemos aventar algumas hipóteses ilustrativas:

- As pessoas podem adoptar comportamentos conformistas (os típicos dos *yes-men*) porque o seu líder é autoritário ou a estrutura da organização é rígida. Mas também podem enveredar por tais actos por deterem uma personalidade tendencialmente conformista;
- Os sobreviventes ou pragmáticos podem proceder assim por terem uma personalidade avessa ao risco. Mas também pode suceder que desejam apenas sobreviver a condições de «tempestade» organizacional;
- Os colaboradores passivos podem enveredar por tais opções comportamentais devido ao estilo autoritário do líder, ou porque este «mata os mensageiros das más notícias». Mas podem igualmente actuar assim porque a sua personalidade é tendencialmente passiva;
- Os alienados podem actuar desse modo porque a sua personalidade é tendencialmente cínica. Mas também é

verosímil admitir que alguns colaboradores inicialmente exemplares enveredam por esse estilo porque constatam que os gestores premeiam a bajulação e a mediocridade e reagem negativamente a críticas desfavoráveis.

Em vez de vermos o papel de liderança como sendo superior ao papel dos seguidores, devemos pensá-los como iguais, embora consistindo em diferentes actividades.

Este panorama explicativo ilustra a complexidade das razões subjacentes ao comportamento humano, e a dificuldade em induzir as acções desejadas dos membros organizacionais. É, porém, indubitável que as organizações e os gestores podem adoptar determinadas medidas susceptíveis de contribuírem **potencialmente** para que os seus membros adoptem comportamentos de elevado desempenho.

Kelley (1988) sugeriu quatro tipos de actuações:

- Primeiro: é necessário redefinir os papéis de líder e de liderado. Em vez de vermos o papel de liderança como sendo superior ao papel dos seguidores, devemos pensá-los como iguais, embora consistindo em diferentes actividades.
- Segundo: é necessário honrar as competências dos liderados. Frequentemente, considera-se que é necessário ensinar a liderar, mas que toda a gente sabe como ser liderado. Sucede que esta premissa assenta em três falsas ideias: (1) os líderes são mais importantes do que os seguidores; (2) para ser um seguidor eficaz basta fazer o que é pedido que se faça; (3) os seguidores recebem a sua energia e, até mesmo, o seu talento, da parte do líder. Torna-se necessário combater estas falsas assunções através de programas de formação que incluam tópicos como o fomento do pensamento crítico e independente e a auto-liderança.
- Terceiro: é necessário adoptar sistemas de avaliação de desempenho que reflictam as qualidades dos seguidores eficazes. É igualmente preciso fornecer *feedback* às pessoas acerca do seu desempenho no papel de seguidores, para que possam melhorar no exercício desse papel.
- Quarto: é necessário erigir estruturas organizacionais que encorajem os seguidores eficazes. Isso pode passar por várias medidas, designadamente: (1) criar grupos em que todas as pessoas tenham responsabilidades pelo alcance dos objectivos; (2) proceder à rotação no exercício de funções de liderança dos grupos; (3) delegar actividades em pessoas de níveis hierárquicos inferiores; (4) recompensar os elevados desempenhos.

Estas sugestões representam, indubitavelmente, uma mais-valia para os decisores empresariais. Todavia, os estudos que vêm sendo realizados no âmbito dos comportamentos de cidadania organizacional (Organ, 1988, 1997; Rego, 1999a, 2000a, 2000b) contêm um potencial sugestivo adicional que importa aproveitar. Os comportamentos de cidadania organizacional podem ser considerados como os que não estão directamente relacionados com o núcleo central de funções dos membros organizacionais, mas que são importantes porque modelam o contexto organizacional, social e psicológico que serve como catalisador crítico para as actividades e processos de tarefa (Borman & Motowidlo, 1993, 1997; Organ, 1997; Rego, 2002). As quatro categorias de comportamento subjacentes às seis configurações representam actos de cidadania (Rego, 1999a, 2002), pelo que faz sentido atender aos estudos sobre a matéria para descortinar modos de fomentar tais actos.

A Tabela V expõe um elenco de potenciais antecedentes que importa considerar. Ela sugere que os decisores organizacionais podem fomentar os comportamentos de elevado desempenho consagrados neste artigo, seja através do recrutamento e selecção, seja actuando sobre os factores que induzem maiores níveis de satisfação, de justiça, de empenhamento organizacional, de confiança, e de sentido psicológico de comunidade de trabalho. O elenco não tem pretensões de ser exaustivo. Acresce que há razões para presumir que diferentes antecedentes estão associados a diferentes comportamentos. Por exemplo, é plausível que o motivo de afiliação explique mais vigorosamente a harmonia interpessoal do que a iniciativa, ocorrendo o inverso com o motivo de êxito **(ver Tabela V, pág. 80)**.

Conclusão

Os sucessos e fracassos das organizações dependem do modo como os líderes actuam, mas também da maneira como os liderados se comportam. A presente pesquisa pretende fornecer um

Tabela V

Alguns factores eventualmente indutores dos comportamentos de cidadania organizacional (CCO)

Tipos de variáveis	Variáveis	O colaboradores adoptam mais CCO quando:
Atitudes	Satisfação	Estão mais satisfeitos com as funções.
	Justiça	Têm percepções de justiça mais positivas (especialmente nos planos procedimental e interaccional).
	Empenhamento organizacional	Estão mais empenhados (normativa e afectivamente) com as suas instituições.
	Confiança nas autoridades organizacionais	Têm confiança nas autoridades organizacionais.
	Sentido psicológico de comunidade de trabalho	Perfilham um forte sentido psicológico de comunidade de trabalho.
	Apoio organizacional percepcionado	Sentem que a organização se preocupa com eles e cuida do seu bem-estar.
Características de personalidade	Grau de consciência	São mais conscienciosos.
	Agradabilidade	Denotam mais elevada agradabilidade.
	Afectividade positiva	Denotam mais forte afectividade positiva.
	Afectividade negativa	Denotam menor afectividade negativa.
	Propensão para a confiança	São mais propensos para confiar nos outros.
	Necessidade/motivo de afiliação	Denotam forte motivação de afiliação.
	Motivo de êxito	Denotam forte motivação para o êxito.
	Orientação para o colectivo	São mais orientados para o colectivismo e menos para o individualismo.
	Auto-estima	Têm mais elevada auto-estima.
	Locus de controlo	Denotam forte *locus* de controlo interno.
Outras variáveis	Comportamentos de liderança transformacional	Os seus líderes/chefes adoptam comportamentos de liderança transformacional (e.g., articulam uma visão, são modelos apropriados de actuação, expressam elevadas expectativas de desempenho).
	Congruência indivíduo--organização	Por exemplo, os seus valores e os da instituição são congruentes.
	Stress	O *stress* é menor.

Fontes: Construída a partir das sínteses de: Podsakoff et al. (2000); Rego (2002).

pequeno contributo empírico para a compreensão dos comportamentos típicos dos colaboradores/seguidores de elevado desempenho. Ela insere-se nas abordagens de liderança centradas sobre um dos elementos do binómio da liderança: os seguidores.

Uma breve análise da literatura permite reconhecer alguns comportamentos potencialmente relevantes. Assim, numa tentativa de síntese, dir-se-ia que os seguidores eficazes actuam com franqueza, honestidade, coragem, pro-actividade, espírito de aprendizagem contínua, entusiasmo, assertividade, espírito de equipa, harmonia interpessoal, assunção de responsabilidades. Os resultados do estudo aqui apresentado denotam um grau de convergência assinalável com esse perfil comportamental. Nas concepções dos gestores inquiridos, os colaboradores eficazes são os

que denotam forte espírito de equipa e camaradagem, fazem sugestões de melhoria do funcionamento da organização, são pro-activos, procuram espontaneamente melhorar as suas competências e capacidades, são conscienciosos e zelosos no modo como executam o trabalho, são leais à organização e identificam-se com ela, e fazem esforços-extra para beneficiá-la.

Esta perspectiva não contém, por certo, todos os comportamentos relevantes para o exercício eficaz do papel de liderado. Mas representa uma proposta adicional que pode ajudar os gestores a melhor seleccionarem os seus colaboradores e a adoptarem medidas susceptíveis de promoverem os comportamentos em causa. Este optimismo não pode, todavia, ofuscar as limitações da investigação.

Na verdade, apenas foram consideradas as perspectivas dos gestores. Nada garante que elas sejam congruentes com a relação efectiva entre os comportamentos estudados e a eficácia, como aliás algum material empírico sugere (Podsakoff & MacKenzie, 1994). Por conseguinte, importaria testar as relações empíricas entre esses comportamentos e a eficácia dos grupos e organizações.

Embora algum trabalho empírico já tenha sido desenvolvido neste domínio (e.g., Rego, 1999b; 2002), ele reporta-se a um sector de actividade muito específico (Seguros), não sendo despropositado presumir que relações empíricas peculiares possam ser detectadas noutras actividades. Acresce a pertinência de algumas indagações, de que se exemplificam: a) a eficácia dos grupos e organizações dependerá da predominância de uma determinada configuração comportamental ou, antes, do modo como se conciliam diferentes configurações?; b) diferentes actividades/organizações reivindicarão diferentes perfis comportamentais?; c) haverá factores de contingência que tornam determinadas configurações comportamentais mais pertinentes para uma dada situação do que para outras? Finalmente, a eficácia é um conceito susceptível de inúmeras interpretações e cuja natureza é, segundo alguns autores, paradoxal (e.g., Miles, 1980; Connolly *et al.*, 1980; Cameron, 1986; Meyer & Gupta, 1994; Banner & Gagné, 1995).

Em qualquer caso, a pesquisa faculta contributos adicionais para a compreensão de um dos binómios do processo de liderança: os seguidores. Reitera as proposições de algumas abordagens que apontam para a pertinência de colaboradores empenhados, pro-activos, identificados com a organização, conscienciosos e zelosos no modo como executam as funções. E lança pistas para futuras investigações. ■

Bibliografia

BANNER, D. K., & GAGNÉ, T. E. (1995). **Designing effective organizations: traditional and transformational views**. Thousand Oaks: Sage.

BORMAN, W. C. & MOTOWIDLO, S. J. (1993). "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance". In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), **Personaliy Selection** (pp. 71-98). S. Francisco: Jossey Bass.

BORMAN, W. C. & MOTOWIDLO, S. J. (1997). "Task performance and contextual performance - the meaning for personnel selection research". *Human Performance*, 10: 99-109.

BURROUGHS, S. M. & EBY, L. T. (1998). "Psychological sense of community at work: a measurement system and explanatory framework". *Journal of Community Psychlogy*, 26(6): 509-532.

CAMERON, K. S. (1986). "Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness". *Management Science*, 32(5): 539-553.

CHALEFF, I. (1995). **The courageous follower: Standing up to and for our leaders**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

CONNOLLY, T., CONLON, E. J., & DEUTSCH, S. J. (1980). "Organizational effectiveness: A multiple-constituency approach". *Academy of Management Review*, 5: 211-217.

COSTA, A. C. (1999). "Theoretical considerations over trust: relevant aspects for organizational behavior". *Psicologia*, XIII (1-2): 85-98.

DOWNS, C. W. & CONRAD, C. (1982). "Effective subordinancy". *Journal of Business Communication*, Spring: 27-37.

EINSENBERGER, R., CUMMINGS, J., AEMELI, S. & LYNCH, P. (1997). "Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction". *Journal of Applied Psychology*, 82(5): 812-820.

EISENBERGER, R., FASOLO, P. & DAVIS-LAMASTRO, V. (1990). "Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation". *Journal of Applied Psychology*, 75: 51-59.

EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHINSON, S. & SOWA, D. (1986). "Perceived organizational support". *Journal of Applied Psychology*, 71: 500-507.

GABARRO, J. J. & KOTTER, J. P. (1980). "Managing your boss". *Harvard Business Review*, January-February (reimpresso em **Managing people in mind**, Harvard Business Review Paperback, nº 90085, pp. 101-110).

GOLEMAN, D. (2000). "Leadership that gets results". *Harvard Business Review*, March-April: 78-90.

HUGHES, R. L., GINNETT, R. C. & CURPHY, G. J. (1996). **Leadership - enhancing the lessons of experience**. Chicago: Irwin.

KELLEY, R. E. (1988). "In praise of followers". *Harvard Business Review*, 66(6): 142-148 (reimpresso em **Managing people in mind**, Harvard Business Review Paperback, pp. 74-80).

KELLEY, R. E. (1992). **The power of followership: How to create leaders people want to follow and followers who lead themselves**. New York: Doubleday Currency.

MEINDL, J. R. & EHRLICH, S. B. (1987). "The romance of leadership and the evaluation of organizational performance". *Academy*

of *Management Journal*, 30: 90-109.

MEYER, M. W. & GUPTA, V. (1994). "The performance paradox". In Barry M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 16; pp. 309-369). Greenwich, Connecticut: JAI Press.

MILES, R. H. (1980). **Macro Organizational Behavior**. Glenview, IL: Scott, Foresman.

NEILSEN, E. H. & GYPEN, J. (1991). "The subordinate predicaments". In **Managing people in mind**, Harvard Business Review Paperback, Paperback nº 90085 (pp. 111-121).

ORGAN, D. W. (1988). **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**. Lexington, MA: Lexington Books.

ORGAN, D. W. (1997). "Organizational citizenship behavior - its construct clean-up time". *Human Performance*, 10, 85-97.

PODSAKOFF, P. M. & MACKENZIE, S. B. (1994). "Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness". *Journal of Marketing Research*, XXXI, 351-363.

PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B. & BOMMER, W. H. (1996). "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors". *Journal of Management*, 22(2): 259-298.

PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., MOORMAN, R. H. & FETTER, R. (1990). "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior". *Leadership Quarterly*, 1: 107-142.

REGO, A. (1999a) "Comportamentos de cidadania organizacional - operacionalização de um constructo". *Psicologia*, XIII(1-2): 127-148.

REGO, A. (1999b). "Cidadania organizacional e eficácia - um contributo empírico". *Revista Portuguesa de Gestão*, II: 5-19.

REGO, A. (2000a). *Comportamentos de cidadania organizacional - uma abordagem empírica a alguns dos seus antecedentes e consequências*. Tese de Doutoramento, Lisboa, ISCTE (não publicada).

REGO, A. (2000b). "Comportamentos de cidadania organizacional - diferentes padrões reactivos às percepções de justiça". *Organizações & Trabalho*, 24: 9-28.

REGO, A. (2002). **Comportamentos de cidadania nas organizações - um passo na senda da excelência?** Lisboa: McGraw-Hill.

SANFORD, F. H. (1952). "The follower's role in leadership phenomena". In G. E. Swanson, T. M. Newcombe & E. L. Hartley (eds.), **Readings in Social Psychology**. Holt, Rinehart and Winston.

WHITESIDE, D. E. (1985). *Command excellence: What it takes to be the best!* Department of the Navy, Washington, D. C.: Leadership Division, Naval Military Personnel Command.

YUKL, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

ESTAMOS HABILITADOS A RESPONDER À SUA NECESSIDADE DE COMUNICAR

c3im

CONSULTURIA DE INFORMAÇÃO, INOVAÇÃO, INTERNET E MULTIMÉDIA, LDA

oficina gutenberg

Concepção e coordenação de projectos, design, redacção e fotografia

telefone: (351) 21 497 15 22

fax: (351) 21 497 15 22

c3im@janelanaweb.com

www.c3im.pt

Gabinete Gráfico Imaginário, lda.

Paginação electrónica e tratamento de imagem

telefone: (351) 21 497 15 22

fax: (351) 21 497 15 22

gabinetegrafico@netcabo.pt

Somos um grupo de empresas, sediado em Lisboa, experiente e experimentado na produção de todo o tipo de informação destinada a ser veículada através do papel impresso.

Estamos preparados para concepcionar o seu suporte informativo desde o conteúdo até à sua imagem final.

Se pretende criar uma imagem editorial para a sua instituição ou alterar a sua actual, e veiculá-la para o exterior, consulte-nos.

Revistas institucionais, técnicas e científicas, Livros, Logotipos, Deplians, Brochuras, Catálogos, Cartazes, Folhetos, Newsletters institucionais e de empresa, e todos os mais variados suportes informativos são a nossa especialidade.

Casos

Mulheres em lugares de gestão

Avaliação do desempenho nos sectores público e privado

por Alcina Portugal Dias e Minoo Farhangmehr



Francisco Gaia
«Apresentação para a tourada»
Óleo s/ Bastão (70 x 100 cm)
Exposição de pintura
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
com o título «Francisco Gaia
em homenagem a Pablo Picasso»,
Jan/Fev 2003

Mulheres em lugares de gestão

Avaliação do desempenho nos sectores público e privado

por Alcina Portugal Dias e Minoo Farhangmehr

Este artigo descreve, e avalia, as opiniões de homens e mulheres, pertencentes à estrutura de duas organizações distintas – uma pública e outra privada – quanto à participação da mulher na gestão das organizações. A forma como a mulher ascende a posições de chefia nas organizações, as barreiras que se lhe deparam, a opinião dos homens sobre o seu posicionamento hierárquico, são algumas das questões que motivaram a elaboração do presente estudo. Os resultados obtidos pela realização de entrevistas no estudo de caso comparado efectuado revelaram ideias muito interessantes. Apesar das diferenças inerentes à natureza de cada uma das organizações consideradas – pública e privada –, parece poder inferir-se que, se as mulheres predominam na gestão das organizações, os homens e as mulheres assumem uma atitude proactiva e de crença nas capacidades do sexo oposto. Por outro lado, se a gestão das organizações está maioritariamente afecta ao sexo masculino, as mulheres que pretendam subir na sua hierarquia sentem que terão de enfrentar a situação de «glass ceiling» provocada, curiosamente, não só pelo homem, mas também pela mulher.

Palavras-chave: *Abordagem Género, Abordagem Organização, Abordagem Género-Organização, Tecto de Vidro*

A literatura sugere que a estrutura familiar afecta muito mais as mulheres que pretendam desempenhar lugares de gestão do que os homens (Burke, 1997b, Burke e Mc Keen, 1992). Contudo, hoje em dia, regista-se uma certa mudança de atitude, como se pode registar pela preponderância que a mulher começa a ter na vida das organizações.



Alguns autores defendem que, se as mulheres ocupam lugares de gestão, é porque têm tantas ou mais qualificações académicas que os homens (Davidson e Cooper, 1987). Outros autores relacionam as qualificações académicas com o estado civil, afirmando que, as mulheres em lugares de gestão, se casadas, normalmente têm um marido com formação académica equivalente (Brett, 1992, Cooper, 1987). Mas o contrário pode não se verificar, isto é, os homens em lugares de gestão podem não ter uma companheira com formação académica equivalente. Até porque, como diria Thébaud (1995), «se os homens se envolvessem nos jogos domésticos, muito teriam a perder profissionalmente». Considerando que normalmente o homem gestor pode não ter uma mulher com análogas qualificações académicas, tal facto leva-o a deter uma atitude mais permissiva e utilizadora de sua mulher, atribuindo-lhe em pleno a gestão da unidade doméstica comum.

Contudo, embora a qualificação académica seja algo de

Alcina Portugal Dias
Assistente no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal. Adjunta da Administração de um Grupo de Empresas ligado ao Sector Automóvel.
E-mail: alcinaportugaldias@yahoo.com

Minoo Farhangmehr
Professora Catedrática e Directora do Mestrado em Gestão de Empresas na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Braga, Portugal.
E-mail: minoo@eeg.uminho.pt

Recebido em Novembro de 2002 e aceite em Janeiro de 2003.

fundamental, só por si não justifica a situação de algumas mulheres em lugares de gestão. Outras razões parecem contribuir para tal situação: ou a organização tem interesse em promover o sexo feminino, facilitando a ascensão às mulheres – abordagem da organização (Kanter, 1977) –, ou as mulheres são preferidas porque possuem determinadas características que preenchem melhor o lugar em questão – abordagem do género (Helgesen, 1990) -, ou ainda uma combinação das duas abordagens, isto é, a organização e o género interagem. Neste último caso, as mulheres ascendem na hierarquia da organização não só porque esta as pretende, mas também porque aproveita as características específicas que preenchem o lugar – abordagem do género-organização (Fagenson, 1985).

Atendendo às qualidades adstritas a cada um dos sexos, Brown (1977) comparou os estilos de liderança masculino/feminino e concluiu que uma das razões mais comuns para explicar a diferença de liderança de um sexo e outro é atribuí-la aos estereótipos. Contudo, o autor acrescenta que o papel da mulher é difícil, porque se ela actua de uma forma educada, ela é negativamente conotada, em termos de autoridade, associando a educação a um menor poder de decisão. Se ela é assertiva e fala como um homem, então será considerada rude e desagradável. Bennis (1984), em reforço desta opinião de Brown, acrescentou: «...há uma mitologia de competência que indica o caminho do sucesso para uma mulher que é agir como um homem.»

Riger e Galligan (1980) associam as barreiras que são levantadas às mulheres para alcançar o topo da gestão à ausência de certas condições psicológicas de dureza e incisão e às condições situacionais de emprego que a excluem. Segundo os autores, apenas algumas mulheres, aquelas que possuem traços psicológicos bem incisivos e demarcados, terão alguma hipótese de sucesso nas organizações.

Independentemente da abordagem considerada para explicar o posicionamento da mulher na hierarquia das organizações, a situação de *glass ceiling* (tecto de vidro) será também considerada ao longo desta análise exploratória.

Objectivo

Os problemas e as barreiras que as mulheres, em lugares de gestão, enfrentam no dia-a-dia na actividade da organização, e a opinião dos homens e das mulheres sobre o seu desempenho profissional, constituem os aspectos cruciais da presente investigação e cujo objectivo reside na avaliação da participação da mulher na gestão das organizações.

Metodologia

A combinação de duas organizações de carácter distinto – uma pública e outra privada –, permitiu um enriquecimento do presente trabalho pela diversidade e similaridade de opiniões associadas, por um lado, à natureza da própria organização e sua específica missão, e, por outro, à natureza do próprio sexo. O caso empírico desenvolvido foi conduzido tendo em conta as diferentes assunções da literatura que motivaram as questões que constituíram a base de elaboração de um guião de entrevista. A entrevista pelo tipo de resposta directa e sentida propiciada, dirigida à classe de homens e mulheres em lugares de gestão em ambas as instituições (Pearce and Robinson, 1989), foi o meio considerado como o mais adequado para se alcançar o objectivo da presente análise. Assim, pretendeu-se auscultar a opinião desta classe relativamente ao desempenho e aos problemas e barreiras que as mulheres, em lugares de gestão, podem enfrentar no seu ambiente de trabalho.

Em verdade, deve-se também mencionar que foi simultaneamente difícil, mas profundamente enriquecedor e gratificante, o facto de, através de um convívio mais estreito e profundo com os seus quadros superiores, ter-se conseguido realizar 25 entrevistas, dez das quais foram efectuadas num Hospital (Instituição Pública) e quinze num Banco (Instituição Privada). As organizações seleccionadas possuem um carácter distinto, atendendo à sua natureza, que muito contribuiu favoravelmente para a realização do presente estudo.

Caracterização das organizações

Antes de mais, importa enumerar alguns pontos esclarecedores e caracterizadores que diferenciam a natureza de ambas as organizações - pública e privada. As carreiras públicas em Portugal detêm um processo específico de promoção através de concursos públicos, elaborados de acordo com normativos específicos que, aliados ao tempo de permanência na função, justificam a ascensão na carreira. No sector privado, o recrutamento e selecção de pessoal depen-

dem de factores como a cultura, a oportunidade, a sorte e, muitas vezes, o conhecimento pessoal. Aqui, o factor antiguidade não se reveste da importância e peso que tem no sector público mas, antes pelo contrário, pode significar uma paragem no tempo, o que às organizações lucrativas não interessa. Contudo, torna-se interessante constatar que, apesar destas diferenças fundamentais entre a entidade pública e privada – um factor que vai determinar um ambiente de trabalho condicionado a uma estruturação hierárquica completamente distinta –, vão surgir opiniões paralelas e assimétricas quanto a temáticas comuns de análise.

Como se pode verificar, o Quadro I releva o quantitativo total dos trabalhadores de cada uma das instituições por sexo e sua distribuição por lugares de gestão.

Quadro I
Caracterização das organizações

	A - Banco (privado)	B - Hospital (público)
Nº de trabalhadores	350	580
Homens	52%	18%
Mulheres	48%	82%
Em lugar de gestão		
Homens	18%	10%
Mulheres	5%	17%
Posição	Director, Director Executivo, Supervisor	Director Hospitalar, Director Clínico, Director Enfermagem

Da leitura do Quadro I, depreende-se que as mulheres são predominantes no Hospital, onde representam 82% da população trabalhadora contra 18% dos homens, enquanto que no Banco as mulheres representam 48% e os homens 52%. Interessante registar que, no Banco, 18% dos lugares de gestão pertencem aos homens quando eles representam 52% do total da população. No Hospital, 17% dos lugares de gestão pertencem ao sexo feminino, quando as mulheres representam 82% do total da população, e 10% dos lugares de gestão pertencem aos homens, quando eles representam, apenas, 18% do total da população. À partida, quase se poderia sugerir que, mesmo em organizações onde as mulheres são predominantes a nível da gestão de topo, a ideia de Schein (1990) *think male think manager* (pense homem, pense gestor) verifica-se no caso do Hospital, onde apenas 18% da população é masculina e 10% dos respectivos lugares de gestão pertencem-lhes.

Resultados

Os resultados das entrevistas realizadas, de acordo com as sugestões da literatura, encontram-se traduzidos na tabela percentual definida no Quadro II. Esta tabela relaciona a opinião dos entrevistados, em termos de masculino e feminino, por organização e relativamente aos temas mais relevantes definidos em função das opiniões dos mesmos.

Quadro II
Questões sugeridas pela literatura

Tema da Literatura	A - Banco (privado)				B - Hospital (público)			
Tema/Comentário	**Mulheres**		**Homens**		**Mulheres**		**Homens**	
	Sim	**Não**	**Sim**	**Não**	**Sim**	**Não**	**Sim**	**Não**
Carreira/família:								
- tem ajudas externas?	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%
Glass ceiling:								
- sente barreiras?	72%	28%	25%	75%	20%	80%	0%	100%
- actua como um homem?	42%	58%	0%	0%	0%	100%	0%	100%
Género:								
- implica a caarreira?	58%	42%	50%	50%	0%	100%	25%	75%
Organização:								
- interessada na mulher?	42%	58%	50%	50%	25%	75%	25%	75%

A temática que concerne a dualidade carreira-família (Monachello, 1990), sugere que as mulheres em lugares de gestão, se casadas, só desempenham adequadamente a sua função se tiverem ajudas externas. As entrevistas realizadas sobre esta matéria ao sexo feminino, quer no Banco quer no Hospital, revelaram a dedicação e envolvimento laboral do sexo feminino à custa de ajuda externa, proveniente de familiares ou de empregadas domésticas. Por outro lado, os homens em lugares de gestão, se casados, quer no Banco quer no Hospital, confirmaram que o atributo doméstico estava por completo atribuído às respectivas mulheres. Os homens e mulheres solteiros, em ambas as instituições, revelaram não ter qualquer problema ou barreira quanto ao assunto.

Quanto às barreiras sentidas pela mulher no ambiente de trabalho, sintetizadas na noção de *glass ceiling* (tecto de vidro), nas entrevistas realizadas no Banco as mulheres revelaram que 72% sentiam estas barreiras, tanto por parte do homem como da mulher, enquanto 28% não sentiam. Dos homens entrevistados no Banco, 50% sentiam que estas barreiras existiam relativamente às suas colegas. No Hospital, apenas 20% das mulheres entrevistadas sentiam tal situação, e essencialmente por parte das outras mulheres, e as restantes 80% desconheciam tal sensação. Quanto aos homens, no Hospital, eles não registavam a existência deste tipo de problemas.

No que diz respeito à necessidade de a mulher assumir a roupagem de homem para desempenhar lugares de gestão – o que não é mais do que uma imitação da postura dos homens –, 42% das mulheres entrevistadas no Banco concordaram com a veracidade desta situação, enquanto 58% disseram não precisar de agir como um homem para gerir.

No que diz respeito à necessidade de a mulher assumir a roupagem de homem para desempenhar lugares de gestão – o que não é mais do que uma imitação da postura dos homens -, 42% das mulheres entrevistadas no Banco concordaram com a veracidade desta situação, enquanto 58% disseram não precisar de agir como um homem para gerir. Contudo, nem os homens do Banco, nem os homens e mulheres do Hospital, concordaram com a ideia de a mulher actuar como se fosse um homem. Todos foram unânimes em considerar que a mulher deve revestir as características que lhe propiciam a feminilidade, não devendo assumir atitudes e roupagens masculinas. Parece que este aspecto só é sentido pelas mulheres, em organizações onde o sexo masculino é predominante.

Neste ponto, a análise será talvez de questionar se há profissões eminentemente masculinas e/ou femininas. A esta questão a literatura responde com a abordagem do género (Helgesen, 1990), defendendo que a escolha profissional está muito relacionada com o facto de ser homem ou ser mulher. Questionados quanto a esta temática, a maioria dos resultados no Banco confirmou esta assunção: 58% das mulheres confirmaram-no, assim como 50% dos homens. No Hospital, as mulheres entrevistadas negaram, em unanimidade, tal facto, alegando que hoje em dia esse problema já não se colocava. Todavia, no mesmo tipo de organização onde as mulheres negaram tal matéria, 25% dos homens consideraram que o género é responsável pela escolha da carreira profissional, advogando que há especialidades médicas, como a ortopedia, que são exclusivamente masculinas.

Contudo, como é do conhecimento geral, nas organizações lucrativas e nos lugares de topo na hierarquia, é o sexo masculino quem normalmente predomina. Saber até que ponto estas organizações poderão estar ou não interessadas no envolvimento da mulher, promovendo-a e envolvendo-a na organização, tal é o conteúdo da temática conhecida como abordagem da organização (Kanter, 1977).

No Banco, 42% das mulheres e 50% dos homens disseram que as organizações se encontram interessadas em, especificamente, recrutar mulheres para as promover. As remanescentes 58% mulheres inquiridas, e 50% dos homens inquiridos, confirmaram que as organizações não têm este objectivo explícito e, deste modo, não estão interessadas nas mulheres como gestoras. No Hospital, apenas 25% das mulheres e 25% dos homens entrevistados confirmaram tal ideia, ou seja, cerca de 75% da população feminina e masculina entrevistada disseram que as organizações lucrativas não manifestavam interesse específico na integração e promoção das mulheres. Este é um resultado que, à primeira

vista, pode surgir um pouco enviesado, mas que traduz apenas o entendimento que os homens e mulheres do Hospital têm em relação às organizações lucrativas, isto é, eles vêm estas como pouco potenciadoras do aproveitamento do capital humano feminino.

Resultados comparados e sua discussão

O Quadro III mostra a síntese dos resultados das entrevistas por similaridades e diferenças relativas às duas organizações, atendendo à opinião dual *homem – mulher*.

Quadro III
Similaridades e diferenças de resultados entre as organizações

Similaridades Banco = Hospital	Diferenças Banco ≠ Hospital
Homem	**Homem**
– se casados, e tendo grau de formação académica superior, a sua companheira pode não o ter – os homens afirmam que a actividade doméstica é uma atribuição plena das respectivas mulheres – os homens afirmam que hoje em dia também se diz «pense em gestor pense em mulher»	– Banco: os homens preferem o homem como superior – Hospital: o sexo do superior não interessa
Mulher	**Homem**
– se casadas, e tendo grau de formação académica superior, o seu companheiro tem análogo grau de formação – assumem a actividade doméstica	– Banco: os mulheres preferem o homem como superior – Hospital: o sexo do superior não interessa – Banco: os mulheres dizem não sentir adversidades por parte dos homens – Hospital: as mulheres registam uma adversidade disfarçada por parte dos homens

Os resultados mostram que as mulheres em lugares de gestão, se casadas, possuem um companheiro com idêntica formação académica, mas, os homens em lugares de gestão com elevada habilitação académica, podem não ter uma companheira com formação equivalente. Quanto maior for a formação académica do sexo feminino, mais difícil se tornará apagar essas aptidões em detrimento da actividade doméstica ou familiar, pois muito provavelmente as mulheres irão questionar as suas competências acrescidas que poderão estar a ser desperdiçadas. Contudo, o que parece ser um facto, de acordo com o caso estudado, é que tudo se resume a medir ou quantificar as capacidades do sexo feminino começando, não só pelas suas qualificações académicas (Davidson e Cooper, 1987), como também pelas do respectivo companheiro. E uma vez nas organizações, as mulheres tenderão a desempenhar as suas funções tão bem quanto os homens.

É exactamente nesta dicotomia de desempenhos *homem--mulher* que surge a situação de *glass ceiling* (tecto de vidro), que, de acordo com a literatura (Helgesen, 1990), mais não é do que a barreira de vidro que existe para a mulher quando, em condições de acesso equitativas com o homem, este se torna preferido. No caso estudado, esta situação não foi explicitamente sentida, mas verificou-se sob uma óptica mais disfarçada na organização onde as mulheres em lugares de gestão são predominantes, ou seja, no Hospital. Esta situação pode ser atribuída às regras de promoção que, no sector público, são bem definidas. Nas organizações onde o homem ao nível de topo na hierarquia da organização é predominante (o Banco), as mulheres afirmam que não o sentem dessa forma. Esta diferença de opiniões, bem analisada, torna-se muito peculiar. Se as mulheres não predominam em lugares de gestão, elas acreditam que a organização lhes pode conceder a hipótese de ascensão na carreira, e compete-lhes a elas aceitar ou não tal desafio. Parece, no entanto, que estas mulheres não conseguem imaginar a atitude dos homens – a tal atitude mais sub-reptícia e disfarçada mencionada pelas mulheres do Hospital – quando elas assumirem as rédeas do poder.

Entretanto, as adversidades que estas mulheres dizem sentir, têm mais origem na própria mulher e na sociedade como um todo. Daí que, quando questionadas sobre o eventual interesse que as organizações possam ter na promoção do sexo feminino, elas tenham respondido que esta organização – o Banco – possui interesse no seu trabalho. No Hospital, a opinião das mulheres é completamente diferente da opinião das mulheres do Banco. No hospital elas afirmam que estas organizações lucrativas *«têm medo das capacidades e competências das mulheres e, que, por isso,*

lhes interessa mantê-las afastadas, havendo apenas algumas, muito poucas, que conseguem furar tal barreira».

Neste ponto da discussão de resultados, as ideias gerais conduzem a algumas conclusões mais pertinentes que serão enunciadas de seguida.

Conclusões

Como ideia-base, poder-se-á concluir que este estudo exploratório encarna a literatura em muitos aspectos:

- no que diz respeito às qualificações académicas, se casadas, as mulheres entrevistadas em lugares de gestão declararam que o respectivo marido tinha formação equivalente;
- se a organização é gerida por mulheres, a situação de *glass ceiling* (tecto de vidro) encontra-se controlada; de outra forma, as barreiras oriundas, quer do homem, quer da mulher, estarão presentes;
- se a organização detém uma elevada percentagem de mulheres em lugares de gestão, tal facto encoraja as mulheres, levando-as a acreditar que desempenham cabalmente a sua função e que o futuro nas organizações poderá muito provavelmente vir a ser partilhado por elas; por outro lado, se os homens representam uma elevada percentagem dos lugares de gestão, as mulheres sentem que se tornará mais difícil provar aos outros homens e mulheres que possuem capacidades para preencher esses lugares;
- as mulheres e homens em lugares de gestão entrevistados no Banco sugerem a abordagem do *género-organização* com um enfoque especial na organização; as mulheres e homens em lugares de gestão entrevistados no Hospital sugerem a abordagem do *género-organização* com um enfoque especial no género.

Como conclusão final, e lembrando Schein (1994), poder-se-á dizer que tudo tem a ver com educação e cultura, de cuja simbiose o futuro terá que surgir a partir de alianças entre o masculino e o feminino, o que permitirá o aproveitamento das capacidades específicas de cada sexo. Apenas com razão e bom senso, concedidos pelo maior grau de educação e cultura, se poderá pensar num amanhã mais equitativo para todos.

Quanto às limitações, como primeira, de carácter genérico e aplicável a todas as situações análogas, pode mencionar-se o facto de um estudo de caso ser isso mesmo: o estudo de um caso. Daqui se infere que um caso é apenas um caso, e a generalização a partir dele não é possível. Trata-se de um estudo exploratório que, como tal, pretende apenas compreender situações, explorando-as.

Relativamente à presente investigação, uma das lacunas que se pode desde já enunciar, mas que serve de pista para investigações futuras, reside no facto de não terem sido contempladas organizações industriais detendo mulheres em lugares de gestão, uma vez que, quer o Banco quer o Hospital, se localizam na área de prestação de serviços. Seria interessante considerar mais casos de análise. Consideramos que, para complementar e reforçar certos aspectos da literatura, os resultados dessa análise específica deveriam ser bastante pertinentes.

Convém, também, referir que o método de análise utilizado foi um método qualitativo, usufruindo dos benefícios que lhe são inerentes, mas talvez o uso simultâneo (híbrido) ou alternativo do método quantitativo, poderiam enriquecer os resultados obtidos. ■

Bibliografia

AUSTER, J. (1993), «Demystifying the Glass Ceiling: organizational and interpersonal dynamics of gender bias», *Business and the Contemporary World*, Vol. 5, pp. 47-68.

BENNIS, W. e NANUS, B. (1984), **Leaders**, New York: Harper & Row.

BRETT, J. e REILLY, A. (1992), «All the right stuff: a comparison of female and male careers progression», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77.

BROWN, Stephen M. (1977), «Males versus female leaders - a comparison of empirical studies», *Sex roles*, Vol. 5 (October), pp. 596-611.

BULLARD, Angela e WRIGHT, Deil (1993), «Circumventing the Glass Ceiling: Women Executives in America State Governments», *Public Administration Review*, May/June.

BURKE, R. (1997), «Women on Corporate Boards of Directors - a needed resource», *Journal of Business Ethics*, Nº 16, pp. 909-915, Kluver Academic Publishers Holland.

BURKE, R. (1999), «Are families a career liability», *Women in Management Review*, Vol. 14, Nº 5, published in association with the Equal Opportunities Commission.

BURKE, R. J. e MC KEEN, C.A (1997), «Mentoring in organizations: implications for women», *Journal of Business Ethics*, Vol. 9, Kluver Academic Publishers Holland.

BURKE, R. e MCKEEN, C. (1993), «Women in management», *International Review of Industrial and Organizational Psychology*.

CATALYST (1991), «Women in Corporate Management», **Results of a catalyst survey**, Catalyst, New York.

COOPER e PAYNE (1988), **Corporate America**, Simon and Schuster New York.

CUNHA, Rita Campos (1993), **Portugal: in European Women in Business and Management**, Davidson and Cooper, Paul Chapman Publishing, London.

DAVIDSON, M. e COOPER, G. (1993), «Shattering the Glass Ceiling», *The Woman Manager*, Paul Chapman, London.

DEVINE, I. e MARKIEWICZ, D. (1990), «Mentoring in Organizations: implications for women», *Journal of Business Ethics*, April/May.

FAGENSON (1986), **Women's work orientation: something old, something new**, Group and Organization Studies, Vol. 11, Nº 1, pp. 75-100.

FAGENSON, E. e HOROWITZ, S. (1985), «Moving up: a test of the organization centered and interaction perspectives», *Academy of Management*, Best Paper Proceedings, pp. 345-349.

FARHANGMEHR, M. (1997), **Do Planeamento Estratégico ao Pensamento Estratégico: uma revisão de diferentes abordagens**, Universidade do Minho.

FLANDERS, Margaret (1994), **Breakthrough**, Paul Chapman Publishing Ltd London.

FOLLET, M. (1920), **Foundations of Business Administration**, Harvard Business Press.

HELGESEN, S. (1990), **The Female Advantage: Women's Ways of Leadership**, Doubleday / Currency, New York.

HENNIG, M. e JARDIM, A. (1977), **The managerial Woman**, Anchor Doubleday, New York.

HOFSTEDE, G. (1991), **Cultures and Organizations - Software of the Mind**, London: Mc Graw Hill International.

HOJAGAARD, L. (1990), **Do Women Want to be Managers**, The Equal Opportunities Council, Copenhagen.

JOYCE, G. (1984), «Training and women: some thoughts from the grassroots», *Journal of Business Ethics*, Vol. 9, Kluver Academic Publishers Holland.

KANTER, R.M. (1977), **Men and Women of the Corporation**, New York: Basic Books.

LAUFER, J. (1982), «La Feminité Neutralisée», **Les Femmes Cadres dans l'Entreprise**, Editions Flammarion, Paris.

LAUFER, J. (1990), **Emploi Féminin et Mise en Oeuvre de l'Égalité Professionelle**, Programme Mobilisateur - Technologie-Emploi -Travail, Groupe HEC, Paris.

LUNNEBORG, P.W. (1990), **Women Changing Work**, Greenwood Press, New York.

MONACHELLO (1990), «Dual Career and Dual income Families: do they have different needs?», *Journal of Business Ethics*, Vol. 9, Kluver Academic Publishers Holland.

RIGER e GALLIGAN (1980), «Women in Management: an exploration of competing paradigms», *American Psychologist*, Vol. 35, Nº 10, pp. 902-910.

ROSENER, J. (1995), **America's Competitive Secret - utilizing women as a management strategy**, Oxford University Press-New York.

SCHEIN, V. (1994), «Think manager, Think male», **A Global Phenomenon?**, Gettysburg College Management, Dept. Working Papers, Gettysburg P.A.

SCHEIN e DAVIDSON (1993), «Think manager, think male - managerial sex typing among UK business students», *Management Development Review*.

SCHEIN e MUELLER (1992), «Sex role stereotypes and requisite management characteristics. A cross-cultural look», *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 13, Nº 5.



ISCTE - Escola de GESTÃO

INDEG Business School ISCTE

Actividades para o ano lectivo 2003/2004

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

Mestrados da Escola de Gestão do ISCTE
Contabilidade (em colaboração com o Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa)
Finanças
Gestão dos Serviços de Saúde
MBA/Mestrado em Gestão de Empresas
MIM - Master in International Management (leccionado em Inglês)
Prospecção e Análise de Dados

Pós-Graduações do INDEG/ISCTE
Direcção de Unidades de Saúde (exclusivo para Médicos)
Empreendedorismo e Criação de Empresas
Gest@o.com (Lisboa)
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)**
Gestão de Riscos, Emergências e Protecção Civil **(Novo)**
Gestão Empresarial (Lisboa)
Gestão Empresarial (Leiria) (em colaboração com a Associação Empresarial de Leiria e a Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria)
Gestão Estratégica da Qualidade
Marketing e Negócios Internacionais
Marketing Político e Social
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 irá decorrer na Universidade de Maputo (Moçambique) e no ISCEE - Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais (Cabo Verde), para além da Pós-Graduação em Gestão Empresarial em Cantão (R. P. China).

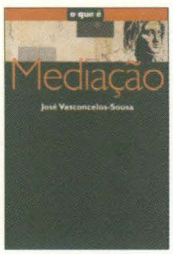
Mais informações em www.indeg.org e em folheto no início de Maio



X-Marketing

Autor: Joaquim Hortinha
Edição: Sílabo
Portugal

Na ressaca do rebentamento da bolha tecnológica da Nova Economia, a Internet começou a entrar numa fase de maturidade. Esta obra da autoria de Joaquim Hortinha, doutorando em gestão pela Universidade de Évora, segue esta tendência, agregando ao universo Web as novas possibilidades trazidas pela mobilidade e pela TV interactiva. Escrita numa linguagem simples e acessível, a obra está repleta de casos práticos e com experiências reais relatadas por profissionais do sector. A publicação ainda é apoiada pelo sítio www.x-marketing.net, onde é possível encontrar elementos complementares, bem como um fórum interactivo entre o leitor, o autor desta obra e os autores das perspectivas práticas.



Mediação

Autor: José Vasconcelos-Souza
Edição: Quimera
Portugal

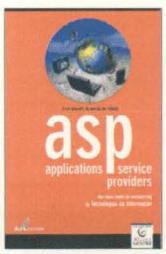
Com base na metodologia da mediação praticada nos sectores dos seguros, do imobiliário e da finança – sectores onde existem interesses declarados ou ocultos nas transacções –, o conceito estudado nesta obra refere-se à acção dos intervenientes neutros, capazes de solucionar conflitos e procurar consensos entre partes divergentes. Coordenado por José Vasconcelos-Souza, docente na Universidade Católica Portuguesa, este livro reúne uma série de especialistas que ensinam como utilizar, na vida prática, a disciplina da mediação.



Ensino à Distância e Formação Contínua

Autor: José Reis Lagarto
Edição: INOFOR
Portugal

Da autoria de José Reis Lagarto, um dos mais reputados especialistas de investigação em «e-learning» em Portugal, esta obra revela-se de importância crítica dado que contextualiza as potencialidades da formação via electrónica tendo em conta as especificidades da qualificação da população activa portuguesa. Além disso, a investigação é complementada com três estudos de caso distintos de formação via web – um francês, um inglês e outro português –, obtendo assim uma visão integrada da temática em análise. No final, o autor concebe os vários cenários organizativos para o enquadramento do mercado da formação em Portugal.



ASP – Applications Service Providers
Um novo modo de outsourcing de Tecnologias da Informação

Autor: José Alberto Brandão de Sousa
Edição: Ad Litteram
Portugal

A Escola de Gestão do ISCTE, e a editora portuguesa Ad Litteram, apresentaram o 2º livro da Colecção da Escola de Gestão: ASP - *Applications Service Providers. Um novo modo de outsourcing de Tecnologias da Informação*. Da autoria de José Alberto Brandão de Sousa (Mestre em Gestão pelo ISCTE e Delegado da Portugal Telecom em Moçambique), este livro aborda, de uma forma integrada, a problemática dos novos serviços designados por ASP - Applications Service Providers, baseados na utilização partilhada de aplicações informáticas especializadas que são disponibilizadas remotamente através das redes públicas de comunicações. Um manual imprescindível para gestores e empresários que pretendem recorrer aos Servidores de Aplicações de software e apresenta aos fornecedores um vasto leque de orientações concretas para a definição de uma estratégia de negócio.



Ensino Superior – Modelo de Gestão, Mérito & Responsabilização

Autor: José Mexia Crespo de Carvalho
Edição: Sílabo
Portugal

Será o actual Sistema de Ensino Superior a principal causa do atraso português? Os modelos adoptados estarão adequados à realidade actual? Nesta obra, José Crespo de Carvalho, Professor no ISCTE e Director do INDEG/ISCTE, reflecte sobre o passado, questiona o presente e lança pistas para o futuro. A quem pertence a decisão sobre o futuro do Ensino Superior? Como se devem responsabilizar os actores do Ensino Superior? Quais as variáveis base para a construção de modelos de Ensino Superior com futuro? O mérito avaliado de forma objectiva não deve ser o elemento estruturante da profissão docente e da sua retribuição? A quem devem ser imputados os custos do Ensino

Superior? A liberdade de acção das instituições de Ensino Superior deve ser um princípio? A justiça social não será antes uma consequência de uma série de outros requisitos e não a fundação de todo o sistema, como muitos defendem inconclusivamente? Expondo-se à crítica, o autor dá o seu contributo para a discussão destas e de outras questões relevantes a que é necessário responder.



Manual de Estudos Organizacionais

Coordenação: Miguel Pina e Cunha e Suzana Braga Rodrigues
Edição: RH Editora
Portugal

Reunindo autores portugueses e brasileiros, esta obra coordenada por Miguel Pina e Cunha, professor na Universidade Nova de Lisboa, e Suzana Braga Rodrigues, docente na UFMG – Brasil, é um manual muito completo sobre as mais recentes tendências de pensamento e investigação nas áreas da psicologia, psicossociologia e sociologia das organizações. São cobertas temáticas como a aprendizagem organizacional, a ética nas organizações, a cognição social, a gestão do conhecimento, a ergonomia, a justiça e a liderança, por exemplo.

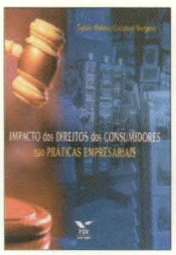


Teoria Geral da Administração & Prática – TGA&P

Autor: Elson A. Teixeira Marcos Cobra
Edição: FGV
Brasil

Este livro apresenta aos profissionais que atuam no segmento administrativo, especialistas, consultores, empresários e comunidade acadêmica, um novo conceito de gerenciamento. O objetivo do autor é mostrar a tendência do profissional multiespecialista nos dias de hoje. Ou seja, aquela pessoa que exerce uma função específica, mas que não é um especialista e tão pouco um generalista, mas sim um profissional competente e com um mínimo de profundidade em vários assuntos. É nesse cenário de múltiplos conhecimentos e funções que o autor chama a atenção do leitor para uma tendência do mercado e espera, assim, desvendar a ciência da administração de empresas no contexto da gestão globalizada. Elson analisa o universo organizacional das empresas a partir de um encadeamento de exigências de qualidade operacional da visão taylorista-fordista, enfocado na idéia de que uma administração não fica mais centrada em cada organização ou empresa como uma unidade isolada mas sim interorganizacional. O autor é administrador de empresas, pós-graduado em Recursos Humanos e mestre em Gestão Estratégica e Negócios pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Publicou onze livros sobre administração e negócios e vídeos de treinamento gerencial, é professor da Fundação Getulio Vargas e consultor de grandes empresas e instituições de ensino.

Da Coleção FGV Negócios, o livro é uma ferramenta imprescindível para profissionais liberais que ocupem cargos de direção. Dentre os assuntos abordados, estão: princípios gerenciais, estrutura e ciência administrativa, marketing para administradores, capacidade de alinhar colaborador com cargo ideal e aspectos distintos como inteligência emocional e compromisso. Além de ética, princípios e aspectos culturais da nova administração mercadológica.



Impacto dos Direitos dos Consumidores nas Práticas Empresariais

Autor: Sylvia Helena Constant Vergara
Edição: FGV
Brasil

Apesar de atuarem em um mercado altamente competitivo, muitas empresas ainda se encontram despreparadas para atender aos clientes de acordo com o sistema de proteção e defesa do consumidor. A constatação está no livro *Impacto dos Direitos dos Consumidores nas Práticas Empresariais*, de Sylvia Helena Constant Vergara. O tema em questão aponta o Rio de Janeiro como um dos estados do Brasil de melhor estrutura física para atender as insatisfações dos consumidores. O estudo inédito revela como as empresas se adaptaram às regras do Código de Proteção e Defesa do Consumidor, em vigor desde 1991. A autora traça um histórico sobre a lei, ressaltando o impacto dos direitos dos consumidores nas empresas. Entre os assuntos abordados estão: regras de condutas gerais que devem orientar os procedimentos internos das empresas com relação aos clientes, visando minimizar conflitos; a eficiência dos juizados especiais cíveis e a mudança de comportamento dos consumidores brasileiros. A obra mostra mudanças que estão ocorrendo e causando impacto em várias áreas: nas estratégias de vendas, de atendimento ao cliente, de Recursos Humanos, Jurídica e no modo de lidar com as pessoas e sua subjetividade.

FGV

Sector de Vendas
Tel. (021) 2559-5542/(021) 2559-5543
0800-21-7777 / Fax: (021) 2559-5532
E-mail: editora@fgv.br
www.editora.fgv.br

Geert Hofstede, o holandês que criou a gestão multicultural

«Empreendedores não são profissionais do risco»

Os empreendedores não são profissionais do risco – não é o gosto pelo risco que fabrica os empresários e os que criam o seu próprio emprego, apesar de um certo discurso que iguala amor pelo risco com criar empresas. **«A incerteza está para o risco, tal como a ansiedade para o medo. O que acontece em culturas de alta aversão à incerteza é que as pessoas não se sentem confortáveis com situações ambíguas»**, diz Geert Hofstede, um especialista holandês, com 74 anos, que se tornou famoso desde o final dos anos 80 por falar da gestão da diversidade de culturas nas organizações multinacionais que, a convite da Escola de Gestão do ISCTE, veio proferir em Lisboa uma conferência sobre «Cultura e Empreendedorismo».

Mas Hofstede não tira a ilação dogmática de que nessas culturas de aversão à incerteza existe «aversão natural ao risco», o que levaria à ideia de que seriam economias sem criadores de negócios – porventura sociedades de funcionários públicos – em que seria necessário «injectar» artificialmente empreendedorismo. **«Eu nunca falei de aversão ao risco no meu modelo de cinco dimensões culturais nacionais»**, sublinha, fazendo uma veemente «correcção» à deturpação do seu conceito.

Entre nós, essa «deturpação» do pensamento de Hofstede tem servido para zurzir em cima dos portugueses acusando-os de medrosos face ao risco – um povo que paradoxalmente se aventura na emigração e se multiplica em negócios e exploração de oportunidades em períodos de aperto. Ora, basta olhar para este tipo de sociedades – como as latinas e algumas mediterrâneas (como a Grécia) – para assistir a um fervilhar de iniciativas de auto-emprego, micro-empresariais e de PME de todo o tipo.

A mulher de Hofstede mete mesmo uma «colherada» no debate e revela que ficou impressionada com os portugueses – um povo que considera como **«os castores». «Uma cultura de castor – constrói, tem persistência, vive em família, destrói e recomeça, e dá-se bem com a água»**, diz-nos Maaike Hofstede, que havia ficado grande parte da entrevista a pensar em como nos definir.

Mas como num país latino o poder está distante (como se se tratasse de uma elite inalcançável), **«inovar não é fácil»** – exige uma boa dose de coragem, pois é preciso ou convencer os que detêm o poder na empresa e na sociedade ou quebrar as regras. Pelo que os portugueses deitam mão à sua capacidade de improviso e à sua arte de contornar a rigidez das normas. Hofstede acha mesmo que não se deve querer «mudar», de um ponto de vista voluntarista, os traços culturais de um povo. **«É preferível apoiar-se nos seus pontos fortes. Apesar dos políticos falarem a todo o momento de mudar a cultura, as culturas nacionais mudam mas nunca de acordo com os planos»**, ironiza Hofstede, para depois dar um conselho de gestão: **«É mais inteligente potenciar as coisas em que uma dada cultura é forte»**.

A presença de Hofstede em Lisboa inseriu-se no Ciclo de Conferências 2002-03, com o tema geral "Conhecimento, Inovação e Gestão – Perspectivas Mundiais e Portuguesas no Séc. XXI", organizado pela Escola de Gestão do ISCTE. ■

Uma entrevista com o especialista pode ser lida em: www.gurusonline.tv/pt/conteudos/hofstede.asp

Próxima Conferência da Escola de Gestão do ISCTE

10 de Abril (18h00)

João Cravinho (Deputado do Partido Socialista e ex-Ministro em vários Governos)

«A Posição Portuguesa Face à Europa»

Todas as conferências se realizam no Auditório do INDEG/ISCTE, em Lisboa, e têm entrada livre.

Ensino à distância no INDEG/ISCTE

O INDEG/ISCTE viu aprovado um projecto pelo P.O.E. (Programa Operacional de Economia) destinado a financiar as infra-estruturas tecnológicas para «e-Learning». Este projecto terá a duração de um ano e meio e dotará o INDEG/ISCTE de todas as condições para o ensino à distância. Ainda no decorrer do programa, terá lugar uma acção de formação piloto para conceptores de materiais pedagógicos para utilizar no ensino à distância, sendo esta componente participada pelo Fundo Social Europeu. O montante total do investimento previsto é de 784 mil Euros. ■

«Consensus building» Processo de negociação em disputas públicas une FGV/EBAPE, MIT e HARVARD

O Diretor da EBAPE/FGV, Professor Bianor Cavalcanti, e o coordenador de Relações Internacionais da EBAPE, Professor Eduardo Marques, visitaram importantes instituições norte-americanas, em Dezembro passado, visando novos convênios. Eles visitaram a MIT- Massachusetts Institute of Technology e a Harvard Law School, com o objetivo de estabelecer contatos com os especialistas dessas duas universidades, nos campos de administração pública e de negociação, visando uma cooperação através do intercâmbio de professores, alunos, pesquisadores, estudos e eventos conjuntos. Especificamente na área de negociação, o objetivo é juntar as competências das instituições de ensino para trazer para o Brasil e aqui aplicar o processo de «consensus building», adotado pela equipe MIT/Harvard, em várias partes do mundo na negociação e solução de conflitos em casos complexos de disputas públicas. ■

Encontro de empresários Luso-Brasileiros

Empresas portuguesas instaladas no Sul do Brasil debateram, em Novembro passado, no 1° Encontro de Empresários Luso-Brasileiros, os rumos dos negócios para este novo ano. O evento foi promovido pelo Instituto Superior de Administração e Economia, parceiro da Fundação Getulio Vargas, e pela Câmara Portuguesa de Comércio do Sul do Brasil. As tendências e projeções do mercado brasileiro e internacional foram apresentadas pelo Professor Uriel de Magalhães, do ISAE. O Diretor da Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão no Brasil, Frederico Lustosa, participou do evento. ■

EBAPE realiza evento internacional com a ONU

A EBAPE – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – em cooperação com a ONU, IASIA e outras entidades dedicadas à Administração Pública, realizou a Conferência Internacional sobre Avanços em Administração Pública. Entre os dias 10 e 12 de Fevereiro, dois eventos sucessivos – "Improving the quality of public administration education and training: new needs, new approaches" e "International workshop on program and policy evaluation" – reuniram cerca de 80 especialistas de todo mundo, na sede da Fundação Getulio Vargas, no Rio de Janeiro. ■

James Stock no INDEG/ISCTE a 28 de Maio

The Future of Logistics in Management, Organizations and Universities é o tema do Seminário, organizado pelo INDEG/ISCTE, que trará a Portugal, em 28 de Maio, o Professor Americano James Stock. O Seminário realiza-se no Auditório do INDEG/ISCTE, na Avenida das Forças Armadas, em Lisboa.

O programa do Seminário é o seguinte:

08h30 - Recepção dos participantes
09h00 - Apresentação dos participantes
09h10 - "The Future of Logistics in Management, Organizations and Universities" pelo Professor James Stock
12h00 - Coffee break
12h15 - Debate
13h30 - Almoço
15h00 - Apresentação de dois professores portugueses (José Crespo de Carvalho e João Menezes, do ISCTE) sobre a sua experiência na área da Logística em Portugal
17h00 - Comentários do Professor James Stock
17h30 - Encerramento

James Stock tem um BS e um MBA pela Universidade de Miami e um Ph.D pela Universidade do Estado de Ohio, ambas nos EUA. É membro activo no Christian Leadership Ministries, no Council of Logistics Management, no SOLE – The International Society of Logistics e no Warehousing Education and Research Council. Tem sido consultor de numerosas empresas industriais e de serviços nos EUA e na África do Sul, assim como na Força Aérea Norte-Americana. As suas áreas de interesse abrangem a *reverse logistics, marketing/logistics interface* e *supply chain management*. Os seus trabalhos foram apresentados em inúmeras publicações académicas e profissionais. É autor e co-autor de mais de 90 obras, incluindo livros, monografias, artigos e apresentações de *papers* em conferências. Actualmente, é editor do *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. ■

Informações e Inscrições:
Wendy Vande Loock
E-mail: wenit@hotmail.com
Tel: (351) 21 782 6100

Gestão cultural de visita a Paris

No âmbito da Pós-Graduação em Gestão Cultural nas Cidades do INDEG/ISCTE, em Portugal, e com o apoio da Universidade Paris 8, vai realizar-se entre os dias 24 e 27 de Abril uma visita de estudo a Paris. O programa inclui visitas guiadas ao Museu do Louvre, ao Centro Georges Pompidou e aos diversos equipamentos do Centro La Villete, complementadas com exposições sobre os respectivos modelos de gestão, funcionamento e programação, a assistência a espectáculos e a duas conferências – uma sobre a política cultural internacional francesa (por Jean Digne, responsável pela política cultural internacional no Ministério dos Negócios Estrangeiros), e outra sobre a repartição de competências entre os diversos níveis da administração no âmbito da cultura –, bem como um encontro com jovens profissionais e estudantes de gestão cultural. ■



Comissão Europeia aprova novas regras «anti-trust»

O novo quadro normativo de regulação da concorrência no espaço comunitário, vem reforçar consideravelmente os poderes da Comissão Europeia e das autoridades nacionais dos quinze Estados membros da União Europeia, na investigação de matérias relacionadas com intenções concorrenciais ilícitas e abuso de posição dominante.

A nova legislação, que deverá entrar em vigor em Maio de 2004, substituirá um conjunto de normas comunitárias «anti-trust» com quase quatro décadas de vigência. A partir dessa data passará, por exemplo, a ser possível aos serviços de investigação, efectuar buscas domiciliárias aos gestores e administradores de empresas suspeitas de práticas de concorrência desleal. No entanto, estas disposições prevêem, igualmente, algumas limitações, ficando, nomeadamente, dependente do parecer das autoridades judiciais competentes a autorização, ou não, da fiscalização domiciliária, à luz das normas de confidencialidade em vigor em cada país da União Europeia. ■

Negociações UE/MERCOSUL

O novo Governo brasileiro irá cumprir os prazos previamente acordados para as negociações entre o MERCOSUL e a União Europeia (UE), assim como para o estabelecimento da Área de Livre Comércio das Américas. A garantia foi dada pelo actual representante brasileiro junto da União Europeia, o embaixador José Alfredo Graça Lima, que afirmou que as propostas de abertura do mercado brasileiro, no âmbito das negociações UE/MERCOSUL, irão ser analisadas, em conjunto, na próxima reunião do Comité de Negociações, marcada para 17 de Março, em Bruxelas.

O embaixador Graça Lima manifestou-se igualmente confiante que a UE irá também apresentar uma proposta de acesso ao mercado comunitário mais favorável. «Ao apresentarmos uma oferta mais completa e ambiciosa, estaremos, indirectamente, a incentivar a outra parte a fazer o mesmo. Se a União Europeia vier a propor cotas amplas de importação, que representem, de facto, acesso ao mercado e que estabeleçam um calendário para a eliminação progressiva das restrições, será muito positivo», referiu. ■

Zona franca da Madeira

A Comissão Europeia autorizou a reabertura da Zona Franca da Madeira, tendo aprovado um novo regime de apoios para as empresas não financeiras que aí venham a instalar-se entre 2003 e 2006. «Contribuir para a diversificação económica da região» deverá ser, segundo a Comissão, o objectivo essencial desses incentivos que assumem, nomeadamente, a forma de redução das taxas de imposto sobre o rendimento até ao final de 2011.

A não inclusão de novas empresas financeiras na Zona Franca da Madeira é justificada por parte da Comissão pelo facto «da sua contribuição para o desenvolvimento regional ser susceptível de ser muito diminuta em relação ao eventual montante de apoios recebidos». A decisão surge na sequência de um inquérito levado a cabo pela Comissão Europeia por suspeitas de abuso do regime fiscal mais favorável para fins que não sejam o do desenvolvimento regional, como está consignado.

A Zona Franca da Madeira está estruturada em três grandes áreas de negócio: a zona franca industrial, o centro de serviços internacionais e o registo marítimo internacional. ■

Coordenação:

Nuno Gama de Oliveira Pinto
Professor Universitário (Universidade Aberta),
Doutor em Gestão (Universidade Livre de Bruxelas),
Consultor e Auditor Externo da Comissão Europeia
(IP/UNIVAB/DG Empresa).
E-mail: nopgest@mail.pt

EDIÇÃO DA ESCOLA DE GESTÃO DO ISCTE - Nº3 DE 2002

Economia Global e Gestão

Global Economics and Management Review



DISTRIBUIÇÃO BERTRAND

SUMÁRIO

- Japan's industrialization: human resource development
  ROBERT J. BALLON
- Despesas militares: as (anti)-estratégias de desenvolvimento da era global? O caso da África Lusófona
  MANUEL MARIA BRAGA
- Attributes to succeed in management/finance careers: the perspective of undergraduates
  ANTÓNIO MARTINS
- A cadeia de valor do bacalhau entre a Noruega e Portugal
  J. FERREIRA DIAS, R. MENEZES, J. CRUZ FILIPE, FERNANDA GUIA, VIVELINDA GUERREIRO E FRANK ASCHE
- Como Cabo Verde torce de pequeno o pepino
  Uma autoradiografia
  CORSINO TOLENTINO
- Inovação e desafios para o ISCTE
  VITOR SEQUEIRA ROLDÃO

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

MESTRES DA GESTÃO

AUTORES
DES DEARLOVE
JORGE N. RODRIGUES
STUART CRAINER
TOM BROWN

EDIÇÃO
CENTRO ATLÂNTICO
PORTUGAL



42 GURUS DO MANAGEMENT EM DIRECTO

ADRIAN SLYWOTZKY AL RIES ALFRED CHANDLER ALVIN TOFFLER ARIE DE GEUS BEVERLY GOLDBERG BRUCE TULGAN
C. K. PRAHALAD CHARLES HANDY DANAH ZOHAR DANIEL GOLEMAN DAVID MAISTER DON TAPSCOTT EDWARD LAWLER
JIM COLLINS JOHN KOTTER JONAS RIDDERSTRALE KENICHI OHMAE LEIF EDVINSSON MEG WHEATLEY MICHAEK HAMMER
OREN HARAFI PATRICIA SEYBOLD PETER COHAN PETER DRUCKER PETER SENGE PHILIP KOTTLER RENNÉE MAUBORGNE
RICHARD PASCALE ROSABETH MOSS KANTER SUMANTRA GHOSHAL TOM PETERS TOM PETZINGER W. CHAN KIM WARREN BENNIS

Rede de Livrarias Recomendadas em Portugal: **ALMEDINA** (Lisboa, Coimbra, Porto e Braga).
Pedidos ao Editor em: **www.centroatlantico.pt** ou em **www.janelanaweb.com**

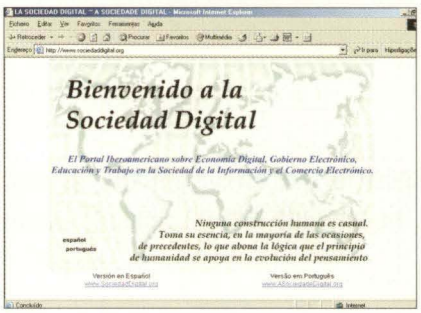
Alguns «sites» para visitar

www.gestaoerh.com.br/



É o sítio de uma das revistas brasileiras especializadas em gestão de recursos humanos mais conhecidas no mercado. Mesmo sem ser assinante da publicação, o internauta consegue aceder a uma série de conteúdos interessantes e com massa crítica. Acesso parcialmente gratuito.

www.sociedaddigital.org



Portal iberoamericano dedicado à divulgação da sociedade da informação e do «e-gov» (governo electrónico).

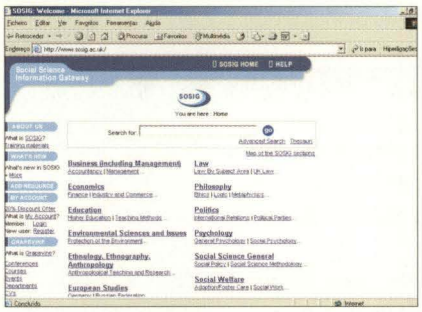
Destaque para a riqueza da informação no âmbito da matéria, especialmente focalizada nas especificidades do universo latino americano, mas sem descurar o contexto global. Disponível em português e castelhano.

www.c-electronico.com/prospectiva/



Um portal que tem como objectivo difundir o espírito da análise prospectiva na América e no mundo castelhano, dar a conhecer as principais tendências económicas e sociais, e promover o intercâmbio de experiências entre os prospectivistas e os centros académicos para o exame e análise do futuro. O acesso é gratuito.

www.sosig.ac.uk/



Um motor de pesquisa sobre teses e «papers» nas mais variadas vertentes e temáticas das ciências sociais. Com um design muito funcional, o cibernauta não só tem acesso ao referido conteúdo, como pode consultar as estatísticas dos «downloads» e do número de citações. Disponível em inglês. Registo obrigatório (gratuito) para utilização do motor de pesquisa.

http://amanha.terra.com.br



Revista de gestão brasileira orientada para os executivos. De fácil navegação, é possível aceder ao total dos conteúdos gratuitamente. Cobre as últimas tendências económicas, do mercado de trabalho e de técnicas de gestão. Boa qualidade de informação e de análise.

www.inofor.pt



Sítio do Instituto para a Inovação da Formação, o organismo do Estado português responsável pelo diagnóstico e desbravamento de novas metodologias no campo formativo. É possível aceder ao Centro de Recursos do Conhecimento, aos estudos desenvolvidos e a uma série de «links» interessantes na área.

Exposição de Francisco Gaia
«Francisco Gaia em homenagem a Pablo Picasso»

por João Balthazar

A exposição que esteve patente na Galeria de Exposições Temporárias do INDEG/ISCTE, no passado mês de Janeiro, reunia um conjunto de obras de grande interesse do pintor Francisco Gaia.

Nascido em 1933 no Ribatejo, Francisco Gaia começou a expor desde 1951, tendo realizado várias dezenas de exposições em Portugal e no estrangeiro, onde manifestou um conjunto de atributos que fizeram dele um «pintor».

Para este evento, o artista Francisco Gaia teve a coragem de criar com um único objectivo, cem (100) quadros a óleo em homenagem ao maior pintor do Século XX: Pablo Picasso.

Francisco Gaia viveu parte da sua vida além fronteiras, tendo tido a oportunidade de assimilar técnicas, valores e novas tendências. Teve uma grande influência da escola holandesa, através de contactos realizados aquando da sua permanência naquele país durante mais de dez anos, onde frequentou a Academia de Pintura Moderna, em Haia.

Viveu ainda vários anos em Paris, onde conviveu com alguns artistas que marcaram a história da pintura moderna, entre os quais se destaca Pablo Picasso. Depois de ter convivido e trocado muitas impressões com o genial Picasso em Paris, entre 1965 e 1970, Francisco Gaia procura, no conjunto de quadros que apresenta nesta exposição e nas suas pinceladas, dar corpo a obras que possam dignificar a memória da obra do mestre Picasso, pelo qual teve sempre grande admiração.



Francisco Gaia
«Reencarnação»
Óleo s/ tela (100 x 150 cm)
Exposição de pintura no INDEG/ISCTE, Lisboa, com o título «Francisco Gaia em homenagem a Pablo Picasso», Jan/Fev 2003

Francisco Gaia, na altura radicado em Haia, recebeu o Diploma Dia de Portugal, de Camões e das Comunidades. Em 1988, recebeu a Medalha com Mérito da Câmara Municipal da Amadora, pelas obras expostas na Galeria Municipal da Amadora, referentes às Comemorações do 9º Aniversário do Município da Cidade da Amadora. Em 1989, foi-lhe atribuído o Diploma Artístico pela Câmara Municipal do Cartaxo. Em 1982, recebeu ainda o Diploma Artístico do 1º Salão de Artes Plásticas de S. Pedro de Sintra, Município de Sintra. Em 1999, foi homenageado com a Medalha de Mérito e o Diploma Artístico pelo Círculo de Cultura luso-brasileiro, além de outras distinções. Está também representado em vários museus e colecções particulares de renome, destacando-se a representação no museu Guggenheim em Nova Iorque.

A Vincent – Galeria d'Arte e o INDEG/ISCTE desenvolveram todos os esforços para trazer à inauguração da exposição Paloma Picasso, filha do grande pintor. ■

Coordenação
João Balthazar
Arquitecto e Coordenador das Galerias de Arte Vincent e do INDEG/ISCTE, Lisboa, Portugal.
E-mail: jbalthazar@neo.pt



The power of innomediation

Mohanbir Sawhney (Kellog School of Management, Northwestern University, Evanston, USA), Emanuela Prandelli and Gianmario Verona (SDA Bocconi, Bocconi University School of Management, Milan, Italy)

To fully exploit the Internet as an enabler of innovation, companies need to complement their direct channels of customer interaction with indirect, or mediated, interactions, carried out by knowledge brokers. We call this process of mediated innovation, innomediation and the third-party actors who facilitate if innomediaries. ■

Article published in Sloan Management Review, Winter 2003, Volume 44, Number 2

Better pricing processes for higher profits

Herman Simon, Stephan A. Butscher and Karl-Heinz Sebastian (Simon-Kucher & Partners, Strategy Consultants, Bonn, Germany)

The typical response in an economic crisis is to reduce costs. But top management must focus more intensely on the revenue side. Overhauling the pricing process is a proven, effective way to do this. Improving pricing processes has clear advantages versus cost cutting. ■

Article published in Business Strategy Review, 2003, Volume 14, Issue 1

Customer-employe relationship «versus» customer-company relationship: conflicts, consequences and managerial implications

André Cauduro D'Angelo (Federal University of Rio Grande do Sul, Brazil)

From a relationship marketing perspective, the customer-employee relationship is a path to the customer-company relationship. However, several times, relationships between employees and customers may have stronger links than relationships between companies and customers. Consequently, the exit of an employee may create distrust and dissatisfaction among customers and may lead them to patronize a competitor. This article analyzes this specific situation originated by the relationships, examining its characteristics and managerial implications. ■

The electronic markets and the «e-Marketplaces»

Aida Isabel Tavares (Aveiro University, Aveiro, Portugal)

In this article we will describe the main informational, economic and structural differences that appear between the physical market and the electronic market. From this description we find one common point between those two markets: the existence of intermediary agents. As so and finally, we describe the functions of these intermediary agents in the electronic market. ■

Conduct's codes and ethical behaviour

Ana Ussman and Célia Sequeira (Beira Interior University, Covilhã, Portugal)

The objective of this article is to show the results of a research about the formalisation of a conduct's code and how this can constitute an effective instrument to prevent or to avoid less ethical behaviours among the organizations. ■

Effective followers – the other side of leadership

Arménio Rego (Aveiro University, Aveiro, Portugal)

This paper relates to the leadership approaches centred on the followers. 321 managers were asked to describe the behaviour of a follower, and to give him/her a global performance score. The main findings are the following: managers consider that the excellent follower behaves in an interpersonally harmonious way, is conscientious, is proactive, and identifies with his/her organization. The results are discussed in the framework of other models aiming at defining the behaviours of the «effective followers». ■

Women in managerial position: evaluation of their performance in the public and private sectors

Alcina Portugal Dias (ISCAP, Porto, Portugal) and Minoo Farhangmehr (Minho University, Braga, Portugal)

This article looks at how women's participation in managerial position is viewed by male and female managers of two distinct organizations: one public and another private. How women ascend to managerial positions, what barriers they face, and what do male managers think of women in management positions, are some of the issues discussed in this study. This comparative case study used in depth interviews with male and female managers in both organizations. The results show that, in spite of differences that private and public organizations may have, when in the organization there are more women in managerial positions than their male counterparts, both men and women have a proactive attitude towards women, believing in their capability as a manager. When the management of organizations in run predominantly by men, women managers feel that they face «glass ceiling» condition within the organizations. Interestingly, the «glass ceiling» situation is provoked, not only by men, but also by women in the organization. ■

N.Cham. 658.005 0037 / p
Título: Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão.
00316395
87051
v.2, n.1, jan./mar. 2003 FGV - BMHS

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.

INDEG Business School ISCTE

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

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

EBAPE

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas