FGV

ISCTE - Escola de GESTÃO

Trimestral • Volume 1 • Nº 2
Julho/Setembro 2002
Preço: 9,00 € / R$20,00

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

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

Sloan Management Review

O comportamento por detrás dos chavões
Joan Magretta

Business Strategy Review

A guerra e a empresa
Eric W. Orts

Investigação

Ansiedade e medo na empresa: percepção de risco das decisões gerenciais
Paulo Roberto Motta

Estudos

Fusões e aquisições no sector bancário
Análise comparada: Espanha/Portugal
Ana Isabel Santos e Maria Lúcia Marques

As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente

Miguel Pina e Cunha e Arménio Rego



Editores

FGV EBAPE

INDEG Business School ISCTE

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

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

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: lustosa@fgvmail.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

Artigos Traduzidos
Sloan Management Review
Business Strategy Review

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

SLOAN MANAGEMENT REVIEW — Pág. 6
O comportamento por detrás dos chavões
Joan Magretta

BUSINESS STRATEGY REVIEW — Pág. 12
A guerra e a empresa
Eric W. Orts

ARTIGOS — Pág. 22
As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente
Miguel Pina e Cunha e Arménio Rego

Ansiedade e medo na empresa: percepção de risco das decisões gerenciais — Pág. 32
Paulo Roberto Motta

Contributos para o desenvolvimento da teoria financeira — Pág. 48
J. J. Dias Curto

Inclusão digital e negócios na Internet — Pág. 58
Marco Aurélio Ruediger

ESTUDOS — Pág. 68
Fusões e aquisições no sector bancário
Análise comparada: Espanha/Portugal
Ana Isabel Santos e Maria Lúcia Marques

CASOS — Pág. 80
Desenvolvimento rural e as redes de conhecimento
Pedro Carvalho, João Leitão e Andrea Silva

LIVROS — Pág. 92

NOTICIÁRIO — Pág. 96

EUROPA — Pág. 98

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.»

Apoios: IAPMEI • IPE • METROPOLITANO

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 do Director: lustosa@fgvmail.br

Editorial

Os melhores votos para o Brasil



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

Trata-se assim de pensar a realidade portuguesa e brasileira sem, no entanto, prescindirmos de pontos de vista sobre outras realidades, ou de enfoques mais teóricos acerca da problematização da Gestão.

Escrevemos este editorial entre as duas voltas das eleições presidenciais brasileiras sem que haja, portanto, um candidato ganhador definitivo. Não podíamos neste contexto deixar de expressar os nossos votos para que no fim desta grande lição de democracia que têm sido estas eleições, o vencedor seja o Brasil ou, dito de outro modo, que a estabilidade e a confiança regressem aos mercados e que o Brasil entre rapidamente na retoma económica.

Neste número da revista gostaríamos de realçar uma nova parceria que seguramente contribuirá para melhorar ainda mais o nosso projecto editorial. À semelhança do que já acontecia com a *Sloan Management Review*, passaremos a editar regularmente artigos da *Business Strategy Review*, da London Business School.

Ao carácter já de si internacional deste projecto, pela sua bi-nacionalidade congénita, acrescentaremos, portanto, uma visão ainda mais global. Trata-se assim de pensar a realidade portuguesa e brasileira sem, no entanto, prescindirmos de pontos de vista sobre outras realidades, ou de enfoques mais teóricos acerca da problematização da Gestão.

Os artigos que traduzimos para este número são a esse título emblemáticos. Eric W. Orts, no seu texto «A Guerra e a Empresa», aborda de forma fundamentada uma questão crucial após os acontecimentos do 11 de Setembro de 2001. Os Estados-Nação deixaram de ser suficientes para garantir a segurança e as grandes transnacionais não podem ser postas à margem das questões da guerra e da paz, pela enorme dimensão que adquiriram e pela conflitualidade de interesses com os próprios Estados.

Por seu turno, Joan Magretta faz um exercício extremamente crítico sobre as modas em Gestão e sobre o perigo que elas encerram, quando não passam a ser mais do que isso mesmo - modas.

Por fim, resta-nos assinalar a qualidade dos textos dos autores portugueses e brasileiros que editamos neste número, o que só é possível pela crescente quantidade de artigos que nos são enviados para publicação.



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

Assinalamos a qualidade dos textos dos autores portugueses e brasileiros que editamos neste número, o que só é possível pela crescente quantidade de artigos que nos são enviados para publicação.

O comportamento por detrás dos chavões

por Joan Magretta

Os reais desafios da gestão residem precisamente no que as frases feitas não dizem.

A linguagem de gestão – a gíria especializada, frases feitas e chavões *(buzzwords)* – é uma espécie de atalho. No melhor dos casos, ajuda as pessoas que partilham pressupostos comuns a comunicarem umas com as outras. No entanto, com frequência, as palavras conduzem as pessoas por um caminho errado. Assinalam uma coisa, quando significam outra.

Não estou a falar dos muitos eufemismos usados para escamotear as realidades desagradáveis do trabalho - como o *downsizing*, por exemplo. Esses não costumam enganar ninguém, daí serem alvos tão fáceis para humoristas como Scott Adams, o criador de Dilbert. Os termos e expressões que tenho em mente são os que enganam os próprios gestores, criando falsas expectativas sobre um comportamento que é vital para o desempenho de uma organização.

Fixar expectativas claras, como qualquer bom gestor sabe, é crítico para que todos façam o seu papel numa organização. É também vital para que cada indivíduo sinta que está a ser tratado com justiça. Quando uma actividade se torna uma *buzzword*, há grandes probabilidades de que os gestores parem de pensar conscientemente sobre o comportamento **que estão a tentar incitar e sobre qual a melhor forma de fixar expectativas claras**. É por isso que é importante estar atento quando as *buzzwords* **assumem a liderança nas mais importantes responsabilidades da gestão**.

Pensar «no interior» da caixa

Veja-se a familiar advertência de «pensar fora da caixa». Quando uma expressão destas corre pelas organizações, existe geralmente um ponto sensível genuíno, que precisa de ser "raspado" (como num jogo de azar e sorte, a "raspadinha") - pelo menos de início. Há cerca de uma década, o ambiente competitivo tinha sofrido uma intensificação rápida e ultrapassar a resistência à mudança era o desafio para toda e qualquer organização. «Pensar fora da caixa» entrou no léxico das *buzzwords* como uma forma de preencher a necessidade de as pessoas adoptarem novas maneiras de transformar conceitos sobre velhos problemas.

Hoje, a expressão dá arrepios. Existe muitas vezes uma relação inversa entre a frequência

Joan Magretta é autora de um livro recente intitulado «What Management Is: How It Works and Why It's Everyone's Business» (Free Press, 2002). Este artigo baseia-se em pesquisas realizadas para o livro. Foi editora da *Harvard Business Review* e consultora e sócia da Bain & Company.

Traduzido de «The Behavior behind the Buzzwords», de Joan Magretta, *Sloan Management Review* (Summer 2002, vol. 43, number 4, pp. 89-93), com autorização do editor. © 2000. Distributed by The Los Angeles Times Syndicate International, a division of Tribune Media Services. Todos os direitos reservados. Tradução de Géraldine Correia.

da sua utilização e a dimensão de pensamento verdadeiramente original em causa. O problema com expressões como «pensar fora da caixa» é que se tornam rapidamente slogans, aplicados universalmente e sem sequer pensar. É uma pena, porque, quando percebida correctamente, «pensar fora da caixa» pode ser uma metáfora muito útil.

A expressão vem de um problema muito conhecido, com o qual todos nós nos deparámos uma ou outra vez, que consiste em nove pontos alinhados em três filas de três pontos cada. O desafio é ligar todos os pontos desenhando quatro linhas direitas sem levantar o lápis da mesa. O problema surpreende as pessoas, porque, quando olham para os pontos, vêem imediatamente um quadrado e, inconscientemente, assumem que têm de ficar dentro dos limites da caixa imaginária. Não é o caso. A solução exige que duas das quatro linhas extravassem o espaço definido pelos pontos exteriores. Pensar fora da caixa é, portanto, uma metáfora que significa pensar para além dos modelos mentais comuns que moldam a forma como as pessoas vêem o mundo.

A maior parte dos gestores que falam em «pensar fora da caixa» desconhece a origem da expressão. Usam o termo para significar «Pense com criatividade!» ou, pior, «Caramba, porque não consegue ser mais criativo?» - uma altercação que a maior parte das vezes deixa as pessoas perdidas e com um sentimento de inadequação. Divorciada das suas origens, a expressão sublinha erradamente apenas a originalidade pela originalidade.

Na verdade, grande parte da inovação valiosa é desencadeada precisamente porque *existe* uma «caixa» - um problema com regras que delimitam e definem boas soluções (a restrição de não poder levantar o lápis, por exemplo). Por outras palavras, um problema a resolver de acordo com um conjunto de constrangimentos específicos. Nesta óptica, a inovação na gestão não é muito diferente do desempenho criativo na arte e no atletismo, por exemplo. Trabalhando com os limites da figura do soneto, Shakespeare produziu poesia extraordinária. Ou veja-se o desempenho virtuoso de um jogador de basket como Michael Jordan: os seus êxitos não teriam significado se o campo não tivesse limites e o jogo não possuísse regras. Para citar uma situação paralela em negócios, o desenvolvimento do sistema de gestão de inventário *just-in-time* pela Toyota foi provocado pela falta de espaço físico da empresa.

Trata-se de uma ilustração do pensamento «fora da caixa» tão válida aquando do salvamento da missão lunar Apollo 13. Uma explosão causada por um problema no tanque de oxigénio danificou a nave e aterrar na Lua - a missão do Apollo 13 - estava fora de questão. Gene Kranz, director das operações de voo, redefiniu decisivamente a nova missão da sua organização: trazer de volta a tripulação viva. A nave estava perigosamente fraca em energia e o Controlo de Missão em Houston teve de trabalhar a contra-relógio para desenhar um plano de regresso com poupança de energia. Uma segunda emergência fez aumentar a tensão, porque os níveis de dióxido de carbono começaram a subir rapidamente. Se a equipa de Houston não conseguisse desenhar um filtro de ar que os astronautas pudessem construir com objectos disponíveis, estes morreriam.

Todos os que viram a versão cinematográfica destes acontecimentos recordam a cena. Um líder de projecto no Controlo de Missão atira três caixas de objectos diversos para cima da mesa e diz à sua equipa: **«Temos de encontrar uma forma de fazer com que *isto*** (segurando um objecto quadrado) **sirva para *isto*** (pegando num objecto redondo), **usando nada mais do que *aquilo*** (apontando para o monte de coisas na mesa)». O filtro resultante – colado com algum plástico, fita-cola, a capa do plano de voo da tripulação e uma meia - serve, e a tripulação acaba por regressar em segurança a casa.

Como é que o Controlo de Missão salvou os astronautas do Apollo 13? Paixão, dedicação e a recusa de aceitar o fracasso - todos estes ingredientes tiveram o seu papel. E o pessoal da NASA encontrou soluções criativas para problemas aparentemente impossíveis de resolver. Estavam a pensar fora da caixa? Pode-se dizer que sim, mas percebendo que tal pensamento dependia de uma clareza absoluta sobre a caixa - o problema a resolver e os constrangimentos que tinham de ser respeitados.

Gene Kranz definiu «a caixa» para o Controlo de Missão. Primeiro, atribuiu ao grupo uma missão clara, para que não houvesse qualquer ambiguidade sobre o objectivo a atingir. Em segundo lugar, manteve todos informados sobre a dura realidade da situação em que se encontravam os astronautas – a energia a falhar e os níveis de CO2 a aumentarem. A clareza da missão e dados adequados são críticos, e muitas vezes são aspectos subestimados na inovação em gestão. Criar um novo valor significa muitas vezes resolver problemas com constrangimentos. Bons gestores sabem como usar os constrangimentos da estratégia, modelos de

negócio e orçamentos como desafios para desencadear a criatividade e **ingenuidade**.

David Pottruck, co-CEO da Charles Schwab, conta uma história que ilustra esta disciplina em acção[1]. Foi pedido a uma equipa que descobrisse uma forma melhor de pesquisar e resolver as queixas de clientes - não se tratava de uma missão heróica como a do Controlo de Missão, mas representava a inovação incremental que a maior parte dos gestores conduz. Primeiro, a equipa fez um mapa do processo da Schwab e descobriu formas de cortar alguns dias na média de duas semanas para resolver queixas. A seguir, adoptou um objectivo mais agressivo – reduzir o tempo de resposta para uma semana - que exigiu um exame ainda maior do processo. Todos tinham assumido, por exemplo, que contactar os clientes por escrito era um requisito legal. Depois de descobrir que enviar cartas era apenas uma questão de hábito, a equipa tornou a chamada telefónica uma norma, reduzindo dias no tempo necessário para resolver os problemas.

A maior parte dos gestores que fala em pensar fora da caixa usam o termo para significar «Pense com criatividade!» ou, pior, «Caramba, porque não consegue ser mais criativo?» – uma altercação que a maior parte das vezes deixa as pessoas perdidas e com um sentimento de inadequação.

Quando a equipa da Schwab conseguiu reduzir o tempo para uma semana, poderia ter gritado vitória e passado para outra coisa. Em vez disso, colocou uma questão ainda mais ousada: podemos reduzir o tempo de resposta para 48 horas? Já não se tratava de uma resolução incremental do problema; tratava-se de começar de novo, com um pensamento **fresco** sobre o valor criado pelo processo. Por outras palavras, tratava-se de redefinir a caixa. O que pretendiam os clientes? A resposta parecia clara: queriam respostas rápidas. Mas espere aí. O que eles queriam *na verdade* não eram as queixas resolvidas a seu favor? O que poderia a Schwab fazer de forma diferente se o problema fosse redefinido como uma necessidade de retenção de clientes em vez de apenas dar respostas a queixas?

Essa questão, e a abordagem sobre o valor que a provocou, conduziu a equipa da Schwab a questionar-se sobre quanto estava a custar à empresa resolver cada disputa e quanto custaria dar aos clientes aquilo que eles queriam realmente. A equipa descobriu que 80% das queixas envolviam quantias em dólares inferiores ao que a Schwab estava a gastar para investigá-las. Por isso, se o objectivo era conservar clientes, a solução óbvia era desistir de qualquer disputa em que a quantia em causa fosse inferior ao valor da investigação. Reformular a questão transformou uma melhoria numa descoberta que permitiu à Schwab resolver 80% das queixas em 48 horas.

Será este um exemplo de pensamento fora da caixa? De novo, sim e não. A reformulação da questão pela equipa da Schwab foi essencialmente um processo de desenho de uma nova caixa, com um novo conjunto de constrangimentos cuidadosamente definidos. A maior parte do trabalho inovador das organizações - que pode ser descrito como a procura orquestrada de um novo valor - encaixa neste padrão. A metáfora da caixa, divorciada das suas origens como o é frequentemente, indica que não há constrangimento nessa busca, e esse sinal é fundamentalmente enganador para o trabalho vital de inovação.

Alocação de recursos significa dizer não

Vejamos um outro caso - o termo «alocação de recursos», que engana de outra forma. Não sendo uma metáfora colorida, a alocação de recursos é uma expressão tecnocrática, seca, que faz com que as pessoas **revirem os olhos**. Quem diria que um termo sem pinta de sangue faz referência a uma das responsabilidades da gestão mais difíceis e com enorme carga emocional? Ou que uma expressão que parece indicar a disponibilização de pessoas e dinheiro para uma iniciativa também indica retirar esses recursos?

O que torna a alocação de recursos - ou, para falar claramente, a associação de recursos a oportunidades - tão difícil? Parte da dificuldade é a falta de informação: os decisores nem sempre sabem qual o valor potencial de uma oportunidade, muito menos qual das cem oportunidades vai compensar. Muitas vezes, a informação de que precisam para conhecer esses dados está na posse de líderes de projectos, que concorrem uns com os outros na disputa pelos recursos. Mesmo com informação perfeita, colocar os recursos de uma organização nos sítios certos nunca seria fácil. As pessoas discordam sobre prioridades. Constroem impérios e defendem o seu território. Agarram-se ao passado e ao terreno familiar. **Detestam ter de parar o que**

fazem porque isso pareceria - e seria sentido - como uma admissão do fracasso.

O fulcro da questão é que fornecer recursos para um projecto significa não os atribuir a outro. Significa, por outras palavras, que muitas vezes os gestores devem dizer não, quando é sempre mais fácil dizer sim. A quantificação das oportunidades pode ajudar, por vezes imenso, a despolitizar as decisões difíceis sobre prioridades, mas continuam a ser decisões difíceis. Para os media e o público em geral, e mesmo para muitas pessoas no seio das organizações, o rosto humano associado à alocação de recursos é geralmente um indivíduo que perdeu. O problema é particularmente doloroso nos cuidados de saúde, como revela a história do maior fornecedor de cuidados de saúde, a Humana[2].

Nos Estados Unidos, os gestores de cuidados de saúde devem negociar o seu caminho por entre dois objectivos sociais em conflito. Como membros de uma sociedade basicamente humana e justa, os americanos acreditam que ninguém deve ficar sem tratamento, mas exigem também contenção de custos e seguros de saúde de preço razoável. A Humana ficou entre a espada e a parede com este dilema, quando analisou as suas despesas e descobriu que, entre os seus pacientes, os 10% com doenças mais graves representavam 80% dos custos. Os doentes com problemas de coração - uma doença crónica que custa à nação americana 17 mil milhões de dólares - estavam entre os mais onerosos. A Humana tentou então aplicar uma abordagem aos problemas de coração chamada «gestão de doença». Neste programa, designado CorSolutions, foram destacadas enfermeiras para seguirem os pacientes de maior risco, telefonarem-lhes para discutir a sua dieta, a medicação, e incitá-los a procurar ajuda desde cedo, para evitarem o tipo de crises que resultam em estadas onerosas no hospital. Pelo país fora, um em cada cinco pacientes com este diagnóstico cardíaco morre no ano seguinte, mas a Humana relatou que o CorSolutions fez diminuir a taxa de mortalidade dos seus pacientes para um em cada dez. Isto é desempenho, segundo qualquer padrão.

Mas aqui vem o busílis. Colocar mais pessoal a trabalhar com pessoas doentes do coração significou retirar recursos de outros pacientes, recursos que a Humana julgava não estarem a produzir grandes benefícios. Essa decisão foi dolorosa para os indivíduos que perderam benefícios que estavam habituados a ter. Processaram a Humana e ganharam 80 milhões de dólares em **reparação** de prejuízos pessoais.

Peter Drucker observou várias vezes que o maior obstáculo à inovação nas organizações é a falta de vontade de desistir do sucesso de ontem e libertar recursos que já não contribuem para os resultados. O «pai» da gestão referiu-se uma vez aos produtos e negócios a que as pessoas se agarram com mais tenacidade, apesar de um desempenho medíocre, como «investimentos num ego empresarial».

A minha questão não é tomar partido por uma das opções, mas sublinhar ao mesmo tempo como podem ser difíceis decisões de alocação de recursos e como são críticas para o desempenho de uma organização. Os recursos nunca são ilimitados e os gestores precisam sempre de fazer opções para conseguirem resultados. Mas qualquer gestor que falha em antecipar aquela alocação de recursos, para usar um termo frio, evocará as paixões mais intensas e terá uma surpresa desagradável.

A alocação de recursos significa sempre tirar da ficha actividades existentes que não estão a render. E cortar recursos pode ser uma experiência devastadora, como lhe dirá qualquer pessoa que geriu I&D numa empresa farmacêutica. O desempenho nessa indústria depende não só da aposta nos projectos certos mas também do reconhecimento da altura exacta em que se deve abandonar um projecto. Estas decisões são extremamente difíceis. Como demora tanto tempo a desenvolver um novo medicamento, um líder de projecto poderá, em toda a sua carreira, trabalhar em apenas cinco ou seis projectos. Imagine-se a pressão que se cria na manutenção de um projecto - e como é devastador, a nível pessoal, a decisão da empresa de liquidar um programa.

Estas decisões são todavia necessárias, não só na I&D mas em geral. São a única forma de libertar recursos das prioridades do passado. Peter Drucker observou várias vezes que o maior obstáculo à inovação nas organizações é a falta de vontade de desistir do sucesso de ontem e libertar recursos que já não contribuem para os resultados. O «pai» da gestão referiu-se uma vez aos produtos e negócios a que as pessoas se agarram com mais tenacidade, apesar de um desempenho medíocre, como **«investimentos num ego empresarial»**. A solução, diz Drucker, é uma disciplina de **«abandono sistemático»**, uma disciplina que Jack Welch

aplicou quando empreendeu a reestruturação da GE em 1981. Como disse Welch, **«precisávamos de formular para nós mesmos a pergunta muito difícil de Peter Drucker: 'Se não estivesse já neste negócio, entraria nele hoje?' Se a resposta for não, deve-se enfrentar a pergunta difícil seguinte, 'O que vai fazer com o assunto?'»**

Como as decisões de alocação de recursos podem ser muito dolorosas, as grandes empresas basearam-se, durante anos, em abordagens por fórmulas. Se a Divisão A representava 20% das vendas da empresa, conseguiria 20% dos recursos para investimentos. Se as despesas tivessem de ser reduzidas em 10%, circularia a ordem de impor esse corte em todas as divisões. A alocação por números elimina a política e atenua a dor. Mas elimina também o pensamento e julgamento, afastando escolhas que poderiam adaptar melhor os recursos às oportunidades.

Estas abordagens por fórmulas são sintomáticas de burocracia, de organizações mais focadas, internamente, na sua própria política do que, externamente, na obtenção de resultados. Veja-se como a fatia do orçamento americano da Defesa para cada ramo militar mal mudou durante as três últimas décadas do século XX, apesar das alterações dramáticas que ocorreram com as ameaças à segurança nacional e a evolução da tecnologia militar. Quanto menos a organização for pressionada por forças exteriores para ter um bom desempenho, mais provável será alocar os seus recursos através de uma lógica interna de compromissos. Evitará abanar demasiado o barco.

O respeito pelo indivíduo (eu respeito-o, está despedido)

Nenhum valor é proclamado tão alto e tão universalmente nas organizações como o respeito pelo indivíduo. Tal como «pensar fora da caixa», esta expressão faz estremecer as pessoas, porque é muitas vezes dita sem sinceridade. E mesmo quando é usada com sinceridade, a expressão é enganadora. Implica uma espécie de ideal - «todos são tratados da mesma forma» - e é fácil para os indivíduos passarem para a etapa seguinte e interpretar a expressão como «serei tratado tal como gostaria de sê-lo». E esse é um pensamento perigoso, porque as necessidades da organização não coincidem sempre, manifestamente, com os desejos individuais dos empregados.

O que significa então o respeito pelo indivíduo num contexto organizacional? Primeiro, significa aceitar que todos os empregados são diferentes e, por isso, bons em coisas diferentes. Todos trazem dons diferentes, talentos, atitudes e formas de pensar para o local de trabalho. O que é mais importante para o desempenho é fazer corresponder o indivíduo certo ao posto de trabalho. Uma das responsabilidades críticas da gestão é, então, a de contratar as pessoas certas - detectar o talento e colocá-lo nos locais onde pode contribuir para o desempenho.

Esta é uma ideia muito antiga. Contratar a pessoa certa para o local de trabalho foi um dos princípios nucleares da gestão científica fixados por Frederick Winslow Taylor há um século. Quando analisou 75 empregados para rodarem espetos para suínos na Bethlehem Steel, descobriu que apenas um em cada oito estava bem fisicamente para o trabalho. E quando trabalhava numa fábrica de bicicletas, embora Taylor avançasse com um certo número de ideias para melhoramentos na produtividade, o mais importante, disse, era seleccionar «as raparigas certas» - neste caso, as que tinham melhores reflexos.

Se se olhar para qualquer organização conhecida pela sua capacidade de execução, encontra-se um processo sólido de recrutamento e de promoção, mas também de despedimento de pessoas. A Southwest Airlines é disso um exemplo[3]. Até ao final dos anos 90, a Soutwest filtrava cerca de 200 mil candidatos por ano, entrevistava 35 mil e contratava quatro mil. A empresa adoptou uma abordagem de «melhor prática» para definir o tipo de talento de que a empresa precisa. Por exemplo, considere-se o método para seleccionar pilotos. A certa altura, a empresa entrevistou os seus 35 pilotos de topo para identificar os traços que possuíam em comum. Os próprios pilotos, e não o pessoal de recursos humanos, entrevistam e decidem a contratação dos pilotos que procuram trabalho na Southwest (da mesma forma, os empregados que tratam da bagagem contratam novo pessoal para as malas, e assim sucessivamente).

Acima de tudo, disse uma vez o ex-CEO Herb Kelleher, **«criamos boas atitudes. Se não tiver uma boa atitude, não o queremos, mesmo que seja altamente especializado. Podemos alterar o nível de competências através da formação. O que não podemos alterar é a atitude»**. Na verdade, a Southwest desistiu uma vez da oportunidade de contratar um piloto com credenciais de voo notáveis, porque foi mal educado com uma recepcionista durante o processo de recrutamento. Como todos os bons gestores, Kelleher teve a sabedoria para dis-

tinguir entre o que se pode ensinar e aquilo que não se ensina. Todavia, na maior parte das organizações não se gasta muito tempo a contratar as pessoas certas e a perceber as suas capacidades, e depois são despendidos demasiado tempo e energia para tentar remediar fraquezas irremediáveis.

Apesar dos cuidados da Southwest na selecção de pessoas, a empresa sabe que não acertará sempre. É por isso que, como presidente e COO (Chief Operational Officer), Colleen Barrett disse uma vez, a Southwest é **«quase religiosa»** na observação do desempenho das pessoas durante o período de experiência. Quando a empresa vê alguém cuja atitude ou sentido de equipa não se adequa à cultura da Southwest, **«reunimo-nos uma ou duas vezes e somos mais duros»**[4]. Um dos corolários do respeito pelo indivíduo, por mais duro que pareça, é a responsabilidade do executivo nos despedimentos das pessoas que estão em postos de trabalho que não conseguem desempenhar. Este é o trabalho que a maior parte dos gestores preferiria não fazer, mas evitar a tarefa é mau para a organização como um todo, e é talvez ainda pior para o indivíduo que está a lutar pelo emprego e poderá mesmo diminuir as suas hipóteses de sucesso se ficar onde está.

Conversa directa

Um fio condutor comum atravessa as minhas observações sobre as expressões de gestão. Olhando com cuidado, descobre-se que os verdadeiros desafios da gestão estão precisamente nas palavras que **não** são ditas. Antes de abraçar um slogan colorido como «pensar fora da caixa», é importante que saiba que talvez tenha sucesso em pôr as pessoas a mexer, mas poderá enviá-las para direcções erradas. Quando a linguagem é anti-séptica, como na «alocação de recursos», assegure-se de que está preparado para uma realidade emocionalmente pesada. E quando a expressão é demasiado pomposa para trazer algum conforto, como em «respeito pelo indivíduo», pergunte a si próprio se não existe uma implicação mais sombria por detrás das palavras caras. Os chavões e expressões feitas podem acelerar a comunicação. Mas quando se trata das realidades humanas e desagradáveis da gestão, uma dose de conversa franca – e pensamento claro – podem chegar muito longe. ■

Um dos corolários do respeito pelo indivíduo, por mais duro que pareça, é a responsabilidade do executivo nos despedimentos das pessoas que estão em postos de trabalho que não conseguem desempenhar.

Notas

1 Ver POTTRUCK, D.S. e PEARCE, T., **Clicks and Mortar: Passion Driven Growth in an Internet Driven World** (São Francisco: Jossey-Bass, 2000).

2 De um documentário de 2001 da PBS, «Critical Condition: Inside American Medicine», com Hedrick Smith.

3 Veja O'REILLY III, C.A. e PFEFFER, J., **Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results With Ordinary People.** (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

4 BRELIS, M. , «Herb's Way», *Boston Globe*, Domingo, 5 de Novembro, 2000.



Edição Verão 2002
da revista
Sloan Management Review

A guerra e a empresa

por Eric W. Orts

Acontecimentos recentes confirmaram o compromisso da sociedade humana em construir as instituições sociais necessárias para a paz. Está a tornar-se claro que estas instituições terão de incluir empresas.

As teorias sobre a guerra avançadas por Carl von Clausewitz, Sun Tzu e Machiavel continuam a ser populares não só no pensamento militar como na estratégia de negócios. Presciente, Von Clausewitz descreveu a guerra como **«uma espécie de competição de negócios em larga escala»**. Na época de Von Clausewitz, as empresas [no sentido contemporâneo abordado pela disciplina da gestão, N.E.] – que começavam a emergir no século XIX – eram consideradas instrumentos dos Estados-nação onde se inseriam. A dimensão e influência das empresas relativamente aos Estados-nação eram negligenciáveis.

Durante a maior parte do século XX, a relação de subordinação das empresas aos Estados-nação, que as criavam, continuou, embora tivessem surgido preocupações relativamente cedo, no início do século, sobre a possibilidade de «comerciantes de guerra» empresariais poderem influenciar a política nacional. Em termos gerais, no entanto, o problema da guerra no tempo de Von Clausewitz e durante a maior parte do século XX poderia ser concebido como uma consequência da política internacional.

Hoje, as empresas já não podem ser compartimentadas tão facilmente - nem o problema da guerra. Cada vez mais, as empresas agem internacional e transnacionalmente como cidadãs do mundo, mais do que como entidades oriundas de um Estado-nação em particular. Segundo estatísticas das Nações Unidas, de 1969 a 1990, o número de empresas multinacionais mais que triplicou, passando de 7 mil para 24 mil. Em 2000, o número de empresas multinacionais havia de novo mais que duplicado, para 60 mil, com 800 mil subsidiárias estrangeiras. Os negócios multinacionais representam actualmente cerca de um quarto do *output* económico mundial.

Segundo estatísticas das Nações Unidas, de 1969 a 1990, o número de empresas multinacionais mais que triplicou, passando de 7 mil para 24 mil. Em 2000, o número de empresas multinacionais havia de novo mais que duplicado, para 60 mil, com 800 mil subsidiárias estrangeiras. Os negócios multinacionais representam actualmente cerca de um quarto do «output» económico mundial.

Apesar do número de fusões e aquisições transfronteiriças ter caído 50% em 2001, sobretudo após os acontecimentos de 11 de Setembro, o abrandamento surgiu após um crescimento de três anos nas ligações internacionais; e a maior parte dos observadores acredita que a tendência para as companhias globais deverá esmorecer. Duas empresas com sede nos Estados Unidos exemplificam esta realidade - em mudança - de «governança» empresarial. A General Electric classifica hoje mais de 35% dos seus activos como estrangeiros (contra apenas 13,5% em 1994) e a IBM possui actualmente mais de metade dos seus activos totais fora do país (EUA).

A híbrida germano-americana DaimlerChrysler ilustra também esta tendência. A sua publicidade mais recente mostra uma única bandeira, feita de várias pequenas ban-

Traduzido de *Business Strategy Review* (Fall 2002), com autorização do autor e do editor.
© 2002, London Business School e Blackwells.
Tradução de Géraldine Correia.

deiras de diferentes Estados cosidas umas às outras, e vangloria-se de a companhia chamar a mais de 200 países diferentes «um lar». O conceito de «cidadania empresarial» global entrou no léxico dos negócios, ainda que o verdadeiro significado desta ideia não esteja ainda claramente determinado.

Paradoxos da globalização

Muitas grandes multinacionais tornaram-se de facto muito maiores - em termos de riqueza económica global e influência política - que muitos Estados-nação. Embora comparar a dimensão económica e o músculo político de empresas e países seja como comparar maçãs e laranjas, pode-se dizer todavia com segurança que a influência e a dimensão *relativa* das empresas aumentaram radicalmente nos últimos anos, quando confrontadas com os Estados-nação.

Segundo um estudo, a publicar, de Noreena Hertz («The silent takeover: the rise of corporate power and the death of Democracy»), 51 das 100 maiores entidades económicas integradas no mundo actual são empresas de negócios; as restantes, 49, são Estados-nação. Em termos de meras e simples medidas de dimensão económica e poder, as grandes empresas tornaram-se pelo menos equivalentes a muitos dos Estados-nação mais pequenos.

As forças de globalização políticas e culturais criaram aquilo a que o teórico Jürgen Habermas chama **«nova constelação pós-nacional»**. Neste caso, globalização significa **«um processo»**, que **«caracteriza o âmbito crescente e a intensidade de relações comerciais, comunicacionais e de troca para além de fronteiras nacionais»**. Expandir redes de **«tecnologia de satélite, viagens aéreas e comunicações digitais»** caracteriza este processo. Pode-se mesmo dizer que o «processo» de globalização atingiu o estatuto de **«condição – uma globalidade, uma economia mundial em que as fronteiras tradicionais e familiares estão a ser ultrapassadas ou tornadas irrelevantes»**.

Mark Duffield, pesquisador e especialista nesta área, descreve estes padrões emergentes como **«paradoxos da globalização»**. A mudança da competência do Estado-nação, segundo Duffield, resulta numa transferência do suporte em governos nacionais hierárquicos para **«redes mais alargadas e de múltiplos arcos, contratos e parcerias de governação»**. A globalização levanta problemas de responsabilização política e legitimidade democrática. Em muitos campos, as apreciações económicas tornam-se mais relevantes que as considerações políticas. Para mais, a globalização parece ocorrer a par de um aumento de **«separatismos culturais, étnicos, linguísticos [e] religiosos e uma procura da autonomia local e regional»**.

A globalização transforma assim a natureza da guerra. Segundo o historiador e autor Martin van Creveld, **«o Estado, que foi, desde meados do século XVII a instituição moderna mais importante e mais característica, está em declínio. Da Europa Ocidental a África, muitos Estados existentes estão a associar-se em comunidades maiores ou a desmoronar-se... Falando de forma global, o sistema internacional está a afastar-se de um conjunto de Estados legalmente iguais, distintos, territoriais, soberanos, para estruturas diferentes, mais hierárquicas e mais complicadas de muitas formas»**.

O fim dos monopólios estatais

Numa sociedade globalizada, versões simplificadas de Von Clausewitz deixaram de se aplicar. Os Estados-nação estão a perder pé nos monopólios da violência. A sociedade global poderá estar a regressar a um mundo caracterizado por lutas complexas. Se for esse o caso, poderemos assistir a um regresso da predominância de mercenários e forças armadas privadas, como as que caracterizaram o período da Reforma, na Guerra dos Trinta Anos, na Europa.

Por outras palavras, as novas tecnologias e os desafios políticos da guerra num mundo moderno e globalizado alteraram-se significativamente. A guerra limitada, mais do que a ilimitada, tornou-se a regra e não a excepção.

Talvez o teórico contemporâneo sobre guerra John Keegan concorde com as premissas deste diagnóstico. Segundo Keegan, a guerra tornou-se demasiado cara para Estados modernos ricos a usarem uns contra os outros na sua «potencialidade máxima», mas também se tornou **«paradoxalmente, uma empresa barata e mortífera para pequenos Estados, para inimigos das ideias do Estado e para facções de Estados que estão a desmoronar-se»**. Por isso, em vez de Estados, enfrenta-

mos novos tipos de inimigos. **«O líder vadio e desertor, o terrorista e o movimento fundamentalista, a facção étnica ou religiosa»**, escreve Keegan, **«são todos inimigos tão sérios quanto qualquer outro, numa era de armas de lata como a civilização nunca conheceu»**.

Por outras palavras, as novas tecnologias e os desafios políticos da guerra num mundo moderno e globalizado alteraram-se significativamente. A guerra limitada, mais do que a ilimitada, tornou-se a regra e não a excepção.

Implicações importantes na perspectiva moral contemporânea sobre a guerra seguem esta nova característica globalizada e mais complexa. A guerra muda com o tempo. «Como uma doença», observa ainda Keegan, **«demonstra capacidade de mutação e altera-se mais depressa face aos esforços de controlo ou eliminação»**. Keegan define a guerra em termos alargados como **«um assassínio colectivo devido a um objectivo colectivo»**. Mantém **«uma natureza algo canibal... a ameaça da sobrevivência da própria civilização»**.

Guerra, S.A.

Na perspectiva da empresa, este relato da natureza moderna e globalizada da guerra levanta um certo número de questões pertinentes.

Em primeiro lugar, as empresas desligaram-se de forma crescente dos Estados-nação nas suas operações. A força condutora deste processo de globalização é fundamentalmente económica e não política. **«Os Estados-nação não fazem comércio uns com os outros»**, argumentavam recentemente os autores Michael Almond e Scott Syfert com uma simples constatação: **«as empresas, sim»**. Como as empresas são fundamentais no processo de globalização, são também a chave para perceber a natureza alterada da doença da guerra moderna e os seus possíveis antídotos.

Em segundo lugar, o papel central das empresas na globalização significa que não podem evitar estar implicadas em desfechos globais de guerra e paz. Embora não na mesma medida que os Estados-nação, que recrutam grandes exércitos, as empresas têm, no entanto, a oportunidade de se aliarem com Estados na utilização da força e, mesmo, no recrutamento de apoio militar independente dos Estados. Mais ainda: se os Estados-nação não podem proteger os negócios, os negócios procuram formas de se autoproteger. Tomemos o caso da Rússia contemporânea, em que contratar uma empresa de segurança privada é visto como uma das normas de quem faz negócios. De facto, as empresas de segurança privadas são um sector que disparou e que parece ilustrar bem o declínio do poder protector dos Estados políticos e um aumento da resposta das empresas à insegurança social.

O declínio da influência relativa de Estados-nação significa que os «novos inimigos» da sociedade internacional – incluindo terroristas bem como o crime organizado – podem usar formas de organização de negócios ou empresas com fins ilícitos. Um exemplo assustador é a organização virtualmente «empresarial» da rede terrorista Al-Qaeda.

Em terceiro lugar, o declínio da influência relativa de Estados-nação significa que os «novos inimigos» da sociedade internacional - incluindo terroristas bem como o crime organizado - podem usar formas de organização de negócios ou empresas com fins ilícitos. Um exemplo assustador é a organização virtualmente «empresarial» da rede terrorista Al-Qaeda. Os canais internacionais e métodos de fazer negócios podem ser usados com fins políticos ilegais e objectivos económicos; são necessárias novas respostas organizacionais a estas ameaças.

Em quarto lugar, a natureza da guerra moderna sublinha o facto de as empresas não serem apenas entidades económicas abstractas mas também instituições sociais. Como organizações compostas por seres humanos, as empresas possuem responsabilidades morais e políticas, além de económicas. Tal como os Estados, as empresas devem então desenvolver as suas próprias políticas internas e externas, de forma implícita e inconsciente, ou, melhor ainda, explicitamente e com consciência plena. Isto não significa que as grandes empresas precisam de nomear novos vice-presidentes para a guerra ou defesa; mas implica que os líderes de empresas levem os assuntos de guerra e paz a sério, tanto numa perspectiva moral como económica. Num mundo «pós-nacional», as empresas de negócios já não podem contar simplesmente com os Estados-nação para assumirem problemas de segurança internacional – se é que, de facto, puderam alguma vez delegar inteiramente esta responsabilidade.

O propósito da gestão de empresas

Milton Friedman verbalizou, numa expressão que ficou conhecida, uma das premissas comuns sobre a natureza e objectivos da empresa moderna. Em geral, segundo Friedman, os executivos têm a responsabilidade **«de ganhar o máximo dinheiro possível, sem fugir à observância de regras básicas da sociedade, estabelecidas pela lei e pela prática da ética»**. Inserindo esta abordagem numa grelha analítica mais formal, os Princípios de Governança Empresarial do American Law Institute *(Principles of Corporate Governance)* referem que o **«objectivo»** de uma empresa é **«conduzir a actividade de negócio tendo em vista os lucros da empresa e ganhos dos accionistas»** e que considerações legais e éticas qualificam este objectivo económico.

Em especial, existem pelo menos três qualificações propostas pelo American Law Institute.

Primeiro, **«ainda que lucros da empresa e ganhos para os accionistas não sejam alcançados, a empresa, na condução dos seus negócios..., é obrigada, na mesma medida de uma pessoa individual, a agir no quadro da lei»**.

Segundo, a empresa **«poderá tomar em consideração obrigações éticas que são razoavelmente consideradas como apropriadas para a condução responsável dos negócios»**.

E, em terceiro, uma empresa poderá **«dedicar uma proporção razoável dos seus recursos ao bem-estar público e a objectivos humanitários, educacionais e filantrópicos»**.

Na dimensão puramente económica, empresas privadas poderão procurar dar lucro e melhorar o valor das acções entrando nos negócios da guerra – produção e venda de armas, munições e serviços militares. Ainda há muito dinheiro para ganhar na guerra e as empresas são veículos privilegiados para esse efeito. As notícias dos ataques de 11 de Setembro fizeram disparar as acções militares na bolsa.

Tópicos especiais sobre lei e ética surgem na contratação no domínio militar. Contratos de milhares de milhões de dólares geram grandes tentações em executivos de empresas ou outros empregados de infringirem as leis sobre *lobbying* político e concorrência económica justa. Os regulamentos governamentais sobre a matéria são, por isso, muito pormenorizados.

Outra das questões importantes envolve a regulamentação dos contributos financeiros para campanhas políticas. Apesar de não ser ilegal as empresas contribuírem para campanhas políticas, a questão coloca-se sobre se um operador militar deveria, como prática, ter uma influência significativa na escolha de líderes políticos. Pelo menos em termos de argumentação, o objectivo económico não deveria permitir às empresas implicadas no negócio da guerra apoiarem candidatos com programas de política externa notoriamente agressiva.

Outra das questões perturbadoras que se levantam é o problema de saber se, por vezes, as empresas não deveriam ser impedidas de entrar, pelo menos, em certos tipos de negócios militares lucrativos: o recente aumento das chamadas «empresas privadas militares» («private military companies» - PMC). Por exemplo, a Military Professional Resources Inc. reivindica **«a maior reunião de competências militares do mundo numa empresa»**, incluindo generais americanos reformados, bem como centenas de antigos quadros das US Special Forces. A Vinnell, uma subsidiária da TRW na Virginia, EUA, emprega cerca de mil antigos militares americanos para darem formação aos 65 mil membros da Guarda Nacional Saudita, o contingente pessoal de segurança da família real saudita. A Executive Outcomes (EO) era uma empresa sul-africana que, até ser encerrada em 1999, representava milhares de soldados em combate na África sub-sariana. As capacidades aéreas da EO incluíam uma frota de helicópteros e aviões a jacto MIG.

A existência e utilização de PMC levanta uma questão central no que respeita ao objectivo económico da lei sobre empresas. Ao contrário das redes informais *ad hoc* de tropas mercenárias existentes no passado, as PMC de hoje desenvolveram uma natureza empresarial distinta, que inclui uma dimensão de relações públicas. Mas será que os «soldados de fortuna» empresariais podem ser aceites como apenas mais uma forma de fazer negócios?

Um dos princípios primários da reivindicação de legitimidade por parte dos Estados políticos assenta na assunção de monopólio sobre as forças militares. As PMC ameaçam corromper este monopólio. O objectivo económico de maximização do valor para os accionistas não liga bem com as teorias de democracia política enquanto base legítima para a utilização da força militar. É um ponto de argumentação válido, por isso, para um acordo internacional visando banir as PMC, apesar das forças sociais de globalização poderem tornar tal acordo difícil de realizar.

Constrangimentos legais do negócio da guerra

Ao contrário daquilo que se poderia supor de um ponto de vista estritamente accionista da empresa, a regra geral aceite nos EUA é que a empresa tem a obrigação, nas palavras do American Law Institute, de seguir a lei **«na mesma medida que uma pessoa individual»**. Comentários legais oficiais sobre este requisito tornam claro que uma análise de custos-benefícios, apesar de ter um **papel apropriado** em decisões do Governo na adopção de regras legais, não deveria aplicar-se às decisões individuais da empresa sobre a sua observância da lei. Porque **«a regra legal resultante representa normalmente uma decisão da comunidade sobre uma conduta que está errada», «uma análise de custos-benefícios sobre a obediência ou não à regra está deslocada»**.

O requisito de seguir a lei, mesmo que economicamente não seja viável, é obrigatório, contrastando com as duas qualificações formuladas **implicando a permissividade sobre ética e filantropismo** no objectivo económico de empresas. Os *Principles of Corporate Law* reconhecem, no entanto, que o requisito de seguir a lei encontra a sua própria justificação na «norma moral de obediência à lei». A legitimidade desta norma deriva, por sua vez, da legitimidade democrática de Governos que aplicam a lei.

Os conflitos potenciais entre as obrigações da lei e a moralidade são vastos. Basta dizer que uma empresa envolvida nos negócios da guerra pode, por vezes, enfrentar sérias considerações morais que exigem a abstenção de seguir uma lei ou mesmo a desobediência civil de uma lei injusta ou de um Governo tirânico.

No entanto, surgem várias complicações.

Primeiro, num ambiente global, as empresas são muitas vezes sujeitas a regulamentações inconsistentes. Poder-se-á dizer, como o faz Lockheed Martin no seu código de ética e condução de negócios, que uma empresa **«obedecerá às leis dos países em que conduz negócios»**. Mas esta premissa não explica as escolhas difíceis que devem ser feitas quando as leis de diferentes países entram em conflito. No caso de um fornecedor importante do Governo como a Lockheed Martin, assume-se que a sua lealdade face ao «país-mãe» (os EUA) pesa mais nos conflitos legais com outros países. Mas esta escolha exige um julgamento moral. Não se trata apenas de uma questão técnica de conflitos entre leis.

Em segundo lugar, mesmo quando se segue um conjunto de leis nacionais, regulamentações complexas poderão significar que é praticamente impossível conformar-se com todos os regulamentos o tempo todo.

Em terceiro, a questão de obedecer à lei «na mesma medida que uma pessoa individual» levanta a questão do âmbito de comparação. Muitos exemplos nesta categoria são triviais, mas as «pessoas individuais» nem sempre seguem a lei, aceitando os riscos de serem apanhadas e pagarem uma multa ou serem penalizadas. É um facto que as empresas deveriam gozar de igual liberdade de acção.

Finalmente, a obrigação moral de obedecer à lei nem sempre coincide com obrigações morais mais básicas. Os conflitos potenciais entre as obrigações da lei e a moralidade são vastos. Basta dizer que uma empresa envolvida nos negócios da guerra pode, por vezes, enfrentar sérias considerações morais que exigem a abstenção de seguir uma lei ou mesmo a desobediência civil de uma lei injusta ou de um Governo tirânico. Por exemplo, as empresas que fizeram negócios com a Alemanha nazi não podem simplesmente argumentar que estavam a «seguir a lei» para justificarem os lucros da guerra. Da mesma forma, as empresas de hoje devem julgar a moralidade de conduzirem negócios com vários Estados-nação e outros actores. Seguir a lei não é uma razão suficiente para agir imoralmente. Este princípio aplica-se de forma ainda mais forte aos problemas fundamentais de guerra e paz do que a circunstâncias em que os factores humanos e direitos fundamentais poderão estar menos em jogo.

Constrangimentos éticos do negócio da guerra

Além do seguimento da lei, Friedman e os *Principles of Corporate Governance* do American Law Institute identificam constrangimentos éticos face aos negócios que ultrapassam os requisitos legais formais. Práticas de negócio éticas não começam nem acabam com a lei.

A secção 2.01 dos *Principles of Corporate Governance* não esgota a análise exigida aos gestores executivos, sobretudo executivos de alto nível. Reconhece **«obrigações éticas consideradas razoavelmente como apropriadas**

para a condução responsável de negócios», o que faz eco do pedido de Friedman em prol de «costumes éticos». Mas note-se o círculo vicioso em ambas as formulações - alguém deve tomar as decisões éticas que, eventualmente, se tornem «razoavelmente consideradas» pela comunidade de negócios como «costumes éticos».

Falta abranger muito terreno moral para determinar a conduta ética apropriada aos negócios transnacionais em situações que envolvam guerra. Respostas a problemas morais difíceis em ética de negócios não podem ser dadas tomando apenas como referência a experiência de gerações anteriores ou os costumes estabelecidos. Respostas morais do passado encontram a sua fonte em razões e princípios, mas novas situações morais exigem raciocínios actuais, quando não princípios novos, para resolvê-las. Seguir o rebanho não é uma estratégia ética.

Guerra e ética de negócios permissiva

A terceira e última excepção ao objectivo económico permite às empresas **«dedicarem uma quantidade razoável de recursos [ou seja, doarem] à comunidade pública, para fins humanitários, educacionais e filantrópicos»**. Esta excepção é reconhecida nos chamados «estatutos de caridade» em quase todos os estados americanos. Comentadores acrescentaram a limitação de «razoabilidade», provavelmente para impedir as empresas de agirem com demasiada «amabilidade», sobretudo quando o amor por alguém é expresso distribuindo o dinheiro de outrem. Um exemplo actual relevante desta permissividade ética foi a onda de ofertas caritativas às vítimas dos ataques de 11 de Setembro. Em que medida, no entanto, podem as empresas decidir também contribuir para a «guerra contra o terror» liderada pela América? A resposta não é óbvia à primeira vista e merece considerações reflectidas.

Em muitas situações, filósofos moralistas argumentam que é pior cometer um mal sério do que evitar fazer uma boa acção. Em termos filosóficos: mantendo todas as coisas iguais, causar directamente um mal é muitas vezes pior do que deixar um mal ocorrer. Um exemplo comum discutido em filosofia é a diferença entre matar e deixar morrer. Ambos são igualmente maus, mas um assassínio intencional é geralmente considerado pior do que várias inacções que falham salvar vidas.

Os advogados de empresas (e académicos de Direito e Gestão) deveriam tornar claro que respeitar a lei – ou mesmo seguir o rebanho – não permite a uma empresa transgredir fronteiras morais fundamentais.

No contexto da guerra e gestão das empresas, parece então pior contribuir com armas de guerra para um regime tirânico, cuja consequência é a morte injustificada de muitas pessoas, do que não contribuir caritativamente para uma boa causa na sociedade (incluindo a causa de uma guerra justa ou um bom Governo). As complicações filosóficas nesta área são consideráveis e exigem referências a situações específicas para funcionar correctamente. O mundo é moralmente complicado. Por isso, faz sentido identificar constrangimentos morais claros por oposição a permissões morais. Aquelas, claro, deveriam ser levadas muito mais a sério quando uma pessoa (ou empresa) é confrontada com opções de acção.

Porém, é preocupante a secção 2.01 referir-se a constrangimentos morais apenas como «permissivos». Pode-se interpretar esta provisão como uma forma de permitir actos empresariais malévolos, desde que sejam legais. Uma simples reflexão sobre os problemas dos crimes de guerra, genocídios e outras violações maiores de direitos humanos deveria ser suficiente para espalhar esta noção. A secção 2.01 deveria provavelmente reconhecer que pelo menos alguns requisitos morais são imperativos - não apenas «permissivos» ou «voluntários». Os *Principles of Corporate Governance* erram na vertente de advertência, evitando uma declaração directa sobre se as empresas devem aderir a constrangimentos tanto éticos como legais. Mas esta estratégia parece perigosa, tendo em conta que algumas empresas enfrentam inevitavelmente grandes responsabilidades éticas em matéria de guerra e paz. No mínimo, os advogados de empresas (e académicos de Direito e Gestão) deveriam tornar claro que respeitar a lei - ou mesmo seguir o rebanho - não permite a uma empresa transgredir fronteiras morais fundamentais.

Guerra e economia: a caminho de uma instituição de paz?

Até mesmo o analista mais empedrenido deveria admitir que as escolhas morais em caso de guerra deveriam vincular a gestão de empresas. Em sociedades modernas, uma empresa pode ter o objectivo primário de «melhorar os

lucros empresariais e os ganhos dos accionistas», mas este objectivo baseia-se num pressuposto implícito de paz relativa. Por outras palavras, o objectivo de realização de lucros da empresa encontra os seus limites na vontade política dos Estados democráticos tal como é expressa na lei positiva. Quando o quadro legal é abalado pela guerra, então mesmo os limites da lei são insuficientes. Fazer negócios com piratas, mercadores de escravos ou terroristas não pode ser moralmente justificado, mesmo que a lei internacional não possa ainda atingir estes males. Cooperar com nazis ou a Al-Qaeda não pode ser moralmente aceite, ainda que legalmente permitido.

Decisões empresariais visando participar e retirar lucros da guerra - mesmo para uma justa causa - carregam responsabilidades quer morais quer legais. As guerras e a participação de empresas em guerras devem ter uma justificação política e um valor moral mais elevado do que os lucros económicos e ganhos para o accionista.

A contemplação da verdade da guerra moderna - e a participação de empresas nela - deveria convencer, até os teóricos mais orientados para a economia, de que valores morais mais elevados devem desempenhar um papel mais significante na lei empresarial e na gestão de empresas contemporâneas - pelo menos quando estão em jogo questões de guerra e paz. As empresas, bem como os Estados-nação e cidadãos individuais, não podem evitar confrontar-se com questões morais importantes de responsabilidade quando participam activamente na guerra.

Finalmente, para concluir num tom potencialmente positivo, as instituições de negócios - incluindo empresas e a concorrência de mercados organizados - podem também contribuir para uma solução psicológica e social que resolva o eterno problema da guerra na sociedade humana.

Por um lado, as empresas de negócios modernas fornecem os meios de uma guerra moderna. Poderão lucrar com a guerra e este facto levanta uma questão política muito difícil, o isolamento dos interesses empresariais do «complexo militar industrial» da tomada de decisões políticas sobre guerra e paz. Por outro lado, a concorrência entre empresas poderá ajudar a fornecer aquilo que o filósofo William James chamou «equivalente moral da guerra», necessário para a instituição permanente da paz. Tal como o desporto, a concorrência de empresas pode ser um substituto psicológico social dos instintos agressivos.

As empresas já foram muitas vezes instrumentos de guerra, mas podem também servir a causa da «invenção da paz». Num mundo cada vez mais globalizado e interdependente, há um argumento forte para aquilo que Umberto Eco descreveu como **«um dever intelectual de proclamar o carácter inconcebível da guerra»**. Fazê-lo, no entanto, não melhora em si as condições práticas da paz. Construir instituições de paz exigirá o enquadramento eficaz de actos de guerra entre povos civilizados. Estruturas novas e melhoradas de lei internacional serão necessárias. Esta civilização futura, todavia, precisará também que grandes empresas respeitem não apenas um objectivo económico, mas que respeitem a lei e ajam eticamente. Talvez possamos então, finalmente, esperar estabelecer – ou pelo menos melhorar as probabilidades nesse sentido – um reino de paz.

Triste e tragicamente, a paz não chegará sem a monopolização colectiva da força que torna a guerra possível. As empresas possuem, por isso, um papel essencial a desempenhar na instalação da paz, ao mesmo tempo que contribuem para o equipamento moderno da guerra. Mas as empresas - e as instituições sociais e políticas que as regulam - devem assumir as suas responsabilidades seriamente e com a ética adequada. A guerra não é apenas um jogo que as empresas jogam por dinheiro. Se a guerra é um jogo, trata-se de um jogo muito sério, que exige limites éticos e regulamentação legal, bem como cálculos económicos. ■

Bibliografia

AMERICAN Law Institute, **Principles of Corporate Governance: Analysis and Recommendations**, 1994.

Van CREVELD, Martin L., **The Transformation of War**, 1991.

Van CREVELD, Martin L, **The Rise and Decline of the State**, 1999.

ECO, Umberto, **Five Moral Pieces**, Alastair McEwen trans., 2001.

Von GHYCZY, Tiha, BASSFORD, Christopher e Von OETINGER, Bolko (editores), **Clausewitz on Strategy: Inspiration and Insight from a Master Strategist**, 2001.

HABERMAS, Jürgen, **The Postnational Constellation: Political Essays**, Max Pensky trans., 2001.

HERTZ, Noreena, **The Silent Takeover: The Rise of Corporate Power and the Death of Democracy**, 2002.

HOWARD, Michael, **The Invention of Peace: Reflections on War and the International Order**, 2001.

KAPLAN, Robert D., **The Coming Anarchy: Shattering the Dreams of the Post-Cold War World**, 2000.

KEEGAN, John, **War and Our World**, 1998.

KOBRIN, Stephen, «The End of Globalization?» (*working paper* da Wharton School não publicado).

MacALPINE, Alistair (editor), **The Ruthless Leader: Three Classics of Strategy and Power**, 2000.

JAY, Anthony, **Management and Machiavelli: Discovering**

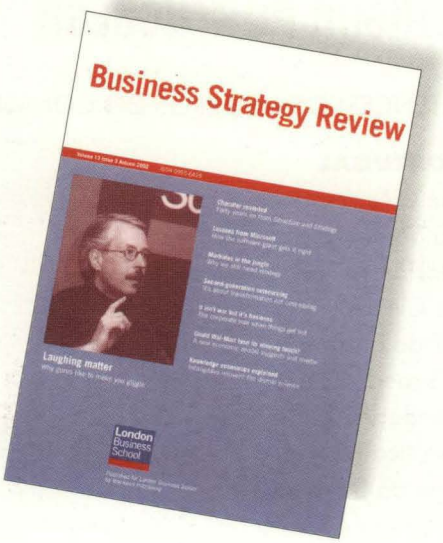
a New Science of Management in the Timeless Principles of Statecraft, 1994.

McNEILLY, Mark R., **Sun Tzu and the Art of Business: Six Strategic Principles for Managers**, 2000.

STEINBOK, Bonnie e NORCROSS, Alastair (editores), **Killing and Letting Die**, 2ª ed. 1994.

QUINN, Warren, **Morality and Action**, 1993.

Eric W. Orts é professor de Estudos Jurídicos e Gestão na The Wharton School, Universidade da Pennsylvania, Estados Unidos. Este artigo foi em parte adaptado de «War and the Business Corporation», publicado no Vanderbilt Journal of Transnational Law (Março de 2002).



Edição Outono 2002
da revista
Business Strategy Review



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

BIBLIOTECA MARIO HENRIQUE SIMONSEN
FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

Artigos

As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente

por Miguel Pina e Cunha e Arménio Rego

Ansiedade e medo na empresa: percepção de risco das decisões gerenciais

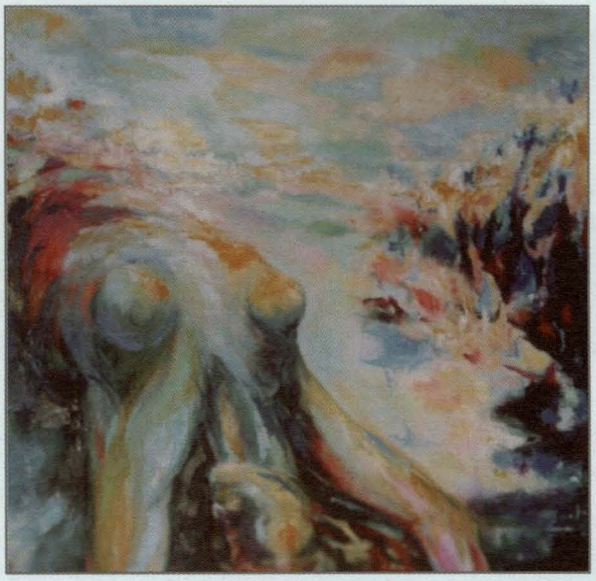
por Paulo Roberto Motta

Contributos para o desenvolvimento da teoria financeira

por J. J. Dias Curto

Inclusão digital e negócios na Internet

por Marco Aurélio Ruediger



Alberto Agualusa
«Luxúria com verde»
Técnica mista s/ tela (100 x 100 cm)
Exposição de pintura
no INDEG/ISCTE
Julho 2002

As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente

por Miguel Pina e Cunha e Arménio Rego

Este artigo argumenta que a análise da mudança organizacional não deve incidir apenas sobre a mudança planeada (isto é, conduzida segundo um processo preestabelecido) mas também sobre a mudança emergente (aquela que se desenha de forma não prevista, em resposta a problemas e especificidades locais). É a recorrente desatenção à segunda componente que explica, por exemplo, a resistência em reconhecer às mudanças improvisadas um papel central na renovação organizacional. Este trabalho contrasta as vantagens e limitações das duas formas de mudança e argumenta a necessidade de considerar o papel de ambas na gestão da mudança organizacional.

Palavras-chave: *Mudança, Planeamento, Emergência, Improvisação*



A gestão da mudança constitui uma das preocupações fundamentais dos gestores. O número de publicações conta-se pelos milhares – e os paradigmas de análise são diversos. Pese embora a abundância das investigações e a existência de um conjunto de prescrições úteis, continuam a cruzar-se muitas dificuldades perante o trabalho de quem, na prática, tem que conduzir a mudança das suas organizações. Apesar do grande manancial de saber acumulado, os processos de mudança continuam a ser difíceis de captar em toda a sua complexidade e de pilotar com eficácia.

Este artigo explora uma possibilidade de explicação dessas dificuldades: não basta considerar a mudança como um processo **planeado**, sendo também necessário acolher a mudança **emergente**.

A fraca atenção que a faceta emergente tem concitado pode, de facto, contribuir para desvirtuar a compreensão da natureza da mudança. Mais do que isso, pode induzir os investigadores e os gestores a tomarem a parte (a componente planeada) pelo todo (a mudança organizacional) - com todas as consequências daí decorrentes.

Este artigo discute dois pressupostos de análise para a mudança organizacional:

- A mudança organizacional é um processo planeado, guiado pela gestão e destinado a conduzir a organização de um estado A para um estado B mais favorável (**mudança planeada**);
- A mudança é um processo complexo e emergente, cujos contornos se vão delineando à medida que, através da organização, as pessoas vão procurando responder aos desafios com os quais a organização vai sendo confrontada (**mudança emergente**).

Miguel Pina e Cunha
Professor do Departamento de Gestão da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa, Portugal.
E-mail: mpc@fe.unl.pt

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

Recebido em Junho de 2002 e aceite em Julho de 2002.

Figura 1
Mudança planeada

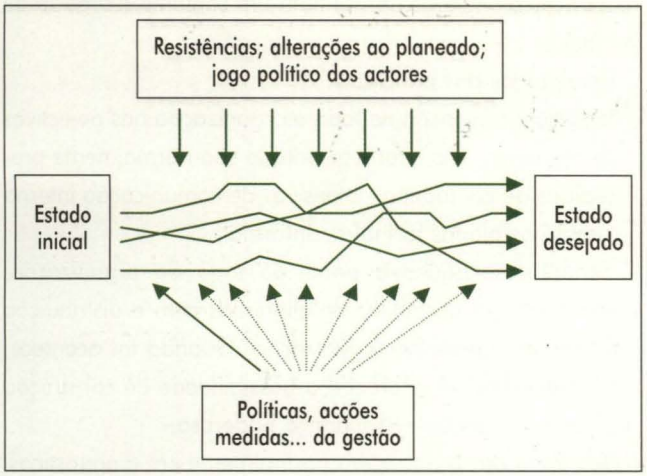
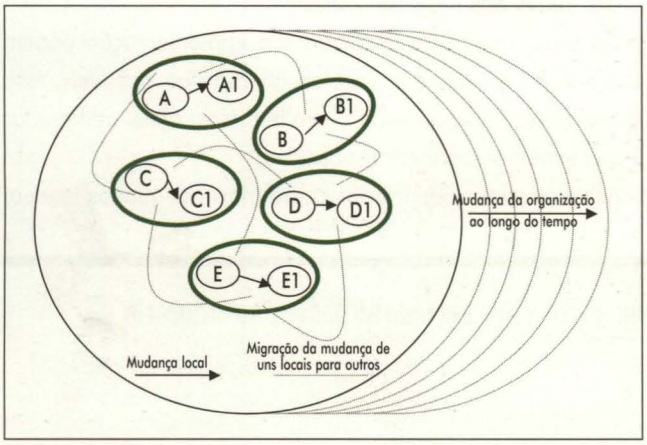


Figura 2
Mudança emergente



Estes dois pressupostos representam concepções diferentes sobre a natureza das organizações e conduzem inevitavelmente a formas de gestão distintas. As duas concepções serão discutidas nas secções que se seguem.

Mudança planeada

A ideia de que a mudança é um processo planeado corresponde à visão dominante nos estudos organizacionais e na gestão. Esta perspectiva tem uma base teleológica[1], tratando a gestão da mudança como uma competência dos responsáveis de topo. A estes cabe conduzir a mudança de tal forma que a organização se torne mais adaptada e, desejavelmente, mais adaptativa, isto é, que revele um grau elevado de ajuste às características actuais da envolvente, fazendo-o sem sacrificar a possibilidade de ajustamento a diferentes condições futuras.

Nesta acepção, e usando o célebre quadro lewiniano, o trabalho dos gestores corresponde a duas etapas: descongelamento do estado A em que a organização se situa; posterior recongelamento da organização num estado B superior ao estado inicial.

Para ajudar a condução da organização ao longo deste processo, vários modelos de gestão da mudança têm sido propostos ao longo dos tempos. A própria subdisciplina do desenvolvimento organizacional foi dedicada ao estudo dos processos de mudança, com os quais partilha frequentemente uma parcela substancial de preocupações e de objectos de estudo. Em traços gerais, os modelos de gestão planeada consagram três fases principais: preparação, implementação e reforço da mudança.

A mudança planeada exige a necessidade de constituir uma coligação poderosa que tenha capacidade para conduzir a mudança, para lidar com as resistências que perante ela se erguem e para gerir as suas consequências directas e indirectas.

A **fase de preparação** corresponde à identificação do ponto de chegada: o que se pretende da mudança? A que condições deve ela conduzir a organização? Crucial nesta fase é a definição dos objectivos de mudança, assim como o fomento, entre os membros organizacionais, da convicção de que ela é necessária. A literatura mais recente refere a importância de uma visão do futuro[2] - que seja apelativa para os membros organizacionais, por eles percepcionada como realizável e para a qual se sintam capazes de contribuir eficazmente. Entre outras vantagens, a visão pode gerar envolvimento emocional das pessoas e incrementar-lhes a disponibilidade para lidarem com a mudança e as suas implicações. A definição dos objectivos deve ser acompanhada de um sistema de recompensas capaz de estimular a adesão dos trabalhadores.

Importa igualmente referir a necessidade de constituir uma

coligação poderosa que tenha capacidade para conduzir a mudança, para lidar com as resistências que perante ela se erguem e para gerir as suas consequências directas e indirectas. Muitos esforços de mudança falham, de facto, porque aqueles que procuram levá-la a cabo não são capazes de constituir uma equipa suficientemente poderosa (persuasiva, firme, empenhada) para ultrapassar as resistências decorrentes dos interesses pessoais instalados e da luta política **(ver caixa)**.

A **implementação** da mudança consiste na colocação em prática das acções necessárias para alcançar os objectivos estipulados no ponto anterior. Ela inclui a comunicação da visão, a afectação de recursos, a clarificação de responsabilidades, o apoio sócio-afectivo aos colaboradores em momentos de descrença ou cepticismo, o *empowerment* dos colaboradores e o controlo/pilotagem do processo.

O **reforço** da mudança passa designadamente pela criação e divulgação de ganhos rápidos – mesmo que pequenos[4]. A constatação, a breve prazo, de resultados positivos, ainda que de pequena escala, gera entusiasmo e transmite a mensagem de que a mudança é um desafio exequível e compensador. Um dos modos mais profícuos de operacionalizar esta possibilidade consiste em reforçar os comportamentos facilitadores da mudança através da respectiva recompensa.

Embora denotem diversos pontos fracos e riscos, as mudanças planeadas apresentam um conjunto alargado de vantagens.

Eis algumas das principais:

- Focalizam a atenção de toda a organização nos objectivos de mudança. Isto acontece porque são normalmente precedidas de campanhas intensivas de comunicação interna – seja nos planos formal ou informal;
- Sendo desenhadas a partir do topo da organização, encontram-se normalmente alinhadas com a distribuição do poder vigente na organização. Quando tal acontece, sai naturalmente reforçada a possibilidade de construção de uma coligação de mudança poderosa;
- Pelo facto de se apoiarem normalmente em diagnósticos, em objectivos e em calendários claramente apresentados, tendem também a revestir-se de uma aparência de racionalidade, o que pode aumentar a sua legitimidade aos olhos dos mais renitentes;
- Sendo planeadas, as vias da sua implementação podem ser comparadas com outras alternativas possíveis. Isso permitirá, naturalmente, escolher vias mais adequadas para melhor alcançar o objectivo;
- As vias assim evidenciadas como mais adequadas tendem

O processo de gestão/implementação da mudança – uma perspectiva baseada no poder e na influência

A necessidade de os gestores deterem competências políticas para implementarem as decisões foi vigorosamente advogada por Pfeffer[3]. No seu entender, tanto a via hierárquica («eu sou chefe, logo mando; tu és subordinado, logo obedeces») como a estratégia de desenvolver uma cultura forte ou uma visão fortemente partilhada não são suficientes para tal implementação, sendo necessário recorrer à actuação política. A sua tese é aplicável, por maioria de razão, à implementação de mudanças.

Eis o elenco (adaptado) de sete passos aventados pelo autor:

1. Decida quais são os seus objectivos, isto é, o que pretende alcançar;
2. Diagnostique os padrões de dependência e interdependência dos actores (e.g., indivíduos, unidades organizacionais, alianças);
3. Detecte os pontos de vista desses actores, assim como o modo como tenderão a sentir-se perante a mudança que pretende implementar;
4. Compreenda quais são as bases de poder desses actores. Detecte quais são os que podem exercer maior influência (positiva ou negativa) no processo de mudança que deseja desenvolver;
5. Diagnostique quais são as suas próprias bases de poder. Reflicta sobre as que pode desenvolver para adquirir maior controlo sobre a situação;
6. Dada a situação que se lhe depara, defina quais são as estratégias e tácticas de influência mais apropriadas para que o seu desejo de implementar a mudança seja bem sucedido;
7. Com o cenário assim desenhado, escolha o curso de acção que lhe permita alcançar as suas metas.

a ser consideradas mais legítimas, sendo também mais facilmente explicitadas, defendidas e transmitidas;
- A legitimidade permite, também, que os processos sejam mais facilmente conduzidos.

Desvantagens do planeamento

A verdade, porém, é que o planeado nem sempre é implementado. Diversas razões ajudam a explicar esta discrepância. Por um lado, a informação pode ser distribuída assimetricamente entre sub-unidades, ou seja, diferentes partes da organização podem ter ideias e conhecimentos diferentes sobre o processo de mudança. Adicionalmente, todos aqueles que se sintam potencialmente prejudicados pela mudança tenderão a resistir-lhe **(ver Quadro I na pág. 26)**.

A ultrapassagem da resistência à mudança é um processo complexo[5] cujo desfecho depende designadamente dos interesses dos contendores, do seu poder relativo e das tácticas de jogo político que levam a cabo. As lutas políticas podem conduzir aos adiamentos tácticos, às negociações pelo domínio dos «territórios», à reformatação das redes e alianças, a impasses, a conflitos agudos mas circunscritos a uma parte da organização ou a lutas ligeiras, embora de expansão generalizada. Todas estas movimentações conduzem possivelmente a atrasos na implementação da mudança, os quais podem neutralizar a sua utilidade. Adicionalmente, e porque a mudança (que acaba por ser) negociada se afasta muitas vezes do planeado, os seus contornos podem ser moldados por decisores desconhecedores das contingências e das realidades locais.

Faça-se um parêntesis para recordar que este problema do desconhecimento pode ocorrer independentemente do jogo das forças políticas que venham a atravessar-se na implementação da mudança. Com efeito, os conteúdos e os processos de mudança podem ser, *ab initio*, desenhados sob parcial desconhecimento da realidade. O problema pode radicar em várias causas, possivelmente interrelacionadas.

Por exemplo:
- Os gestores definem os objectivos a alcançar e as linhas a prosseguir sem procederem a consultas aos membros mais próximos da linha da frente, e, por conseguinte, sem atenderem às especificidades que caracterizam a realidade mais longínqua;
- Os gestores pretendem levar a cabo processos que estão na moda - seja por razões «estéticas» ou por motivos mais técnico-racionais[7], mas não ajustados à realidade concreta da organização em causa;
- Os gestores pretendem gerar boas impressões nas fases iniciais dos seus «mandatos» - caindo na tentação de simplesmente imprimir novas dinâmicas, independentemente da sua real necessidade ou pertinência;
- Os gestores pretendem «deixar a sua marca» na organização e/ou edificar mudanças que os auto-engrandeçam[8] – sem uma clara preocupação com os efeitos daí decorrentes para a organização;
- Por razões culturais e/ou de personalidade dos actores organizacionais, a organização é atravessada por uma lógica que pode ser assim sintetizada: o topo planeia/pensa porque é detentor de superiores competências/conhecimentos, o resto da organização executa porque não detém conhecimentos, competências e instrumentos apropriados para aferir os melhores objectivos e caminhos que a organização deve prosseguir[9].

O modelo de actuação planeado tende a revelar-se mais adequado para responder a ameaças (que tendem a oferecer alvos precisos e mobilizadores da atenção) do que para a exploração de oportunidades insuficientemente especificadas e provavelmente ambíguas.

Pelas razões apontadas, e mesmo presumindo que a mudança proposta é «boa», este modelo de actuação tende a revelar-se mais adequado para responder a ameaças (que tendem a oferecer alvos precisos e mobilizadores da atenção) do que para a exploração de oportunidades insuficientemente especificadas e provavelmente ambíguas. No seu melhor, representa a orientação de toda a organização para um objectivo bem preciso.

Se este foco potencia a capacidade de enfrentar as ameaças, acaba por desviar a organização das adaptações locais, das tentativas de resolução de problemas de pequena dimensão – enfim, das pequenas alterações sem visibilidade e, aparentemente, sem importância. Por outro lado, e dada a notoriedade que as grandes intervenções de mudança conferem aos seus mentores e autores, a mudança

Quadro I
Algumas potenciais razões pelas quais as pessoas resistem à mudança

Pessoas que têm poder de veto (i.e., que têm autoridade para aceitar ou rejeitar a mudança)	Pessoas que não têm poder de veto
• Inércia (tendência para desejar fazer as coisas do modo habitual, para manter o *statu quo*)	• Surpresa (as pessoas tendem a resistir a mudanças inesperadas, repentinas, radicais)
• Incerteza e medo do desconhecido	• Ausência de informação acerca do modo como a mudança afectará os postos de trabalho
• Insegurança e medo de falhar	• Formação deficitária (impedindo que as pessoas compreendam o novo método e aprendam modos diferentes de actuar)
• Ignorância acerca do que se pretende alcançar com a mudança	• Ignorância (pode ser provocada pela ausência de explicações por parte dos responsáveis)
• Obsolescência (receio de possuir competências obsoletas para a mudança proposta)	• Receio de perda de *status* (e.g., perda de importância do posto de trabalho)
• Conflitos de personalidade (e.g., conflito de personalidade entre o proponente da mudança e o alvo que ele pretende «demover»)	• Pressões dos pares (as reacções das pessoas são influenciadas pelas opiniões - percepcionadas - dos colegas)
• Consultores externos (uma mudança proposta por pessoas exteriores à organização pode não ser bem aceite pelos membros organizacionais)	• Medo de perder segurança
• Medo de perda de poder e/ou de *status*	• Alteração das relações sociais (e.g., as pessoas podem resistir devido à perda de interacção social com colegas de longa data; ou porque não apreciam os relacionamentos sociais que presumem que a mudança concitará)
• Ausência de participação na definição das propostas de mudança	• Antagonismo relativamente ao proponente ou, mesmo, a toda a equipa de gestão. Ausência de confiança nas pessoas que propõem a mudança
• Ausência de tacto por parte do proponente	• Consciência de que a mudança é perniciosa ou «não tem pernas para andar»
• O proponente não concita confiança	• Ausência de participação (as pessoas resistem porque sentiram que «não foram ouvidas nem achadas»)
• Oportunidade (muito boas ideias são rejeitadas porque as pessoas que se pretende que aceitem a mudança estão assoberbadas com trabalho, envolvidas na resolução de problemas difíceis ou emocionalmente alteradas)	• Oportunidade (e.g., a mudança pode ser rejeitada porque a vida organizacional está marcada pela tensão, por eventos recentes desagradáveis, etc.)

Fonte: Construído a partir de: Stanislao e Stanislao[6]

planeada pode conduzir a organização para práticas e modas que funcionaram bem noutros contextos e que as descrições das *best practices* feitas *a posteriori* tendem a consagrar – mas das quais estão ausentes as subtilezas, nuances e pequenos/grandes «senãos» que, a serem considerados, sugeririam caminhos diferentes.

Um resumo das vantagens e inconvenientes da mudança planeada é apresentado no Quadro II **(ver página 27)**.

Mudança emergente

A mudança emergente denota características e pressupostos profundamente diferentes **(ver Quadro III na pág. 28)**. Ela consiste no surgimento de novos padrões organizativos como consequência da adaptação às contingências locais e na ausência de um programa pré-estabelecido[10]. O seu ponto de partida é a complexidade das interacções sociais no sistema organizacional, a qual torna redutora qualquer

Quadro II
Vantagens e inconvenientes da mudança planeada

Vantagens	Inconvenientes/riscos
• Focaliza a atenção nos objectivos que se pretende alcançar • Normalmente está alinhada com a distribuição do poder, o que pode facilitar a sua implementação • Fornece uma aparência de racionalidade – podendo advir-lhe daí maior legitimidade • Permite uma análise comparativa das alternativas para implementação, facilitando a escolha das mais satisfatórias • A via considerada mais adequada é mais facilmente explicitada e transmitida • A legitimidade do processo fundada na racionalidade permite conduzir mais facilmente a mudança	• O planeado nem sempre é implementado • A informação pode ser distribuída assimetricamente entre sub-unidades, formando assim perspectivas diferentes do problema e do processo • Mais adequada para responder a ameaças do que para a exploração de oportunidades • Pode induzir a adopção de práticas que funcionaram bem noutros contextos – mas que não se adequam às especificidades da organização • Atrasos na implementação, impasses e lutas políticas podem neutralizar a utilidade da mudança • Pode ser formulada por decisores desconhecedores das contingências e das particularidades locais

Fonte: Baseado em Weick[4]

tentativa de entender a mudança como um processo captável através da análise das decisões da gestão de topo. Ou seja, a mudança é um processo auto-organizativo e não apenas um processo (planeado) de gestão da organização.

Weick[4] considera a mudança emergente como um facto universal da vida das organizações. Essa universalidade não obsta, porém, a que lhe tenha vindo a ser dedicada apenas uma fracção do interesse que tem sido conferido à mudança planeada. Este diferencial de atenção pode provir de diversas razões, sendo de destacar que: os processos emergentes são complexos; o seu carácter é intrinsecamente imprevisível; não são controlados pela gestão.

Vários trabalhos vêm sublinhando esta faceta emergente da mudança. Por exemplo, Orlikowski[10] comparou a mudança organizacional com as metamorfoses do artista plástico Escher, nas quais a mudança é gradativa, intrincada, contínua e, frequentemente, quase imperceptível. Cunha e Cunha[11] ilustraram a necessidade de mudar de forma improvisada (isto é, voluntária, mas não planeada), tendo em vista responder a situações relevantes mas inesperadas. Moorman e Miner[12] expuseram a presença de elementos de mudança emergente nas actividades de desenvolvimento de novos produtos.

O «treino» e a habituação às alterações emergentes podem facilitar a construção de confiança e a implementação de mudanças planeadas.

Apesar desta evidência, a mudança emergente tende a ser relegada para plano secundário pela mudança planeada. Ou seja, enquanto que a mudança planeada, sendo gerida, controlada e «pilotada», corresponde supostamente aos desígnios (e obedece à vontade) do topo, a mudança emergente é, por definição, resultante das interacções no sistema e não da vontade de quem gere. Em qualquer caso, a acumulação de mudanças emergentes cria disponibilidade ou propensão para a aceitação da mudança planeada. Com efeito, perante a constatação de que as mudanças representam um estado normal da vida organizacional, é provável que os actores passem a encará-las como acontecimentos correntes/«normais» e não como períodos estranhos. Torna-se também mais fácil aderir aos bons resultados da mudança planeada se esta for encarada sem receios nem desconfianças. O «treino» e a habituação às alterações emergentes podem facilitar a construção de confiança e a implementação de mudanças planeadas.

Outra característica importante da mudança emergente respeita ao facto de ser sensível às especificidades locais, às particularidades contextuais. A mudança é produzida local-

mente (i.e., no «espaço» onde as coisas acontecem) como resposta, em tempo real, a necessidades específicas locais – e não como consequência de planos abstractos provindos do «topo pensante». Cria espaço para a improvisação, para a acção reactiva, para o controlo de danos e para o aproveitamento de oportunidades. Assim, ao conduzir a decisão para o nível operacional, a mudança emergente satisfaz as necessidades de autonomia, de controlo e de expressão individual. Sendo respostas a problemas locais, as mudanças emergentes proporcionam, com maior probabilidade, *feedback* imediato àqueles que as levam a cabo. Isso pode fazer da aprendizagem um processo mais natural do que o verificável quando entre a acção e o *feedback* decorre um período demasiado longo. Grandes distâncias temporais dificultam as percepções de contingência (porque tornam difícil a associação de causas e consequências) e põem em causa os sentimentos de autonomia resultantes da resposta imediata a um problema premente.

Desvantagens da mudança emergente

Estas «virtudes» da mudança emergente não obscurecem as suas desvantagens, riscos e inconvenientes relativamente à planeada. Desde logo, a acumulação de pequenas variações é lenta. Acresce que as mudanças ocorridas em vários locais e «recantos» da organização não são necessariamente articuladas entre si. Parece, pois, que a emergência adaptativa é mais apropriada para a exploração de oportunidades do que para a resposta a ameaças. Note-se que as mudanças emergentes vão sendo exploradas, experimentadas e testadas de uma forma não-constrangida, o que pode ser apropriado para efeitos de aprendizagem – mas consome tempo.

Por outro lado, as mudanças que se vão acumulando de forma incremental e gradativa limitam-se à cultura e à tecnologia existentes - dificilmente interrogando a sua valia e os paradigmas em vigor. Podem, pois, revelar-se insuficientes para responder eficazmente a transformações dos concorrentes, as quais exigem respostas rápidas e focadas, em vez de respostas lentas e marcadas pelos eventos locais, por casualidades, etc. O seu pendor é, pois, mais difuso do que focalizado; é mais próximo das operações do que da estratégia. Os seus efeitos não têm um início e um final claros, e passam frequentemente despercebidos. Porventura por isso, a mudança emergente é muitas vezes tomada como um aspecto menor, quase invisível, da vida organizacional.

Planeando a mudança emergente

Os exemplos do poder das mudanças emergentes são abundantes, como ilustram a descoberta das *Post It Notes* pela 3M, a resolução dos problemas técnicos da nave espa-

Quadro III
Vantagens e inconvenientes da mudança emergente

Vantagens	Inconvenientes/riscos
• Cria disponibilidade para a mudança planeada • Facilita a adesão aos bons resultados da mudança planeada • É sensível às especificidades locais, contextuais • Cria espaço para a improvisação • Satisfaz as necessidades de autonomia, controlo e expressão individual • Proporciona *feedback* imediato • Facilita a aprendizagem organizacional	• A sua acumulação é lenta, adaptativa, «aprendente» • É mais apropriada para a exploração de oportunidades do que para a resposta a ameaças • Limita-se à cultura e à tecnologia existentes – não questionando o *statu quo* cultural e tecnológico • Pode revelar-se insuficiente para responder às transformações dos concorrentes • É mais difusa do que focalizada • Ocorre mais ao nível das operações que da estratégia • Os seus efeitos passam frequentemente despercebidos

Fonte: Baseado em Weick (2000)

cial Apollo 13, a definição do *lay out* das lojas Ikea[13]. A sua invisibilidade aparente (trata-se, afinal, de uma sucessão de improvisações, de experimentações oportunistas, de desvios em relação às rotinas) tende, porém, a torná-la menorizada, quando não mesmo ignorada. É isso que explica, em grande medida, por que a literatura tende a estabelecer uma equivalência entre mudança organizacional e mudança planeada.

Planear a mudança emergente não significa eliminar o planeamento nem a emergência mas antes criar formas organizacionais capazes de acomodar ambas.

A criação de organizações adaptativas exige, no entanto, que as mudanças emergentes sejam levadas a peito. Não porque possam substituir as mudanças planeadas, mas porque, sendo de natureza qualitativamente diferente, as complementam e catalisam. Importa, pois, que as organizações criem condições para o florescimento da emergência «adaptativa». Por acumulação, as mudanças emergentes podem conduzir a organização em direcções inesperadas e eventualmente produtivas. Podem mesmo ocorrer mudanças radicais de forma incremental[14]. Ou pode suceder que pequenas causas originem vultosas consequências[15].

Planear a mudança emergente não significa eliminar o planeamento nem a emergência mas antes criar formas organizacionais capazes de acomodar ambas. Pelo menos duas formas de estimular a mudança emergente são possíveis. Por um lado, as **estruturas mínimas**, em que elementos fortemente estruturantes (e.g., objectivos, responsabilidades, prazos) convivem com ampla autonomia (como atingir o objectivo?). Por outro lado, as **visões organizacionais**, que direccionam sem introduzir constrangimento.

Importa reiterar que esta mudança está sempre presente na vida organizacional – ou seja, é universal. No entanto, pode ou não ser aproveitada pela organização.

Por exemplo:

- As boas soluções locais podem ser «exportadas» para outras áreas da organização ou podem ficar circunscritas ao local onde emergiram - assim se «extraviando»;
- Os empregados podem ser estimulados a resolver problemas ou ser aconselhados a «não inventar»;
- Os planos podem ser tomados como linhas de orientação ou como regras de conduta de observância compulsiva;
- A cultura pode estimular a aprendizagem ou reforçar o conformismo.

Em suma, as organizações podem ou não reconhecer como desejável e legítima a mudança emergente. Podem antes preferir assumir o controlo e «guiar» o processo de mudança do princípio até ao fim – em vez de aproveitarem várias pequenas «brisas» que podem gerar a força de grandes «ventos». Podem, em síntese, entender a organização como um objecto estável e facilmente conduzível ou, em alternativa, como um processo instável. Podem conceber a mudança como um processo dramático a ser conduzido por grandes líderes, ou como uma sucessão de micro-acções que se encadeiam no quotidiano. Qualquer das perspectivas é importante, mas a possibilidade de incluir ambas nas grelhas de análise da mudança parece substituir com vantagem qualquer uma delas.

Conclusão

À medida que a prática e a investigação vão expondo as limitações de modelos de gestão tradicionais, assentes em imagens de estabilidade, de permanência e de fácil manuseamento, vai adquirindo proeminência a noção de emergência. Emergente é a acção que resulta não de planos, de antecipações ou de predições – mas da necessidade de agir para acomodar novas situações, para responder a problemas inesperados ou para aproveitar oportunidades que se revelaram sem aviso. Se, como diz o poeta António Machado, o caminho se faz caminhando, **a mudança organizacional faz-se mudando**. Essas pequenas mudanças, sem drama nem herói, são porventura endémicas[10] e frequentemente responsáveis pela capacidade adaptativa das organizações e pela sua renovação.

Este artigo pretendeu ilustrar a importância da mudança emergente como fonte de vitalidade organizacional. Sendo espontânea e originada na «linha da frente», não é menos relevante do que os processos de mudança planeados, focados e controlados pelos gestores. Pode, em suma, afirmar-se que é necessário conferir complementaridade a duas lógicas: a visão da mudança como uma sequência de passos planeados; as contribuições da mudança emergente.

Esta complementaridade poderá passar pelo planeamen-

to da mudança emergente, não com o propósito de a formalizar ou tornar previsível mas para facilitar a sua ocorrência e colher os seus benefícios de uma forma mais sistemática. Relacionar processos tão distintos, e em alguns aspectos quase contrários, não promete ser fácil – parecendo haver neles um pendor para o paradoxo de difícil ultrapassagem. Apesar disso, essa conjugação constitui um desafio importante para muitas organizações contemporâneas.

Em linhas finais, fica uma metáfora: a do veleiro motorizado. Veleiro sem motor voga de acordo com os ventos e as marés. Adapta-se às mudanças nas circunstâncias, mas sempre visando alcançar o seu destino. Nem sempre o percurso é o mais directo ou linear. Mas a tripulação actua para que o barco não ande à deriva; age para aproveitar oportunidades e escapar às dificuldades. As ocorrências emergentes são canalizadas para energizar o barco na senda pretendida. O processo, o caminho, a chegada ao destino... podem ser facilitados pelo uso complementar do sistema motorizado. Nem sempre há ventos e marés capazes de conduzir a embarcação – casos em que é necessário recorrer à energia propulsora do motor. Mas a força deste será mais eficaz se complementada pela força das «circunstâncias emergentes». Quando a linha de rumo é apenas determinada pela força propulsora do motor, as oportunidades e as belas paisagens podem passar despercebidas. É a complementaridade que permite a gestão mais apropriada das duas fontes de energia. É este, possivelmente, o segredo de planear a mudança emergente. ■

Notas/Bibliografia

1 VAN de VEN, A.H. e POOLE, M.S. (1995), «Explaining development and change in organizations», *Academy of Management Review*, nº 20, pp. 510-540.

2 NUTT, P. e BACKOFF, R. (2001), «A transformação das organizações contemporâneas», in CUNHA M.P., FONSECA, J.M. e GONÇALVES, F. (Eds.), **Empresas, Caos e Complexidade: Gerindo à Beira de Um Ataque de Nervos**, RH-Editora, Lisboa, pp. 205-239.

3 PFEFFER, J. (1992), **Managing with Power: Politics and Influence in Organizations**, editado por Harvard Business School Press, Boston, MA.

4 WEICK, K.E. (2000), «Emergent change as a universal in organizations», *in* BEER, M. e NOHRIA, N. (Eds.) **Breaking the Code of Change**, editado por Harvard Business School Press, Boston, MA, pp. 223-241.

5 PRUE, D.M. e FREDERIKSON, L.W. (1982), «Overcoming resistance to change», *in* FREDERIKSEN L.W. (Ed.) **Handbook of Organizational Behavior**, editado por Wiley, Nova Iorque, pp. 329-360.

6 STANISLAO, J. e STANISLAO, B.C. (1983), «Dealing with resistance to change», *Business Horizons*, Julho-Agosto, pp. 74-78.

7 ABRAHAMSON, E. (1996), «Management fashion», *Academy of Management Review*, nº 21(1), pp. 254-285.

8 MACCOBY, M. (2000), «Narcisist leaders», *Harvard Business Review*, Janeiro-Fevereiro, pp. 69-77.

9 ARCHIER,G. e SERIEYX, H. (1984), **L'entreprise du Troisième Type**, Editions du Seuil, Paris.

10 ORLIKOWSKI, W.J. (1996), «Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective», *Information Systems Research*, nº 7, pp. 63-92.

11 CUNHA, J.V. e CUNHA, M.P. (2001), «Brave new (paradoxical) world», *Strategic Change*, nº 10, pp. 337-347.

12 MOORMAN, C. e MINER, A.S. (1998), «The convergence of planning and execution: Improvisation in new product development», *Journal of Marketing*, nº 62, pp. 1-20.

13 KAMOCHE, K. e CUNHA, M.P. (2001), «Minimal structures: From jazz improvisation to product innovation», *Organization Studies*, nº 22, pp. 733-764.

14 MORGAN, G. e ZOHAR, A. (2001), «Atingindo a mudança quântica: Incrementalmente! A arte do uso de alavancas poderosas de mudança», *in* CUNHA, M.P., FONSECA, J.M. e GONÇALVES, F. (Eds.), **Empresas, Caos e Complexidade: Gerindo à Beira de Um Ataque de Nervos**, RH-Editora, Lisboa, pp.185-203.

15 GARCIA, E.A. (2001), «Cognição organizacional e ciência da complexidade», *in* CUNHA, M.P., FONSECA, J.M. e GONÇALVES, F. (Eds.), **Empresas, Caos e Complexidade: Gerindo à Beira de Um Ataque de Nervos**, RH-Editora, Lisboa, pp. 37-56.

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
A gestão das pessoas em revista

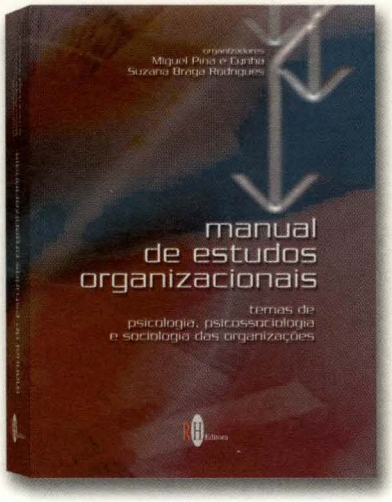
Manual de Estudos Organizacionais

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;
- Tecnologia ;
- Teoria das organizações



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

À venda nas livrarias

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

RH Editora

Ansiedade e medo na empresa: percepção de risco das decisões gerenciais

por Paulo Roberto Motta

Ansiedade e medo são temas que têm tido grande atenção, não só pela maior consciência social sobre fatores de risco, mas também pela constante divulgação de hábitos e estilos de vida que afetam a saúde e o bem-estar humanos, especialmente estresse e a qualidade de vida. Profissionais envolvidos com a tomada de decisão lidam com mais incerteza e risco e estudos mais profundos sobre percepção de riscos sociais, originados na perspectiva cognitiva, presumem o risco como subjetivamente definido pelo indivíduo e influenciável por uma variedade de fatores psicológicos, sociais, institucionais e culturais.

À luz desse referencial foi discutido o resultado de uma investigação da qual fizeram parte 154 dirigentes e gerentes, concentrando-se a análise nesses fatores que causam ansiedade e medo no ambiente de trabalho. A pesquisa comprova as percepções correntes nas teorias psicológicas sobre a intensidade e a universalidade das preocupações com o trabalho.

Palavras-chave: *Risco nas Decisões, Ansiedade e Medo no Trabalho, Comportamento Gerencial*

Pressões contemporâneas para novas conquistas empresariais parecem exigir além da capacidade humana. Muitos gestores e funcionários chegam a ficar fascinados pelas possibilidades materiais e de poder e prestígio e, motivados por metas antes impensadas, se superam na busca da sobrevivência. Seus esforços e suas imaginações sobre a capacidade de concretizar levam-nos a novos desafios, em um modo contínuo e recorrente.

Para dirigentes e gestores, o trabalho é cada vez mais absorvente. Ao se imporem ou receberem novas metas, sentem os limites de sua própria capacidade. Reativam seus sonhos para realimentar sua dedicação e, com esperanças de uma vida mais tranqüila, acabam por gerar mais ansiedade, medo e angústias (Downs, 2000).

Ansiedade e medo na gestão: a pesquisa

A gerência moderna vive atrelada a problemas e a situações de risco. Não é preciso grandes ameaças para fazer a pessoa ansiosa: basta as pressões do dia-a-dia e a imaginação excessiva sobre um problema real, mesmo os menores e repetitivos. Os que se envolvem com a decisão administrativa lidam com mais incerteza e risco, não só por causa do desconhecimento humano sobre o futuro mas também pela interdependência e desequilíbrio constante entre os diversos fatores políticos, econômicos, de produção e de mercado. Por lidarem mais diretamente com as decisões estratégicas, relativas às transações da empresa com o mercado, dirigentes e gestores pressentem mais o risco pelo maior impacto dessas decisões na vida das pessoas. Para se sentirem mais seguros nas suas opções, refletem, analisam e despendem tempo tentando uma forma de enfrentar problemas, controlar eventos e suas próprias

Paulo Roberto de Mendonça Motta
PhD pela Universidade of North Carolina (USA). Actualmente coordena o curso de Doutorado em Administração da EBAPE/FGV-RJ, Brasil.
E-mail: paulmott@fgv.br

Nota
O autor agradece a inestimável colaboração de Mariana Lima Bandeira De Przelomski que, como assistente de pesquisa, realizou todas as análises estatísticas dos dados.

Recebido em Julho de 2002 e aceite em Julho de 2002.

emoções. Na verdade, aguçam dúvidas e inseguranças, reativando ansiedades e medos.

Assim, a premissa desse trabalho é que a função de direção e chefia carrega características próprias que acentuam ansiedades naturais e que as pessoas não sentiriam se não exercessem essas funções.

A pesquisa empírica para este artigo foi desenvolvida entre os anos 2000 e 2001 e participaram dirigentes e gestores de empresas privadas e de organizações públicas, exercendo cargo de chefia nos três primeiros níveis da linha hierárquica. O instrumento usado na coleta de dados consistiu num questionário com questões fechadas, validado por meio de técnicas estatísticas específicas sugeridas por Churchill (1979) e Spector (1992). Após essa etapa, para efeito de análise, construiram-se escalas a partir do somatório de pontos atribuídos pelos respondentes, fazendo-se uma média com o número de itens, cujos resultados se encontram nas tabelas apresentadas neste trabalho. Foram realizadas também entrevistas abertas com dirigentes públicos e privados, no sentido de complementar a análise.

Medo: a interface do mundo exterior com o mundo interior

Ansiedade e medo são formas mais intensas de se demonstrar uma preocupação. O medo está na interface do mundo exterior com o mundo interior. Exteriormente, começa pela consciência de fatores de risco que variam fora do controlo da pessoa. O risco é uma probabilidade de dano relacionado ao acaso: significa uma ameaça às instituições, às empresas, às pessoas e aos seus valores. Cabe ao indivíduo reagir a esses fatores para preservar a sua própria segurança e a das pessoas e instituições pelas quais é responsável. Portanto, à consciência do risco está associada a percepção interna da pessoa sobre a sua vulnerabilidade a esses fatores e sua capacidade de reação exitosa.

Assim, pode-se dizer que o medo administrativo compõe-se de três elementos básicos:

- **Percepção de risco:** a consciência de que algo negativo ou danoso pode acontecer;
- **Vulnerabilidade:** o sentimento de que a própria pessoa e sua empresa podem ser atingidas por esses fatores;
- **Capacidade de resposta:** se os recursos disponíveis e as habilidades gerenciais serão suficientes para tratar com êxito a incidência desses fatores sobre a organização.

O medo varia na medida da alteração desses três fatores. Por exemplo, quanto maiores as habilidades e as competências para a resposta, menor a percepção de vulnerabilidade e, portanto, menores a preocupação e o medo. Se cresce o sentimento de vulnerabilidade e de incapacidade de resposta, aguça-se proporcionalmente a intensidade do medo. O medo é a preocupação com o risco e a incerteza sobre a possibilidade de êxito em determinadas situações (Bayerish, 1993; Peretti-Watel, 2000).

Medo e ansiedade são usados como sinônimos na vida prática. Mas há uma distinção importante. Por ser a avaliação mental de estímulos ameaçadores, o medo é um processo cognitivo e não uma reação emocional. A ansiedade é a reação emocional a situações de risco.

Medo e ansiedade são conceitos correlatos e, na vida prática, freqüentemente usados como sinônimos. No entanto, há uma distinção importante. O medo é um julgamento de que há um perigo real ou potencial em determinada circunstância: surge com a percepção de risco, ou seja, a possível ocorrência de algo danoso. Por ser normalmente percebido como um perigo, involuntário e, em parte, incontrolável, o risco naturalmente provoca o medo. Uma pessoa sente medo quando se aproxima do perigo ou se imagina lá; portanto, o medo pode aumentar diante de fatores que não estão presentes mas que poderão ocorrer no futuro. Assim, o medo pode ser realista, explicável por premissas lógicas e razoáveis e por observação objetiva; ou irrealista, baseado em premissas falsas e imaginações contrárias à observação. Por definição, imaginações são irrealistas: derivam de crenças falsas sobre a realidade e, normalmente, são fruto de informações incorretas, incompletas ou inadequadas.

Por ser a avaliação mental de estímulos ameaçadores, o medo é um processo cognitivo e não uma reação emocional[1] (Beck, 1979; Beck, Emery, 1985; Barlow, 1988; Eysenck, 1997; Bransford, 1979; Taylor, 1998; Peurifoy, 1997; Bransford e Stein, 1993). A ansiedade é a reação emocional a situações de risco. Caracteriza-se por ser normalmente um sentimento desagradável de tensão, nervosismo e perturbações físicas. A ansiedade é a resposta natural e

instantânea ao medo e, portanto, não pode ser classificada de irrealista ou realista porque é emocional. Ativa-se a ansiedade quando se percebe ou se imagina a situação ameaçadora.

Na maioria das pessoas, a ansiedade resulta em alterações comportamentais visíveis, como ações inusitadas de agressividade ou de inibição; em outras, mantém-se nos limites da vivência interna. Em alguns momentos, a ansiedade adquire uma intensidade maior, resultando em pânico[2].

Normalmente, a ansiedade se antecipa aos eventos, mas surge também a respeito de algo já passado quando se reativa a imaginação. A ansiedade também pode originar-se de percepções de risco no próprio comportamento, como uma intervenção pública ou uma interação pessoal nova.

O medo e a ansiedade são acompanhados por tentativas de evitar ou escapar da situação que os produz. A tendência ao escape aumenta o sentimento de ansiedade sem necessariamente alterar a situação promotora do medo.

Há várias teorias explicativas sobre a susceptibilidade das pessoas à ansiedade quando expostas a situações de risco. Além das que valorizam a dimensão biológica ou o patrimônio genético, há as teorias baseadas nas dimensões sociais. A perspectiva sobre o patrimônio genético sugere a hereditariedade de fatores mais susceptíveis à ansiedade e ao medo.

As perspectivas de base social explicam a ansiedade ou pelo patrimônio social, ou pelo contexto em que se inserem as pessoas, ou mesmo por uma combinação das duas. A ênfase no patrimônio social indica a herança aprendida como causadora de comportamentos de insegurança em relação à vida e ao mundo das inter-relações sociais. Vêem a ansiedade como resposta aprendida por condicionamentos diversos e procuram nas profundezas da mente humana elementos inconscientes e os tratam através de interpretações psicanalíticas.

As teorias de ênfase no contexto social sugerem a percepção dos problemas, isto é, a conduta da pessoa frente a opções e situações problemáticas. Normalmente, analisam a maneira como as pessoas adquirem e processam informações em uma situação específica[3].

Na realidade, as teorias contextuais não se posicionam em contradição às anteriores, mas valorizam o ambiente organizacional e social como fator primordial em aguçar a ansiedade. A inserção da pessoa em determinado contexto causa sentimentos que inexistiriam ou não se manifestariam se não fosse o meio. Conforme o patrimônio genético e social, algumas pessoas se sentem mais ou menos ansiosas diante de decisões e informações gerenciais.

A ansiedade gerencial é originada pela forma como os gerentes selecionam, processam, priorizam e distorcem as informações. Nesse sentido, a perspectiva cognitiva traz a compreensão dos problemas emocionais de ansiedade para junto das experiências diárias.

O estudo do contexto gerencial como causador de ansiedade e medo ressalta os processos cognitivos, isto é, a preocupação oriunda da percepção sobre o potencial de risco existente nas decisões administrativas. Presume o processo de adaptação social como essencialmente cognitivo, isto é, um processamento de informações referentes a problemas de uma circunstância específica.

Nas teorias contextuais, a ansiedade e o medo são produto de uma relação social com a informação oriunda do meio externo e processada através de percepções individuais típicas. A ansiedade aumenta pela atenção excessiva a fatores verificados na realidade, mas também por imaginações de como esses fatores poderiam atingir a própria pessoa negativamente.

Assim, a ansiedade gerencial é originada pela forma como os gerentes selecionam, processam, priorizam e distorcem as informações. Nesse sentido, a perspectiva cognitiva traz a compreensão dos problemas emocionais de ansiedade para junto das experiências diárias. Relaciona práticas anteriores para estimular a confiança das pessoas na sua capacidade de aprender a lidar de modo mais eficaz com as suas concepções e percepções sobre a realidade. Normalmente, os dirigentes já experimentaram êxito e fracasso no seu cotidiano de buscar e processar informações segundo suas percepções e concepções.

Ansiedade e medo no contexto gerencial

A modernidade ocidental fez crescer a consciência do risco e a dedicação das pessoas às atividades previsivas e preventivas. Até ao final da Idade Média, associava-se à fatalidade, a dogmas e ao determinismo todos os eventos: pouco se explicava como acidental ou fruto do acaso. Via-se o risco como parte de eventos naturais incontroláveis ou atos de

Deus: excluía-se a interferência humana, inclusive o erro, a culpa e a responsabilidade. E mesmo durante um longo período após a industrialização, ainda se consideravam os acidentes no processo produtivo simplesmente como involuntários e de certa forma inevitáveis. O progresso e a tecnologia tinham seu preço e nele se incluíam alguns danos. Em conseqüência, havia pouca margem para o desenvolvimento da consciência sobre o risco gerencial.

Ao tirar do fatalismo ou das forças sobrenaturais a explicação de eventos sociais, a secularização aumentou a crença no acidente, no acaso e na possibilidade de se conhecerem as causas e eliminá-las. O risco deixa de ser exclusivamente um evento natural e passa a ser também algo inerente à capacidade e à liberdade humanas de escolher: aceita-se o mundo com possibilidades, alternativas, incertezas e contingências. Assim, os gestores modernos começam a se preocupar com suas decisões e a conviver com uma percepção acentuada de risco e de responsabilização sobre possíveis conseqüências danosas de suas opções. Aparecem as reações e as emoções associadas à percepção de risco, como o medo e a ansiedade.

A pressão para acertar é inerente à decisão gerencial, pela responsabilidade social e visibilidade perante os pares. Possíveis conseqüências danosas para a empresa, ou para a comunidade, colocam os decisores em situação de estresse. A pressão gerencial é constante, prolongada e, por vezes, tão intensa a ponto de provocar reações emocionais mesmo nas pessoas menos predispostas à ansiedade.

Embora algumas pessoas respondam melhor a essas pressões, todos reconhecem as gratificações mais nas vitórias e nos resultados, sempre temporários, que no processo diário de gerir.

No entanto, a ansiedade e sua transformação em sintomas mais agudos dependem menos do problema e mais da forma de a pessoa lidar com a situação de risco. Daí a necessidade de se estudarem formas mais adequadas da percepção de risco e mais positivas de se aproximar da realidade.

Quando se aceita a possibilidade de evitar ou minimizar os seus efeitos através dos cálculos de probabilidade e do comportamento do gestor, o risco se torna um conceito central no estudo da decisão gerencial. Se algo pode ser calculado e evitado, a realidade pode ser gerenciada, e quanto melhor mais se evitam danos à comunidade.

A mente humana é repleta de dados e de julgamentos onde se formam associações e as reações de medo e ansiedade podem promover enganos e pré conceitos. Esse processamento confuso de informações ocorre em todas as fases do processo decisório, deixando as pessoas suscetíveis às más decisões. Quanto mais complexas são as decisões, mais se buscam e se analisam dados e, portanto, maiores as chances de distorções.

A percepção de risco, o medo e a sua manifestação emocional – a ansiedade – são fontes de perturbações comportamentais que afetam a forma de a pessoa decidir. O processamento de informações é afetado por diversos fatores internos e externos à mente humana, que alteram não só a percepção de dados externos como a forma de valorizá-los e utilizá-los no processo de escolher. A mente humana é repleta de dados e de julgamentos onde se formam associações e as reações de medo e ansiedade podem promover enganos e pré conceitos. Esse processamento confuso de informações ocorre em todas as fases do processo decisório, deixando as pessoas suscetíveis às más decisões. Quanto mais complexas são as decisões, mais se buscam e se analisam dados e, portanto, maiores as chances de distorções.

Os sintomas mais comuns de ansiedade e medo no contexto gerencial se refletem nas tendências especificadas a seguir. Além dos sintomas físicos, a ansiedade na gerência produz tendência a:

- **Sensibilidade excessiva.** A pessoa adquire maior dificuldade em modular emoções e se importuna facilmente com eventos específicos, sobretudo os que lembram dificuldades anteriores;
- **Maximização de problemas e concentração nos fatores negativos.** A ansiedade perturba o funcionamento normal da mente, gerando comportamentos inusitados e a tendência a exagerar a importância de certas situações. Muitos chefes têm dificuldade de perceber dimensões positivas e de se sentir seguros diante dos problemas. A convivência com situações ameaçadoras enfatiza a consciência sobre fatores negativos: a pessoa tende a perceber qualquer pequena dificuldade como um

grande problema. Detalhes negativos em gráficos e tabelas são superanalisados para se estimar possíveis danos. Gastam tempo para esclarecer informações apenas imaginadas - produzidas na tentativa de ler a mente alheia - e sem muita evidência para apoiar seu pensamento;

- **Dispersão mental e transferência da decisão.** Diante da pressão para a decisão, algumas pessoas vêem reduzidas as suas habilidades de compreender e de julgar eventos. Adquirem uma inibição de pensar, de raciocinar sobre situações problemáticas e, mesmo, de manter atenções afetivas com os colegas. Intensificam o desejo de escapar da situação, concentrando-se em outras tarefas ou transferindo e adiando decisões. A atitude de querer abandonar situações de perigo é normal, mas impossível na gerência. Como não podem fugir do problema, os gerentes aprendem a se dissociar mentalmente da situação ou deixam as coisas acontecerem para ver se a própria realidade provoca alguma decisão ou acomodação;
- **Comunicações irrealistas: o incremento da conversa consigo próprio.** Gerentes tendem a ruminar o problema ou a apresentar a si próprios uma série de hipóteses de solução e de fracasso. Muitas dessas ruminações são provocadas e alimentadas por falsas crenças sobre a realidade; fantasmas já existentes na mente são reativados pelas análises internas. Pensamentos e imagens são, pouco a pouco, montados numa lógica por vezes negativa. Em alguns casos, associam-se fatores de medo e de risco numa sucessão de possibilidades, até se perceber uma verdadeira catástrofe. Essas análises mentais prejudicam o exame mais apurado dos fatos. Apesar de aparentemente próximo do real, na verdade tudo não passa de uma construção imaginária mais perto da falsidade. Por ser uma imaginação, a conversa consigo próprio não tem elementos para se verificar a sua veracidade. Mas, se não for controlada ou coordenada, ela não só produz mais ansiedade como também torna a comunicação interna excessivamente baseada em dimensões irrealistas.

A origem exterior do medo: o cultivo da percepção de risco

A história da Humanidade sempre foi a história do perigo, da violência, das guerras e das tentativas crescentes de proteção e de defesa. Talvez seja impossível medir-se hoje a violência para saber se ela é menor ou maior do que no passado. Para grande parte das pessoas - habitantes de áreas mais desenvolvidas -, há mais proteção contra doenças, fome e intempéries. No entanto, a sensação de violência e de insegurança individual parece mais intensa e global, pois invade todas as dimensões da vida. O cotidiano ficou mais arriscado. A vida tornou-se mais ameaçadora, violenta e competitiva (Block, 1968; Douglas e Wildavsky, 1983; Ehrenreich, 1989; Theis, 1991; Douglas, 1992; Mistzal, 1996; Swedo e Leonard, 1996; Furedi, 1998)[4].

Executivos são ameaçados de seqüestro, dirigentes públicos e privados cercam-se de segurança e as portas de empresas, de instituições públicas e de condomínios residenciais assemelham-se a entradas de presídios. As pessoas se vêem constantemente cercadas por câmeras e placas magnéticas nas lojas e shoppings, além do aparato humano de seguranças privados. Ademais, anunciam-se as ameaças das drogas, do álcool, do tabaco e das refeições gordurosas e açucaradas, ou mesmo o perigo do descanso isento de atividades físicas, sedentário.

Relações antes mais seguras, como as familiares e de amizade, são hoje mais imprevisíveis e dotadas de suspeitas e de tensão. A família é mais aberta e socialmente distante, a escola é menos comunitária, o trabalho é mais individualizado. Todos interagem menos e se tornam mais desconhecidos. O maior afastamento social cria desconfiança entre as pessoas, relações pessoais mais frágeis e relações institucionais mais incertas e suspeitas. Exemplos de golpes e de traições nas relações pessoais e de trabalho fazem parte das notícias diárias.

Campanhas públicas contra fatores de risco ajudam a aprofundar o medo, sobretudo as mais genéricas, como as relacionadas à nutrição, às atividades físicas e mesmo ao consumo de álcool. Comportamentos humanos ou estilos de vida são considerados mais ou menos arriscados. Classificam-se pessoas por grupos de risco conforme as profissões, patrimônio genético, lugar de trabalho ou de moradia. A comunicação sobre novos perigos intensifica a mentalidade de que é impossível evitá-los e quase universaliza a idéia de que o perigo está em qualquer lugar e em qualquer coisa (Singer, 1993).

Quando se anunciam muitos perigos, não só se aumenta a consciência do risco como também se vê o mal, antes inesperado e acidental, como aguardado e iminente.

Na sociedade contemporânea, parece haver maior cultivo do risco por causa de um maior sentido de incerteza, complexidade, ambigüidade e desordem, aliado a um crescente desprezo pelas instituições sociais. Desenvolve-se um sentido de desproteção social com uma crescente conscientização sobre ameaças da vida diária (Lupton, 1999)[5].

Com relação à gestão, o acirramento da competição empresarial e econômica entre os países gerou maior consciência dos danos e da vulnerabilidade de organizações e de empregos. Os países se aproximam e criam maior interdependência; a administração pública se internacionaliza e as empresas se agigantam e ampliam sua presença no mundo. Aperfeiçoam-se os sistemas de comunicação e as pessoas se tornam mais bem-informadas. O potencial de vulnerabilidade cresce com a interdependência e a globalização: são maiores a percepção e o significado que a maioria das pessoas atribui ao risco.

Nesse sentido, vale a pena mencionar alguns fatores que aumentam a consciência sobre riscos:

- **Mais informações.** O medo moderno origina-se menos na falta de informação e mais na extensão de sua existência. Mais informação mostra a impossibilidade de domínio e de controle sobre a realidade;
- **Menos proteção.** A globalização expandiu de forma rápida as possibilidades das empresas e as interações entre setores públicos: o que até há pouco se convencionava chamar o mercado mais atingível para determinada empresa se expandiu e se tornou mais competitivo e agressivo;
- **Menos defesas contra modismos gerenciais.** Num mundo de constantes variações, aparecem propostas de inovação organizacional propugnando êxitos através de mudanças radicais e valores absolutos: quem não as seguir está fadado ao fracasso. Mete-se medo para promover um produto de mudança e vender segurança;
- **Importação do risco e da insegurança.** Forças globais mais intensas oriundas de países mais adiantados fazem dirigentes e trabalhadores sentirem-se desprotegidos, sem os mesmos lastros de riqueza para resguardá-los de ameaças e danos econômicos. A preocupação dramática com custos, com o emprego e o desemprego e com resultados imediatos aguça a insegurança e a ansiedade no ambiente de trabalho e fora dele;
- **Mudanças rápidas alteram referências de segurança.** A história empresarial contemporânea acentua a novidade como fator de sucesso. Transformações rápidas, sobretudo o avanço tecnológico, mudam as referências e desarmam as pessoas. O saber, a tecnologia, a informação, a habilidade gerencial - tudo está em risco de sobrevivência;
- **O fim do emprego.** Ao contrário do passado, o desenvolvimento econômico já ocorre concomitantemente a uma queda acentuada no nível de emprego. Empregos temporários substituem os definitivos em proporções rápidas e avassaladoras. O trabalho temporário, instável e vulnerável, até há pouco considerado uma forma atípica a ser evitada, hoje se torna a norma e a prática almejada.

A origem interior do medo e da percepção de risco

O medo surge na mente da mesma maneira que aparecem os sonhos. Quando pensam sobre possibilidades, as pessoas imaginam coisas tanto positivas quanto negativas. Como as possibilidades são infinitas, os sonhos e as preocupações evoluem de forma interminável e recorrente. Nos sonhos, as pessoas ampliam seus desejos e encontram alternativas para quase tudo, mas não para a redução da ansiedade e do medo. Nos sonhos repete-se a tensão entre o imaginado e a realidade e entre o êxito e o fracasso.

A percepção sobre perigos, em grande parte das vezes, pouco tem a ver com as referências e os dados coletados sobre o problema. A possibilidade de haver danos é normalmente menor do que a imaginação das pessoas ao tomarem decisões e, portanto, a percepção de risco é maior do que a realidade demonstra.

Apesar de existirem situações materiais de perigo, o risco é antes de tudo uma percepção individual e uma construção mental. Os estudos mais profundos sobre percepção de riscos sociais, originados na perspectiva cognitiva, presumem o risco como subjetivamente definido pelo indivíduo e influenciável por uma variedade de

Quando se conscientizam dos obstáculos e riscos, surge o medo, ou seja, a percepção de um hiato entre o sentimento de vulnerabilidade perante o risco e a capacidade de resposta exitosa. Esse hiato é sempre resultado de um julgamento e de uma imaginação. Assim, o que aguça a ansiedade não é necessariamente o perigo real mas a sensação de sua proximidade.

fatores psicológicos, sociais, institucionais e culturais (Slovic, 2000).

Portanto, a percepção de risco tem sua dimensão interna e subjetiva; a maneira como as pessoas sentem e atribuem peso ao risco influencia os comportamentos gerenciais defensivos e preventivos (Starr, 1969; Slovic, 1987).

Obrigados a análises da realidade, dirigentes e gerentes questionam os limites de sua capacidade e dos recursos organizacionais de que dispõem. Acabam por exercitar no imaginário, incluindo a percepção de risco, a busca de solução para seus problemas.

Portanto, a imaginação humana, o grande instrumento de criatividade e de ideação da vida, é também a fonte das dúvidas e dos receios sobre a capacidade de resposta. Numa seqüência imaginativa interminável, as pessoas especulam sobre o que lhes pode acontecer. Quando se conscientizam dos obstáculos e riscos, surge o medo, ou seja, a percepção de um hiato entre o sentimento de vulnerabilidade perante o risco e a capacidade de resposta exitosa. Esse hiato é sempre resultado de um julgamento e de uma imaginação. Assim, o que aguça a ansiedade não é necessariamente o perigo real mas a sensação de sua proximidade.

A intensidade da preocupação com o trabalho: a predisposição para a ansiedade

No trabalho há muito com o que se preocupar e aquele tem um efeito significativo sobre a mente humana[6] (Hallowell, 1997). Essa premissa se mostra autêntica e acentuada entre os chefes e dirigentes. Revelam-se altamente preocupados com o trabalho 69,5% dos chefes, e a baixa preocupação encontra-se em pouco menos de 1/3 da amostra, conforme tabela I.

Tabela I
Intensidade de preocupação com o trabalho

Intensidade	Freqüência	%
Baixa	47	30,5
Alta	107	69,5
Total	**154**	**100,0**

Um dos achados mais interessantes da pesquisa, que comprovam as percepções correntes nas teorias psicológicas, é a intensidade e a universalidade das preocupações com o trabalho. Dirigentes e gestores mostram-se altamente preocupados com seu trabalho. Essa preocupação, praticamente, independe de qualquer outro fator, como o tempo de trabalho ou de exercício da função, nível educacional, idade, tamanho da organização ou número de subordinados. Esta constatação tem suporte nos testes Qui quadrado feitos na pesquisa.

Não é de se estranhar que no trabalho haja ansiedade. Em meio a relações amistosas e cooperativas, se convive com conflitos e rivalidades. Em vez de oferecer somente segurança, regularidade de renda e tranqüilidade, o trabalho também é fonte de insegurança e estresse. Trabalho é desigualdade, competição e hierarquia: as diferenças individuais se mostram mais claramente e se acentuam as comparações entre as habilidades e as competências das pessoas; há pressões de desempenho e metas desafiadoras. A hierarquia limita a iniciativa e pressiona para a conformidade.

Ademais, o trabalho moderno tornou-se mais individualizado, incentivando a competição, e cada vez é mais difícil reviver o espírito de equipe e de relações solidárias. Portanto, a ansiedade é uma contingência normal do trabalho contemporâneo. Nas empresas, serviços públicos e entidades sem fins lucrativos, as pessoas se descobrem cada vez mais receosas e ansiosas.

Apesar da quase universalidade da preocupação com o trabalho, duas diferenças revelaram variações significativas: o tipo de organização, pública ou privada, e gênero. De acordo com o resultado da pesquisa, dirigentes do setor público revelam-se mais preocupados e receosos no exercício da função do que dirigentes privados. A princípio pode

parecer um paradoxo, em frente a algumas crenças correntes de que dirigentes privados se encontram em uma situação de mais pressão e preocupação do que dirigentes públicos.

Ao se aprofundar análises sobre essas diferenças, pode se identificar alguns fatores que acentuam a preocupação de dirigentes públicos no exercício de suas funções:

- percepção sobre a maior ambigüidade da função de gestor público;
- percepção acentuada de lutas políticas e vulnerabilidade do cargo;
- menor capacidade de resposta a percepção de risco;
- reação constante de clientes e não-clientes;
- constante visibilidade e questionamento da comunicação social.

Outra diferença que se mostrou significativa em testes de Qui quadrado foi a de gênero. Apenas 7,6% das mulheres chefes mostraram-se tão intensamente preocupadas com seu trabalho quanto os dirigentes. Várias hipóteses levantadas com relação ao tema referem-se à concomitância de diferentes tarefas, ainda a cargo das mulheres. Por exemplo, a atenção com funções domésticas e com filhos pode ser um fator diluidor das preocupações com o trabalho. Uma hipótese interessante foi levantada com um grupo específico de quarenta chefes, metade homens metade mulheres, aos quais se perguntou sobre o tipo de comunicação telefônica diária, durante o expediente de trabalho. A maioria das mulheres informou que se comunicam algumas vezes, por dia, com filhos e outras pessoas (empregadas, mantenedores) e organizações (escolas, companhias de serviços como luz, telefone, reparos e instalações domésticas) para verificar atividades fora do trabalho. Esse tipo de comunicação se mostrou mínima no caso de chefes homens.

Os fatores de medo e a ansiedade

Ao se construírem escalas sobre medo e ansiedade no trabalho foi possível hierarquizar-se um conjunto de fatores onde existe a maior percepção de risco, conforme mostrado na tabela II.

O maior temor e ansiedade se encontra no referente ao valor profissional: ser injustiçado e humilhado como profissional ou ser publicamente julgado incompetente. Dirigentes

Tabela II
Medo e ansiedade no trabalho gerencial por factores específicos

Factores	Causa forte ansiedade %
Valor e reconhecimento profissional	95,5
Situação de terceiros (organizações e pessoas) com relação a mim	90,9
Imprevisibilidade do contexto	86,4
Concorrência ou ocupação de espaço	76,0
Ineficiência de parceiros e de prestadores de serviços	45,5
Avaliações e comparações com colegas de trabalho	24,7
Interações pessoais com chefes e subordinados	23,4
Relacionar-se publicamente Presidir conduzir reuniões – discursar	22,7
Imagem pessoal – forma de se cuidar	14,3

temem a avaliação negativa de seu desempenho, não pela sua falta de competência e de dedicação às suas tarefas mas por desconsideração de fatores ambientais negativos e incontroláveis. Acham que devem competir sempre para revelar seu valor e alcançar desempenho acima da média. Revelam alta percepção de risco sobre a manutenção ou perda de sua função ou emprego. Consideram-se inseguros no cargo, dada a imprevisibilidade de fatores com os quais têm que lidar.

Dirigentes desempenham um papel visível notável e constantemente avaliado pelos de fora, de cima e de baixo: sentem-se de alguma forma julgados e observados em seu comportamento gerencial e jeito de ser. Por mais que tentem, nunca estão fora de cena. Mesmo os mais indecisos e os que mais delegam responsabilidades não deixam de ser vistos como desempenhando o papel principal.

Mais que outros funcionários, dirigentes e gerentes receiam o fracasso. Temem ser considerados maus dirigentes, tomar a decisão incorreta, perder o controle da situação e, principalmente, não alcançar resultados.

Como os demais funcionários, receiam contatos com chefes que têm sanções sobre seus recursos de poder e sobre o próprio emprego; temem a demissão mas ressaltam o

Danos causados por terceiros aparecem no topo da lista de preocupação como um fator incontrolável e causador de alta ansiedade (90,9%). Assim, fatores clássicos sobre percepção de risco entre seres humanos se repetem na área gerencial.

medo de serem vistos publicamente, pela família e por amigos fora do trabalho, como incompetentes ou de serem humilhados e injustiçados por seus superiores. Como seus esforços dependem de uma coletividade de funcionários, eles nem sempre se consideram culpados pelos fracassos de sua equipe, embora sejam responsabilizados por isso. Os mais bem sucedidos e de nível mais elevado receiam ter uma carreira de sucesso perturbada por um evento danoso e ser desconsiderados como profissionais.

Interessante notar que danos causados por terceiros aparecem no topo da lista de preocupação como um fator incontrolável e causador de alta ansiedade (90,9%). Assim, fatores clássicos sobre percepção de risco entre seres humanos se repetem na área gerencial. Risco por definição tem a ver com a falta de controle e, assim, o grande receio de dirigentes refere-se a fatores relacionados com atitudes e ações de terceiros em relação a si próprios e à imprevisibilidade, como a falta de controle sobre atitudes de terceiros.

Quanto à imprevisibilidade, preocupam-se também com mudanças nas leis, regras e políticas governamentais (86,4%). Como fatores de competição e concorrência, temem mais os que surgem de outras organizações para ocupar os mesmos espaços de serviços ou de mercado (76%). Assim, dirigentes empresariais receiam novas empresas no mercado e dirigentes públicos novos ou outras organizações públicas invadindo suas áreas de atuação.

Causa alta ansiedade também a percepção de risco sobre a ineficiência de terceiros, ou seja, pessoas e instituições dos quais dependem para o exercício de suas tarefas, como fornecedores e prestadores de serviço (45,5%). Na prática, dirigentes e gerentes estão atentos aos sinais exteriores que constrangem e limitam o próprio comportamento. Por exemplo, as pressões da competição, as demandas da clientela, os conflitos com os pares e com os subordinados, metas não atingidas, eventos ilícitos relatados pela auditoria, pressões políticas, relatórios periódicos ou novos projetos.

Como a sociedade se tornou mais violenta e as transformações tecnológicas substancialmente mais rápidas e impactantes, aguçaram-se, também, as percepções subjetivas sobre conseqüências adversas. A vida produtiva transformou-se numa guerra que se introduz no íntimo das pessoas. A percepção do risco tornou-se mais coletiva: está no imaginário social e sujeita a influências diversas. Os sinais externos podem ser intensos, de forma a criar preocupações excessivas e alta ansiedade. As relações entre o mundo exterior e interior não são todas previstas no consciente. Há relações no inconsciente e várias ligações de respostas a estímulos externos que não passam pelo consciente. Assim, a ansiedade pode surgir sem que haja muita clareza do problema que a causa.

Medo e ansiedade por relacionamento social

A ansiedade está também presente na função gerencial através de suas dimensões sociais e interativas (Laery e Kowalsky, 1995). Por definição funcional, dirigentes e gestores exercem atividades de forte interação social. Mais do que outros profissionais, adquirem experiência no trato com as pessoas. No entanto, uma parte substancial dos gestores revela apreensão com essas relações, sendo que 1/4 sente forte risco, medo e ansiedade no exercício dessa interatividade. Vale notar que percepções sobre relacionamento pessoal não são facilmente reveladas em pesquisas como esta. As pessoas são cautelosas, inibidas e mesmo receosas de expor suas percepções sobre relacionamentos no trabalho.

Estudos de natureza mais psicanalítica revelam maior intensidade desses fatores do que através de questionários mais genéricos e em contraposição a outros fatores de natureza menos pessoal. Na verdade, a ansiedade é vivida por todos, em momentos específicos, que lhes definem uma intensidade conforme a natureza dos eventos ou vivência e o impacto em cada pessoa (Laery e Kowalsky, 1995; Menninger, 1995; McCroskey, 1997)[7].

Através de entrevistas mais aprofundadas com os mesmos dirigentes, aprende-se que as pressões do trabalho podem levar as pessoas a recear mesmo os mais simples contatos com colegas, chefes e clientes. Ansiedade social origina-se na possibilidade de uma interação humana, por imagi-

nação, interação, presença e observação de outros em determinada circunstância. Por exemplo, algumas situações deixam os gestores pouco à vontade ou mesmo receosos, como as apreensões oriundas da necessidade de: comunicar-se socialmente, receber pessoas desconhecidas e manter diálogos genéricos; interagir com visitantes ilustres e superiores hierárquicos; falar em público, conduzir reuniões; proferir discursos formais em situações solenes; e despachar com pessoas do sexo oposto. Embora em menor grau, há também receios como revelar sentimentos de inferioridade perante terceiros, sentir-se avaliado por interlocutores pela apresentação, forma de vestir, condições físicas ou o corpo.

Ainda, em relação à interação social, vale notar que a ansiedade aumenta por causa de fatores sobre os quais as pessoas julgam não ter influência ou controle, como as ações de terceiros sobre si próprio. Esse tipo de relação é controlada e ativada essencialmente por outros. No que se refere ao inter-relacionamento pessoal, presume-se algum grau de controle por parte do próprio. Assim, por definição, há a possibilidade dos atores influenciarem mutuamente suas relações. Assim, revelam temer menos esse tipo de relação.

Reação à percepção de risco e à ansiedade na decisão

A maioria dos dirigentes – 73,4% – reage com cautela ao risco **(ver Tabela III)**. Esses comportamentos típicos seriam os de concentrar-se no problema a resolver, não precipitar a decisão, refletir mais antes de optar, solicitar a assessores mais dados e análises sobre o problema ou buscar ajuda ou aconselhar-se com terceiros. Apenas 30,5% adota comportamentos de ousadia: preferem decidir rápido como forma de livrar-se da ansiedade, tentam aparentar mais coragem para não contagiar seus funcionários, e exageram o perigo para mobilizar as pessoas.

Tabela III
Reação à percepção de risco e à ansiedade na decisão

Reações típicas	Reflete comportamento habitual %
Cautela, prudência	73,4
Ousadia	30,5

No entanto, com relação a esses comportamentos há algumas variações significativas: cautela e prudência aparecem de forma mais acentuada entre os que possuem grau educacional mais elevado. Dos que reagem com maior prudência perante o risco, 67% possuem formação superior. Talvez a maior capacidade de análise e as habilidades profissionais expliquem essa variação. Pessoas com maior formação têm mais consciência das interdependências entre fatores de risco e sabem reunir percepções de situações problemáticas para definir problemas e risco.

A hierarquia na chefia também provoca alguma variação relativamente à reação ao risco. Ocupantes de cargos de chefia de primeiro e segundo níveis hierárquicos tendem a ser mais cautelosos e prudentes do que os de chefia intermediária (terceiro nível hierárquico na amostra).

Aprender a selecionar entre o mais e o menos arriscado significa uma forma de priorizar riscos e, assim, instituir tranqüilidade em certas áreas de decisão. Se não fosse essa seleção prévia, o grau de ansiedade e de percepção de risco seria intolerável para a maioria dos administradores.

Os dirigentes aperfeiçoam seus julgamentos pelo aprendizado gerencial e extensão da sua experiência na função. Desenvolvem a consciência mais realista do risco e da incerteza, reduzindo a imaginação sobre falsos dados. Aprendem a observar, a selecionar, a priorizar e a sistematizar dados segundo referências mentais mais realistas. Aos poucos, conscientizam-se sobre o tipo de informação que os incomoda e aprendem a ser mais realistas com relação a problemas. Conhecendo-se melhor, podem tomar ações corretivas para reduzir as suas preocupações e ansiedades.

Aprender a selecionar entre o mais e o menos arriscado significa uma forma de priorizar riscos e, assim, instituir tranqüilidade em certas áreas de decisão. Se não fosse essa seleção prévia, o grau de ansiedade e de percepção de risco seria intolerável para a maioria dos administradores.

Assim, o aprendizado e a experiência gerenciais desenvolvem a habilidade de julgar e interpretar eventos diferentes

e ensinam as pessoas a enfrentar melhor o risco e a obter maior rapidez nas decisões.

Quando se examina o ambiente do trabalho, parece realmente eficaz a maneira como a maioria dos executivos modernos se adapta e sobrevive nesse meio. As experiências adquiridas são normalmente valiosas e os fazem enfrentar as pressões cotidianas com maior otimismo do que a realidade parece revelar. As frustrações temporárias são entremeadas por êxitos e não danificam a postura de novas realizações.

Na realidade, a maioria dos dirigentes gerencia bem a interação entre o fictício e o real, seleciona relacionamentos, identifica aliados e adversários, enfrenta rivalidades e responde bem às aspirações internas, além das demandas de mercado e da comunidade.

No entanto, a sensação de perigo e a consciência do risco não eliminam a reação ansiosa. Na gerência, a ansiedade é permanente e, em conseqüência, também a atitude de cautela.

Quanto maior a percepção de risco, maior a predisposição para a ação cautelosa. Se no futuro há imprevisibilidades, não se conhecem, na verdade, os resultados das decisões presentes. Ademais, por serem obrigados a antecipar, a prever e a agir para o futuro, os dirigentes jamais podem ser inconseqüentes e valorizar somente o presente. Há uma pressão para a cautela, ou seja, evitar o perigo, ou reduzir a exposição a fatores de risco. Nada mais natural para um ser humano querer se proteger de riscos e de incertezas e buscar a segurança.

Gerenciar o risco é reconhecer que no futuro existem alguma previsibilidade e defesas contra imprevistos. Se alguns eventos são previsíveis, eles podem ser submetidos a cálculo de risco, e vale o esforço de analisá-los para se precaver contra possíveis danos. Incerteza se enfrenta, e não se reprime. Risco se calcula, e não se ignora sua existência. Ignorância se corrige com mais informações e referências para decisão.

Se o risco é considerado não-minimizável por intervenções dos dirigentes, reduz-se o valor de análise e de planejamento. Embora na decisão gerencial o risco receba um tratamento mais enfático em relação à sua dimensão negativa, ele também é visto nas suas conotações positivas.

O risco, o medo e a ansiedade como fatores construtivos

No sentido negativo, o risco deixa implícito o perigo de conseqüências adversas e sugere o esforço gerencial para conscientizar-se de sua existência, evitá-lo ou minimizá-lo. Estar em risco é estar vulnerável ao acaso ou a fatores que provocam danos, independentemente de ações individuais. Evitar o risco é tentar precaver-se contra o perigo do inesperado, do não-familiar ou do inusitado. Quando visto como algo ruim, o risco incentiva a busca de segurança. Minimizar ou reduzir risco são expressões que procuram dar segurança à decisão.

Vista como algo positivo, a percepção de risco:

- a coragem de arriscar apesar das adversidades;
- conscientiza as pessoas sobre ameaças e danos potenciais e reais à empresa;
- valoriza o espírito empreendedor e de prosseguir e se aventurar em direção ao êxito.

O risco chega a fascinar algumas pessoas. Não é por acaso que dirigentes se vangloriam de sua capacidade de correr riscos. Muitas vezes, exageram a inexistência de dados ou sua inexatidão para realçar a sua capacidade de intuir e de prosseguir apesar de conselhos por cautela. Proclamam-se mais intuitivos do que realmente são para parecerem mais corajosos, hábeis e autônomos perante o risco.

Ademais, a preocupação e a ansiedade fazem companhia à pessoa, ocupam a sua mente em momentos de mais solidão e podem até ser prazerosas, como parte da aventura de decidir e de dirigir uma empresa. Em esportes de maior risco, parte da aventura é ficar amedrontado por antecedência.

A ansiedade tem suas dimensões positivas porque, antes de tudo, provoca a atenção para os problemas, além de gerar comportamentos cautelosos diante do risco e da incerteza (Becker, 1999; Peurifoy, 1997; Bourne, 1995; Emery, 2000).

A ansiedade alerta a pessoa e a faz agir no sentido de evitar ou safar-se do perigo. Na realidade, é melhor alarmes falsos do que não perceber uma situação ameaçadora. O anúncio do risco traz a ajuda de terceiros. Gerentes se beneficiam da colaboração adicional. Por essa razão, muitos provocam o medo para tentar reações mais efetivas e tomar

Exageros ajudam a mobilizar pessoas, mas conduzem a uma percepção mais generalizada do risco e, portanto, a mais medo e ansiedade. Quando se induz ao medo, também se desloca a atenção das pessoas de recursos importantes para ações baseadas em ilusões pré-fabricadas. Possivelmente, esses recursos se destinariam melhor a outros projetos da própria empresa.

decisões mais radicais, antes difíceis se todos não forem conscientizados da ameaça iminente. Exageros ajudam a mobilizar pessoas, mas conduzem a uma percepção mais generalizada do risco e, portanto, a mais medo e ansiedade.

No entanto, quando se induz ao medo, também se desloca a atenção das pessoas de recursos importantes para ações baseadas em ilusões pré-fabricadas. Possivelmente, esses recursos se destinariam melhor a outros projetos da própria empresa.

Em princípio, a ansiedade moderada não reduz a eficácia organizacional, mas a sua maior intensidade e constância é que prejudicam a qualidade das decisões e ações.

Quando moderados, a ansiedade e o medo servem de alerta para problemas da vida. Trata-se de uma forma de o ser humano se adaptar ao ambiente. Para dirigentes e gestores, alguma ansiedade, medo ou preocupação avisam sobre os riscos das decisões a tomar e os levam à busca de mais informações e a um maior conhecimento da realidade. Com moderação, muitas pessoas se tornam incentivadas pelas novas preocupações e até crêem que poderiam ser mais felizes e eficazes convivendo com o sentido da aventura.

Edward Hallowell (1994) desenvolveu a equação da preocupação moderada que pode ser adaptada como uma curva da ansiedade. O desempenho melhora quando a ansiedade aumenta até um certo ponto, depois do qual a ansiedade continua a aumentar mas o desempenho começa a baixar. Em outras palavras, o medo e a ansiedade podem ser vistos como fatores motivadores apenas no curto prazo e de forma moderada; a longo prazo, são obstáculos.

A ansiedade constante prejudica o desempenho e não ajuda a promover um ambiente de trabalho saudável e de boas comunicações. Pessoas ansiosas têm a mente ocupada pelos motivos dos temas que as preocupam, resultando em pouco espaço e atenção a outras questões. Para a maioria das pessoas, pressões intensas e ameaças não são estímulos: criam a distração danosa.

Como explicar então que ambientes de trabalho de aparência altamente competitiva podem obter bom desempenho? Conforme Hallowell (1994), muitas pessoas vivem melhor o ambiente de competição porque são motivadas não pelo medo mas pela energia da conquista de um objetivo. É o exemplo de atmosferas de alta intensidade, como bolsas de valores e salas de emergência de hospitais: elas motivam as pessoas não pelo medo mas pela intensidade do estímulo. Essas pessoas são pouco motiváveis pelos estímulos médios comuns à maioria, mas sentem-se estimuladas em ambientes de alta intensidade. Há uma diferença entre medo e intensidade, apesar de psicologicamente serem muito semelhantes. Pessoas com medo, no entanto, não gostam do ambiente e desejam se livrar do problema que lhes causa a ansiedade. Ao contrário, pessoas com intensidade gostam do ambiente e desejam a sua permanência; poderiam até viver permanentemente nesse estado.

Assim, alguns cuidados são necessários aos chefes que constantemente vivem de forma intensa a ansiedade e o medo nas decisões gerenciais. Para reduzir a ansiedade (ver caixa), é necessário alterar o impacto das três variáveis que provocam o medo, ou seja, percepção de risco, sentimento de vulnerabilidade e incapacidade de resposta. Para reduzir a percepção de risco, é necessário desenvolver realismo e buscar dados para melhor lidar com a incerteza. Para reduzir o sentimento de vulnerabilidade, é necessário o desenvolvimento da autoconfiança e de realismo na eliminação dos fantasmas da mente. Em relação à incapacidade de resposta, as indicações tradicionais são melhor preparo de si próprio para a função gerencial e sobretudo para a gestão estratégica e de mudanças. ■

Como reduzir a ansiedade

- **Reaprender a realidade através de modelos de decisão**. A realidade reconstruída e simulada pode ser uma grande fonte de aprendizado e de redução de fantasmas na mente das pessoas. Relatos de decisões similares e exemplos de como outros enfrentam riscos e incertezas ajudam os gerentes a se posicionarem melhor diante de suas realidades. Modelos de decisão podem ser usados didaticamente para redução da percepção de risco e da ansiedade. A princípio, dirigentes e gestores tendem a reagir a esses modelos dizendo que são: muito simples para uma realidade complexa; complexos para uma realidade simples; e provocadores de análises e eliminadores de rapidez nas decisões. Na maior parte das vezes, essas assertivas são apenas defesa dos dirigentes para se protegerem e não serem descobertos nas suas ansiedades e pânico de decidir. Ao estudar novas formas, as pessoas conscientizam-se melhor de suas práticas administrativas e de como tendem a particularizar determinado tipo de informação. Modelos podem revelar novas formas de definir problemas e de usar informações antes desprezadas. Na verdade, os modelos de decisão ensinam um raciocínio inusitado, exigem esforço de aprendizagem e ensinam a ver problemas de uma maneira diferente.

- **Atualizar a qualidade e a quantidade dos dados**. Acompanhar a evolução de certos eventos e como eles ocorreram no passado torna possível minimizar impactos. Ansiedade e medo são induzidos pelo desconhecido. Diante de categorias e de fatos pouco conhecidos, os gestores se excedem em análises e reuniões, que servem menos para produzir tranqüilidade e mais para aumentar a percepção de riscos. Dados agregados em categorias muito amplas ofuscam as dimensões mais simples, conhecidas e familiares aos participantes do processo. Informações mais precisas e fidedignas aumentam a confiança dos analistas e decisores. Assim, preferir estatísticas e probabilidades de eventos conhecidos e não somente de grandes agregados cria uma visibilidade maior sobre ocorrências possíveis e já observadas.

- **Preencher a mente com desejos e sonhos sobre o futuro**. Emoções e experiências negativas do passado podem se transformar em medo e ansiedade no presente. Assim, vale exercitar-se para preencher a mente com desejos e sonhos sobre o futuro. Uma ajuda adicional é praticar exercícios de minimização, ou seja, prestar atenção aos aspectos positivos do problema para não se tornar tão ansioso. Em vez de ver o problema gerencial como um momento unicamente de pressão e de risco, exercitar-se em vê-lo como oportunidade para novas soluções e conquistas. As situações de pressão são tensas e desagradáveis, mas nelas existem oportunidades de novas conquistas.

- **Examinar com cuidado o risco e a incerteza nas decisões (análise de risco em momentos mais tranqüilos)**. A ansiedade aumenta quando se entra em interação com a situação de risco ou quando se imagina o perigo em data ou local próximos. Por causas internas, as pessoas já se sentem igualmente perturbadas diante do perigo ou de sua imaginação. Uma das técnicas psicológicas mais comuns é o desenvolvimento do realismo, reduzir os fantasmas da mente e ver o risco de forma mais autêntica. Para isso, a pessoa não evita a exposição e, sim, concentra-se nos problemas de forma realista, isto é, através do estudo mais apurado do risco e da incerteza. A redução da ansiedade se obtém pela maneira diferente de tratar a informação. Percepções distorcidas da realidade devem ser modificadas o quanto antes para evitar que contaminem o restante das análises. Deve-se procurar conhecer as probabilidades dos eventos, não na tentativa de acertar o futuro mas para se ser mais realista quanto às possibilidades. A ansiedade nasce quando as pessoas exageram os riscos da decisão, tentando mobilizar funcionários para darem maior atenção às suas funções. A mobilização de terceiros através de exageros acaba por contaminar o próprio. Desenvolver o realismo significa também menos apreensões e mais otimismo perante o futuro.

(continua)

Como reduzir a ansiedade (continuação)

- **Aprender a responder com maior rapidez**. Apesar de todos os momentos de decisão e de ação serem momentos de aprendizagem, as empresas necessitam de soluções imediatas para os seus problemas. Por distorcer as análises e alongar o processo, a ansiedade não melhora a decisão. Pessoas muito ansiosas tendem a buscar mais *feedback* sobre informações de primeira mão e a redefinir excessivamente o problema. À medida que aprendem a enfrentar melhor os riscos e as incertezas, as pessoas devem também procurar ser mais rápidas e decidir nas primeiras convicções. Ter todas as informações sempre será algo impossível: assim, parece mais razoável ser rápido, ainda que deficiente, mas com a convicção de poder corrigir ao longo do caminho. Simplifica-se o processo de decidir ao saber que novas informações - inclusive as mais importantes - virão depois e serão a base para a correção de rumos.

- **Planejar o próprio trabalho**. Estimular os colegas e a própria equipe a fazer o mesmo. Flexibilidade não é deixar tudo ao acaso. Não se pode permitir que a falta de planejamento de outros se torne o sentido de urgência e de preocupação adicional do gestor. Procurar dados e fatos e analisá-los com o máximo de realismo. Não deixar a imaginação invadir todos os pensamentos a respeito de um problema. Um problema gerencial já tem a sua própria gravidade: não precisa ser alimentado por imaginações irrealistas.

- **Crer menos na própria memória**. A tentativa de não esquecer gera ansiedade. Portanto, tomar notas e registrar evita o exercício mental de querer se lembrar e acabar por esquecer. Atividades simples como ter uma agenda e, conforme as pressões de trabalho, conservar papel e lápis à cabeceira da cama para registrar de imediato quaisquer preocupações ou idéias para a solução de problemas também ajudam.

- **Delegar e instituir autocontroles**. Usar métodos de controle que dependam menos do próprio gestor. Tirar a ênfase do controle em processos e pessoas e colocá-la em objetivos, prazos e resultados. Amplie o tempo para análise e dedicação a tarefas estratégicas. Verificar se outras tarefas são delegáveis a outras pessoas que as apreciam mais. Se possível, tentar libertar-se das cargas de trabalho que causam mais tensão. Recordar com um conselho clássico: «Se você é chefe, lembre-se: tarefas repetitivas normalmente são delegáveis».

- **Buscar lateralidade e apoio; construir o sentido de equipe**. A participação dos colegas e a decisão em grupo trazem informações adicionais, além de serem fonte de estímulo e de apoio às decisões. Quem pensa que deve fazer tudo sozinho acaba facilmente por atingir o seu objetivo. Centralizar e assoberbar-se de trabalho quando existem alternativas é uma maneira de alimentar a própria ansiedade. Da mesma forma, reter informações é uma maneira falsa de tentar adquirir poder; o poder está em quem as divulga e não em quem as retém. Compartilhar os problemas ajuda na sua solução. Conselhos ajudam pouco, mas conversas razoáveis sobre o problema levam a uma visão mais realista da causa das preocupações. Aprende-se que problemas particulares vividos com intensidade não são tão singulares assim. Outros os enfrentam também e aprenderam de alguma forma a conviver com eles. Quando se aceita ajuda ou se compartilha a ansiedade, aprende-se a distinguir melhor o real, o imaginado e o acessório. Pelo menos produz-se uma nova perspectiva sobre o problema, funcionando mais como uma auto-ajuda do que como valorização de conselhos alheios.

- **Dedicar-se ao positivo e desenvolver uma postura otimista perante a vida**. O pessimismo, a maldade e idéias de vingança consomem energia e a consciência da pessoa, não lhe deixando tranqüilidade e sossego. O progresso pessoal depende de dedicação, de esforço persistente e de uma crença na própria capacidade de desenvolvimento. O próprio objetivo do crescimento já carrega em si risco e ansiedade suficientes.

Notas

1 O conceito de ansiedade sugerido por Aaron Beck parece ser o mais claramente adaptável à gerência. Parte de uma perspectiva cognitiva em que o processo central de adaptação da pessoa é o processamento da informação. **«Quando há perturbação nesse processo, há conseqüências perturbadoras em sentir e comportar»**, surgindo, por exemplo, a ansiedade. Ver Beck, 1979; Beck e Aaron, 1985; Barlow, 1988.

2 O pânico é um estado agudo de ansiedade ou uma apreensão muito forte do medo; caracteriza-se pela aflição que atinge as pessoas quanto à potencialidade de danos imensos e irreparáveis. Em situações de pânico, surgem atitudes e ações normalmente desordenadas ou julgadas impróprias.

3 As teorias baseadas nos patrimônios genético e social procuram mostrar como pessoas mais ansiosas têm autopercepção negativa: vêem-se como não tão capazes como as demais. Algumas têm mais insegurança afetiva e receio de serem desprezadas e, portanto, procuram mais perfeição e acerto nas decisões como forma de serem reconhecidas socialmente. Outras sentem mais o risco na procura de soluções adequadas aos problemas.

4 A crescente consciência social do risco e a cultura do medo têm sido tratadas em diversos relatos sobre a vida cotidiana, sobretudo por Furedi (1998). Há também relatos interessantes de como a ampliação da percepção do risco pode se originar nas suspeitas e nos problemas de confiança na sociedade contemporânea: Mistzal, 1996. Theis (1991) diz que as ciências não suprimiram ou reduziram a angústia associada ao risco: pelo contrário, hoje as pessoas sentem mais medo, principalmente dos riscos pouco familiares, com baixa capacidade de resposta e cujos efeitos são incertos e irreversíveis. Há estudos mais específicos, como aqueles sobre os receios de classe, isto é, a mobilidade social regressiva em vez de progressiva. O medo de queda e transferência inadvertida de classe e as inseguranças típicas de classe média são tratadas por Ehrenreich, 1989. Há afirmativas do perigo mais acentuado e constante na sociedade medieval como nos estudos de Block,1968: o homem encontrava quotidianamente toda forma de perigo que dava à sua **«existência um gosto de precariedade perpétua»**. Notar também sobre dimensões sociais do risco: Swedo e Leonard, 1996. Sobre a variedade cultural na percepção de risco, ver: Douglas e Wildavsky, 1983; Douglas, 1992.

5 Para análise da evolução do conceito e perspectivas epistemológicas do risco, ver Lupton, 1999. Deborah Lupton é uma aderente da perspectiva sociocultural do risco. Para Lupton, a maioria das teorias socioculturais é fraca porque coincide com dimensões cognitivas. Muitas dessas teorias se aproximaram bastante das teorias cognitivas ao verem o risco em fatos objetivos sobre perigo, suscetível de cálculos racionais. No entanto, diferem do cognitivismo ao centrarem sua atenção não no comportamento individual mas na mediação e na resposta via processos culturais, sociais e políticos. Para ela, as teorias socioculturais têm três correntes. A primeira foi adiantada pela antropóloga Mary Douglas sobre perspectiva simbólica cultural, enfatizando as maneiras pelas quais o risco é usado para estabelecer e manter limites conceituais entre o próprio e o outro, e como o corpo humano é usado simbólica e metaforicamente em discursos e práticas sobre risco. Ela associa a segunda corrente a Anthony Giddens, interessado na teoria da sociedade de risco: os processos macrossociais e as características das sociedades modernas avançadas e suas relações com o risco. Esses processos de modernização reflexiva e os movimentos para críticas da modernidade e as rupturas com normas e valores tradicionais. Lupton associa a terceira corrente a Michel Foucault, sobretudo suas análises na formação auto-ética para explorar o risco no contexto de inspeção e disciplina e regulação de populações.

6 Ao tratar da preocupação, Edward Hallowell (1997) mostra como o trabalho tem um efeito significativo sobre a mente humana.

7 Conforme Laery e Kowalsky, 1995, há um número elevadíssimo de fatores sociais causadores de ansiedade. São comuns na psicologia social estudos de fatores específicos que levam à ansiedade e alguns mais apropriados para levantar hipóteses sobre o meio gerencial, como os textos incluídos na coletânea de MENNINGER, Walter, «Fear of humiliation: Integrated treatment of social phobia and comorbid conditions». NORTHVALE, N.J. Jason Aronson, 1995. McCROSKEY, J.C., «The communication apprehension perspective», in DALY, John A. e McCroskey, J. C., eds. (1997) **Avoiding Communication: Shyness, Reticence and Communication Apprehension**, editado por Hampton Press Cresskill, N. J.

Bibliografia

ALHAKAMI, Ali e SLOVIC, Paul (1994), «A psychological study of the inverse relationship between perceived risk and perceived benefit», *in Analysis*, 14(6), pp. 1085-1096.

BARLOW, David (1988), *Anxiety and Its Disorders*, Guilford Press, Nova Iorque.

BARON, Jonathan (1994), **Thinking and Deciding** University of Cambridge Press, Cambridge.

BAYERISH, Ruck (1993) ed., **Risk Is a Construct: Perceptions and Risk Perception**, publicado por Knesebeck, Munique.

BECK, Aaron T. e EMERY, Gary (1985), **Anxiety Disorders and Phobias: A Cognitive Perspective**, editado por Basic Books, Nova Iorque.

BECK, Aaron T. (1979), **Cognitive Therapy and the Emotional Disorders**, editado por Penguin, Nova Iorque.

BLOCK, M. (1968), **La Société féodale**, editado por Albin Meck, Paris.

BECKER, Gavin (1999), **Virtudes do Medo: Sinais de Alerta Que Nos Protegem da Violência**, editado por Rocco, Rio de Janeiro.

BOURNE, Edmund (1995), **The Anxiety and Phobia Workbook**, New Harbinger Publications, Oakland.

BRANSFORD, John (1979), **Human Cognition: Learning, Understanding and Remembering**, edição Wadsworth Pub. Co., Belmont, Clif.

BRANSFORD, John e STEIN, Barry S. (1993), **The Ideal Problem Solver: A Guide for Improving Thinking, Learning and Creativity**, editado por W. H. Freeman, Nova Iorque.

CARROLL, John (1978), «The effect of imagining an event on expectations for the event: an interpretation in terms of availability heuristic», *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, pp. 88-96.

CHURCHILL Jr., G.A. (1979), «A paradigm for developing better measures of marketing constructs», *Journal of Marketing Research*, vol. 16, nº 1, Fevereiro, pp. 64-73.

DOUGLAS, Mary e WILDAVSKY, A. (1983), **Risk and Culture, an Essay on the Selection of Technology and Environmental Dangers**, University of California Press, Berkeley.

DOUGLAS, Mary (1992), **Risk and Blame, Essays in Cultural Theory**, edição Routhledge, Londres.

DOWNS, Alan (2000), **The Fearless Executive: Finding the Courage to Trust Your Talents and Be the Leader You Are Meant To Be**, AMACOM, Nova Iorque.

EHRENREICH, Barbara (1989), **Fear of Falling: The Inner Life of The Middle Class**, edição Pantheon Books, Nova Iorque.

EMERY, Jean-Luc (2000, primeira parte), **Surmontez Vos Peurs**, edição Odile Jacob, Paris.

EYSENCK, Michael W. (1997), **Anxiety and Cognition: A Unified Theory**, Psychology Press, Hove, East Sussex, Reino Unido.

FISCHHOFF, Baruch, SLOVIC, Paul, LICHTENSTEIN, Sarah, READ, Stephen e COMBS, Barbara (2000), «How safe is safe enough? A psychometric study of attitudes toward technological risks and benefits», *in* SLOVIC, Paul **The Perception of Risk**, editado por Earthscan, Londres.

FUREDI, Frank (1998), **Culture of Fear**, editado por Cassel, Londres.

HALLOWELL, Edward (1997), **Worry**, edição Ballantine Books, Nova Iorque.

HALLOWELL, Edward e RATEY, John (1994), **Driven to Distraction**, edição Pantheon, Nova Iorque.

HOCHSCHILD, Arlie Russell 2001), «Emotion work, feeling rules and social structure», *in* BRANAMAN, Ann **Self and Society**, editado por Blackwell, Oxford.

HOCHSCHILD, Arlie (1983), **The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings**, editado por University of California Press, Berkeley.

HOWARD Judith (2001), «A sociological framework for cognition», *in* BRANAMAN, Ann. **Self and Society**, editado por Blackwell, Oxford.

LAERY, Mark e KOWALSKY, Robin (1995), **Social Anxiety**, editado por The Guilford Press, Nova Iorque.

LUHMANN, Niklas (1993), **Risk: A Sociological Theory**, editado por Aldine de Gruyter, Nova Iorque.

LUPTON, Deborah (1999), **Risk**, editado por Routledge, Londres.

McCROSKEY, J.C. (1997), **The Communication Apprehension**, Hampton Press, Cresskill, N.J.

MENNINGER, Walter (1995), **Fear of Humiliation: Integrated Treatment of Social Phobia and Comorbid Conditions**, edição N.J. Jason Aronson, Northvale.

MISTZAL, Barbara (1996), **Trust in Modern Societies**, editado por Polity Press, Cambridge.

NISBETT, Richard E. e ROSS, Lee (1980), **Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgment**, editado por Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.

PERETTI-WATEL, Patrick (2000), **Sociologie du Risque**, editado por Armand Colin, Paris.

PEURIFOY, Reneau (1997), **Overcoming Anxiety**, editado por Henry Holt and Company, Nova Iorque.

ROTHBART, M. (1970), «Assessing the likelihood of a threatening event: English Canadians' evaluation of the Quebec separatist movement», *Journal of Personality and Social Psychology*, nº 15, pp. 109-117.

SINGER, Eleanor (1993), **Reporting Risk: How the Mass Media Portray Accidents, Diseases, Disasters and Other Hazards**, editado por Russel Sage, Nova Iorque.

SLOVIC, Paul (1987), «Perception of risk», *Science*, nº 236, pp. 280-285.

SLOVIC, Paul (2000), «Trust, emotion, sex, politics and science: Surveying the risk-assessment battlefield», *in* SLOVIC, Paul **The Perception of Risk**, edição de Earthscan, Londres.

SPECTOR, P.E. (1992), **Summated Rating Scale Construction: An Introduction**, editado por Sage, Los Angeles. (Sage Series: Quantitative Applications in the Social Sciences. vol. 82).

STARR, Chauncey (1969), «Social benefit versus technological risk», *Science*, nº 165, pp. 1232-1238.

SWEDO, Susan e LEONARD, H.L. (1996), **It's Not All in Your Head**, editado por Harper-Collins, Nova Iorque.

TAYLOR, Steven (1998), **Anxiety Sensitivity: Theory, Research and Treatment of the Fear of Anxiety**, edição L. Erlbaum Associates, Mahwah, N.J.

THEIS, Jacques (1991), **Conquête de la Securité, Gestion des Risques**, editado por L'Harmattan, Paris.

Contributos para o desenvolvimento da teoria financeira

por J. J. Dias Curto

Este artigo pretende enquadrar no tempo alguns dos desenvolvimentos teóricos e estudos empíricos que mais contribuíram para a evolução da teoria financeira ao longo do Século XX, nomeadamente a Teoria da Carteira de Markowitz, o modelo CAPM de Sharpe, Lintner e Mossin, a teoria da eficiência dos mercados de Fama, a Teoria da Arbitragem de Ross, a fórmula de Black-Scholes, as distribuições leptocúrticas de Mandelbrot, os modelos ARCH de Engle.

Palavras-chave: *Análise Técnica, Análise Fundamental, Passeio Aleatório, Martingale, Eficiência dos Mercados, Teoria da Carteira, CAPM, APT, Black e Scholes, Curtose, Distribuições de Pareto Estáveis, ARCH, GARCH, EGARCH e Caos Determinístico*

Entre 1920 e 1950, os **fundamentalistas** e os **técnicos** eram os dois principais grupos de analistas dos mercados financeiros. Nos anos 50 emergiu um terceiro grupo: os **quânticos** ou **analistas quantitativos**, seguidores de Louis Bachelier. Este grupo, apesar de pôr em causa a validade das duas análises anteriores na previsão das taxas de rendibilidade dos activos financeiros, tinha mais afinidades com os fundamentalistas pelo facto de basear as suas análises no comportamento racional dos investidores.

Os primórdios da análise técnica

Para os analistas técnicos Dow (1900), Magee e Edwards (1954), é possível prever as variações futuras no preço dos títulos analisando de forma apropriada a informação passada sobre os preços e os volumes transaccionados: a variação do preço num período está relacionada com as variações ocorridas em períodos anteriores.

A análise técnica não tem fundamentos teóricos e alguns autores propõem vários tipos de justificação para este tipo de análise, de que se destacam os de natureza psicológica: as tendências existem por causa do instinto conformista dos investidores, que, uns após outros, decidem comprar uma acção cujo preço está a crescer, e eles próprios sustentam a tendência (Aftalion e Viallet, 1977).

Os primórdios da análise fundamental

Até aos anos 50, o paradigma teórico dominante da teoria financeira na avaliação de activos admitia a heterogeneidade das expectativas entre os investidores e valorizava a investigação sobre as variáveis determinantes do valor fundamental.

Para Graham e Dodd (1934) e Williams (1938), cujos trabalhos constituem um progresso na avaliação dos activos financeiros, o valor **intrínseco** ou **fundamental** de um título é igual à soma do valor actualizado dos *cash-flows* que o detentor do título deverá receber no futuro e o preço corrente dos títulos deverá variar em torno dos valores fundamentais. Um analista fundamental recomenda a compra (ou venda) de um título quando o preço está abaixo (ou acima) do seu valor fundamental, na expectativa de que o investidor possa realizar uma mais-valia quando o preço do título se aproximar do valor fundamental.

José Joaquim Dias Curto
Assistente convidado no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), Lisboa, Portugal.
E-mail: dias.curto@iscte.pt

Recebido em Maio de 2002 e aceite em Julho de 2002.

A versão passeio aleatório da eficiência dos mercados

Até meados da década de 60, a eficiência dos mercados estava associada à teoria do **passeio aleatório**: a teoria do passeio aleatório tornou-se, sob o impulso de Fama, a teoria dos mercados eficientes (Aftalion e Viallet, 1977). A partir de 1965 a eficiência dos mercados passou a estar associada ao modelo *martingale*.

Os primeiros trabalhos em favor do passeio aleatório foram realizados essencialmente por estatísticos nos anos 30, apresentando conclusões inesperadas: a sequência de variações sucessivas no preço das acções e das mercadorias analisadas tinha a natureza de um passeio aleatório, isto é, as variações eram aleatórias e independentes e, por conseguinte, não podiam ser antecipadas.

Para a teoria do passeio aleatório, os preços não têm memória: as variações nos preços dos activos financeiros devem ser totalmente imprevisíveis e, para Fama (1965), são variáveis aleatórias temporalmente independentes e identicamente distribuídas (IID).

Os primeiros trabalhos em favor do passeio aleatório foram realizados essencialmente por estatísticos (Cowles, 1933 e 1944, e Working, 1934), apresentando conclusões inesperadas: a sequência de variações sucessivas no preço das acções e das mercadorias analisadas tinha a natureza de um passeio aleatório, isto é, as variações eram aleatórias e independentes e, por conseguinte, não podiam ser antecipadas. Os resultados obtidos punham em causa a perspectiva tradicional de que os preços tinham ritmos, tendências e ciclos que podiam ser utilizados para prever o seu comportamento futuro. Contudo, nem economistas nem investidores deram grande ênfase aos resultados obtidos e a pesquisa neste campo não teve desenvolvimentos significativos até ao início da década de 50.

Em 1953, o trabalho de Kendall abriu a era moderna da pesquisa na evolução dos dados de natureza financeira. Kendall analisou os registos semanais dos preços de dezanove acções entre 1928 e 1938, a média mensal dos preços do trigo no mercado de Chicago entre 1883 e 1934, os preços do algodão no New York Mercantile Exchange no período 1816-1951 e, para surpresa geral, não conseguiu detectar ritmos, tendências ou ciclos nos preços, tendo concluído que os valores das sucessões cronológicas analisadas pareciam ser gerados como se, nas suas palavras originais, *"... the Demon of chance drew a random number... and added it to the current price to determine the next... price"*. Ou seja, os preços pareciam comportar-se segundo um passeio aleatório.

Estes resultados, no entanto, já tinham sido antecipados por Louis Bachelier (um matemático francês) em 1900[1] na sua tese de doutoramento, apesar de só terem sido divulgados 60 anos mais tarde. Bachelier realizou um estudo empírico sobre as obrigações do Tesouro francês, tendo chegado à conclusão de que o comportamento dos preços era consistente com o modelo do passeio aleatório. Além disto, Bachelier desenvolveu muitas das propriedades matemáticas da contrapartida em tempo contínuo do passeio aleatório, hoje designada por movimento Browniano *(Brownian motion)*, que se pensava terem sido descobertas mais tarde na Física[2] por Albert Einstein num artigo de 1905.

Os estudos empíricos de Roberts (1959), Osborne (1959), Granger e Morgenstern (1963) e Fama (1965), bem como a compilação de trabalhos em Cootner (1964), contribuíram também para a validação da hipótese do passeio aleatório.

O trabalho de Fama (1965) foi sem dúvida o mais marcante, depois do contributo inicial de Bachelier. Fama analisou as cotações diárias dos trinta títulos do índice Dow Jones Industrial Average no período 1957-1962, tendo chegado a duas conclusões importantes, ambas em favor do passeio aleatório:

- As variações no logaritmo dos preços para intervalos de um, quatro, nove e dezasseis dias não evidenciavam relações de dependência estatisticamente significativas para a generalidade das acções, podendo admitir-se a hipótese da independência do modelo do passeio aleatório;
- As variações no logaritmo dos preços eram identicamente distribuídas, mas, ao contrário dos autores referidos anteriormente, e tendo em conta o carácter leptocúrtico das distribuições empíricas das acções analisadas, uma distribuição de Pareto estável com expoente característico

inferior a dois, tal como defendera Mandelbrot (1963), era mais adequada do que a distribuição normal[3] para descrever as variações no logaritmo dos preços das acções analisadas.

O trabalho de Fama foi tão importante entre os académicos que o modelo do passeio aleatório foi adoptado para descrever a generalidade dos preços dos activos financeiros.

A versão «martingale» da eficiência dos mercados

Até meados da década de 60, admitia-se que o comportamento do preço das acções e de outros preços especulativos podia ser bem explicado pelo modelo do passeio aleatório (Fama, 1965). Como consequência, entendia-se que, se um mercado fosse eficiente, isto é, se os preços reflectissem em cada momento toda a informação disponível, o comportamento dos preços dos títulos nele transaccionados deveria obedecer à lei do passeio aleatório.

Contudo, o princípio fundamental sobre o comportamento dos preços que estava subjacente nos estudos empíricos realizados (nomeadamente o de Bachelier) era o de que a especulação deveria ser um «jogo equilibrado»[4] e, por conseguinte, o valor esperado para o lucro de um especulador deveria ser nulo.

Com o desenvolvimento da teoria dos processos estocásticos, chegou-se à conclusão de que o processo implícito neste princípio era um *martingale* e não um passeio aleatório, tal como supuseram Kendall e outros: enquanto os economistas anteriores a Mandelbrot e Samuelson (ambos em 1965) tentavam fornecer justificações económicas para o passeio aleatório, o que os seus argumentos implicavam era um modelo mais geral (Fama, 1970). E, portanto, muita da evidência empírica na literatura sobre o passeio aleatório pode ser interpretada como testes ao modelo *martingale*[5].

Um dos factos estilizados das distribuições empíricas dos dados de natureza económica e financeira são os chamados *clusters* de volatilidade, isto é, a períodos de elevada (reduzida) volatilidade sucedem-se geralmente períodos de volatilidade semelhante, havendo uma tendência para a mesma se concentrar em certos períodos de tempo (Mandelbrot, 1963). Formalmente, pode-se representar este comportamento utilizando um modelo em que os valores sucessivos da variância condicionada das taxas de rendibilidade estão positivamente correlacionados.

Um dos factos estilizados das distribuições empíricas dos dados de natureza económica e financeira são os chamados «clusters» de volatilidade, isto é, a períodos de elevada (reduzida) volatilidade sucedem-se geralmente períodos de volatilidade semelhante, havendo uma tendência para a mesma se concentrar em certos períodos de tempo.

Tal situação é consistente com um modelo *martingale* mas é incompatível com o modelo do passeio aleatório, pois, além de exigir a independência no valor esperado condicionado das taxas de rendibilidade, o passeio aleatório pressupõe também a independência nos momentos condicionados de ordem superior a um. Quer isto dizer que apenas o modelo *martingale* admite a previsibilidade na variância condicionada das taxas de rendibilidade e isso não contradiz a natureza *martingale* de um mercado eficiente.

Por ser menos restritivo quanto à relação entre as observações geradas por um processo estocástico, e tendo em conta o comportamento observado das taxas de rendibilidade (em termos de volatilidade[6], por exemplo), considerou-se, depois do contributo de Samuelson em 1965, que o modelo *martingale* era mais adequado para descrever as taxas de rendibilidade dos activos financeiros.

A hipótese da eficiência dos mercados

Um mercado financeiro é eficiente se o preço corrente dos títulos nele transaccionados reflectir toda a informação disponível (acontecimentos que já tiveram lugar ou que é possível antecipar) num determinado momento e se o preço se ajustar rapidamente quando surgirem novas informações que não foi possível prever.

A **hipótese da eficiência informacional dos mercados** foi o suporte de toda a teoria financeira clássica e, apesar de já estar implícita no pensamento de alguns autores nas décadas anteriores (Kendall, Roberts, e Samuelson), apenas foi formalizada por Fama na década de 70.

Para Fama (e já antes Roberts), os mercados financeiros podem apresentar três formas de eficiência, dependentes do tipo de informação que os preços dos títulos reflectem em cada momento.

Assim:

- Na **forma fraca** da eficiência dos mercados, admite-se que a informação histórica sobre os preços e os volumes transaccionados de um qualquer título individual já está descontada no preço corrente e, como tal, não pode ser utilizada para elevar o ganho potencial de qualquer investidor;
- Na **forma semiforte** da eficiência dos mercados, os preços dos activos financeiros reflectem toda a informação pública disponível, inclusive os dados históricos sobre o título e a informação relevante publicada sobre a empresa (anúncio de resultados, *stock splits*, emissão de novas acções, etc.), sobre os seus concorrentes e sobre a economia em geral;
- Quando os preços dos títulos reflectem toda a informação existente no mercado, incluindo a informação privada que deixou de pertencer a um grupo restrito de investidores, fala-se em eficiência **forte** dos mercados.

Os modelos clássicos da teoria financeira

• A Teoria da Carteira

A dificuldade em desenvolver modelos teóricos operacionais que pudessem ser utilizados na determinação do valor fundamental dos activos financeiros e ser validados empiricamente contribuiu para o surgimento de modelos de avaliação baseados na hipótese da eficiência dos mercados. Assim, neste paradigma admite-se que as cotações já reflectem em cada momento a melhor expectativa quanto ao valor fundamental dos títulos e as decisões de investimento devem orientar-se para a tomada de posições diversificadas, minimizadoras do risco, e não para a tentativa de procurar imperfeições nas cotações de mercado.

O ponto de partida para o desenvolvimento de teorias no que concerne à relação entre o risco e a rendibilidade e baseadas na hipótese da eficiência dos mercados foi a Teoria da Carteira (TC), que teve origem no famoso artigo de Harry Markowitz, intitulado «Portfolio selection», publicado em 1952 no *Journal of Finance*.

A teoria pretendia ser um instrumento teórico e prático que permitisse aos investidores racionais e com aversão ao risco escolherem carteiras óptimas em termos de risco e de rendibilidade, no pressuposto de que esses investidores pretendem maximizar a rendibilidade esperada da carteira, sujeitos de forma consciente a um determinado nível de risco. A escolha óptima tem lugar na fronteira eficiente, onde para cada nível de risco é possível encontrar a carteira com a maior rendibilidade esperada (e vice-versa).

Para a aceitação da TC como teoria geral da escolha de activos, contribuíram ainda o artigo de James Tobin em 1958, «Liquidity preference as behaviour toward risk», o desenvolvimento do modelo CAPM (década de 60) e a formalização por Fama da hipótese da eficiência dos mercados (década de 70). A teoria de Markowitz explica por que razão a diversificação reduz o risco e o modelo CAPM explica como é que os investidores se devem comportar se forem racionais (Peters, 1996).

• O modelo "Capital Asset Pricing"

O desenvolvimento do *"Capital Asset Pricing Model"* (CAPM) costuma ser atribuído aos trabalhos independentes de Sharpe (1964), Lintner (1965) e Mossin (1966) e pretendia dar resposta à seguinte questão: se cada investidor gerisse os seus investimentos a partir da teoria da carteira de Markowitz e escolhesse uma das carteiras da fronteira eficiente, de que forma tal procedimento poderia afectar o preço (e a rendibilidade) dos títulos? Fama (1968) também costuma estar associado à criação do modelo, pois contribuiu para reconciliar os artigos de Sharpe e Lintner (Haugen, 1997).

O CAPM é o primeiro modelo proposto para explicar o preço dos activos financeiros e relaciona linearmente a rendibilidade esperada de um título (ou de uma carteira de títulos) com o risco sistemático, medido pelo coeficiente beta.

• O modelo de avaliação de opções de Black e Scholes

A primeira fórmula para avaliar opções de compra, quando o prémio respectivo pode ser descrito por um movimento geométrico browniano, foi desenvolvida por Bachelier em 1900 e pode ser considerada a precursora da fórmula de Black e Scholes (Shiryaev, 1999). Bachelier foi o primeiro a desenvolver uma análise matemática rigorosa sobre o preço das opções e forneceu argumentos em favor do investimento neste tipo de derivados. Contudo, a negociação em opções só foi institucionalizada com o desenvolvimento do modelo de Black e Scholes em 1973.

Foi possível criar uma posição isenta de risco «(hedging)» através de uma opção assumindo uma posição em ambos: na opção e no título de que a primeira derivava. Graças a este modelo, as opções aumentaram de forma significativa em termos de variedade e de volume de negociação.

Para estes teóricos era possível criar uma posição isenta de risco *(hedging)* através de uma opção assumindo uma posição em ambos: na opção e no título de que a primeira derivava. Graças a este modelo, as opções aumentaram de forma significativa em termos de variedade e de volume de negociação.

- **O modelo da Teoria da Arbitragem**

A *"Arbitrage Pricing Theory"* (APT) (Stephen Ross, 1976) é um modelo mais geral do que o CAPM, pois admite-se que as variações nos preços são explicadas por alterações inesperadas em vários factores, sejam eles específicos a uma determinada empresa ou sector ou tenham um carácter mais geral, podendo influenciar a performance de todas as empresas, como por exemplo as alterações na taxa de inflação, na produção industrial, nos prémios de risco e na estrutura de prazos das taxas de juros.

O aparecimento da APT quase que coincide com a crítica de Richard Roll (1977) ao modelo CAPM. Roll demonstrou que os testes empíricos ao CAPM dependem da *proxy* utilizada para a carteira de mercado e que, na versão original do modelo, essa carteira era constituída por todos os activos com risco e não apenas por acções. Apesar disso, nos testes habituais ao modelo CAPM considera-se um índice de acções para *proxy* da carteira de mercado. Roll defendeu que nunca se poderá testar empiricamente o CAPM, a menos que se considere a verdadeira carteira de mercado.

A APT, tal como o CAPM, pressupõe que os mercados são eficientes, isto é, que não existem oportunidades de arbitragem. Ao contrário do CAPM, não se consideram como pressupostos da APT a aversão ao risco e a homogeneidade das expectativas dos investidores. Além disto, a APT admite que a rendibilidade dos activos pode ser influenciada por vários factores e não apenas pelo risco de mercado dos títulos.

O excesso de curtose nas distribuições empíricas

- **Primeira alternativa de modelização – as distribuições de Pareto estáveis**

Um dos pressupostos da teoria financeira clássica é que as taxas de rendibilidade dos activos financeiros têm distribuição normal, e esta hipótese não foi posta em causa até surgirem os trabalhos de Mandelbrot na década de 60.

Para Mandelbrot (1963), a investigação científica anterior negligenciou a característica leptocúrtica da generalidade das distribuições empíricas dos dados de natureza monetária e financeira, subestimando a importância dos valores extremos quando se admite a hipótese da normalidade. Constatando uma maior massa de probabilidade nas abas e no centro da distribuição das variações logarítmicas no preço dos activos financeiros analisados, quando comparadas com a distribuição normal, Mandelbrot propôs pela primeira vez em 1963 uma família de distribuições leptocúrticas alternativas à distribuição normal (designadas distribuições de Pareto estáveis, de que a distribuição normal é um caso particular) para modelizar as variações dos preços dos activos financeiros.

Fama[7] (1965) admitiu também, com base no estudo empírico realizado, que uma distribuição de Pareto estável com expoente característico inferior a dois era mais adequada do que a distribuição normal para descrever as variações no logaritmo do preço das acções.

O carácter leptocúrtico da generalidade das distribuições empíricas dos dados de natureza monetária e financeira e o teorema do Limite Central Generalizado (Feller, 1966) constituem as duas principais razões para a utilização deste tipo de modelos (Nolan, 2000).

Ao longo do tempo têm surgido também vários desenvolvimentos teóricos em favor das distribuições de Pareto estáveis que contribuíram decisivamente para uma maior aceitação deste tipo de distribuições. De seguida referimos alguns dos contributos mais importantes.

DuMouchel (1971), na sua tese de doutoramento, apresentou pela primeira vez as tabelas estatísticas das distribuições de Pareto estáveis. Quanto à estimação dos parâmetros, referimos os trabalhos de Fama e Roll (1968), Hill (1975), Koutrouvelis (1980), McCulloch (1986) e Nolan (2002), que desenvolveu o programa STABLE[8] cuja versão

mais recente (3.04) data deste ano (09/02/02). Ghose e Kroner (1995) estabeleceram a relação entre as distribuições de Pareto estáveis e os modelos tipo ARCH. Os trabalhos de Samorodnitsky e Taqqu (1994), Janicki e Weron (1993), Embrechts, Klüppelberg e Mikosch (1999) e Rachev e Mittnik (2000) constituem monografias muito completas sobre este tipo de distribuições.

• Alternativa às distribuições estáveis – os modelos ARCH

Apesar de já anteriormente vários autores terem admitido que os momentos das distribuições de ordem superior ou igual a dois podiam variar ao longo do tempo (Mandelbrot, 1963 e Fama, 1965), só na década de 80 é que surgiram os primeiros modelos desenvolvidos explicitamente para descrever tal fenómeno.

Os modelos tipo ARCH *(Autoregressive Conditional Heteroskedasticity)* são uma das ferramentas mais potentes para descrever o comportamento da variância das distribuições ao longo do tempo e constituem uma alternativa às distribuições leptocúrticas na modelização do excesso de curtose da maior parte das distribuições empíricas dos dados de natureza monetária e financeira.

O modelo ARCH foi desenvolvido por Engle em 1982 e, a partir daí, admitiu-se que o excesso de curtose das distribuições empíricas podia não ficar a dever-se à existência de uma distribuição leptocúrtica fixa ao longo de todo o período, tal como defendera inicialmente Mandelbrot, mas podia ser o resultado de uma distribuição condicionada, provavelmente normal, em que a variância se altera ao longo do tempo e daí a designação de modelos de heterocedasticidade condicionada.

O carácter inovador deste tipo de modelos está na distinção que propõem entre a variância condicionada e a variância não-condicionada e na forma como definem a primeira. Enquanto que os modelos econométricos convencionais e os modelos tradicionais de sucessões cronológicas admitem por hipótese que a variância dos erros é constante (homocedasticidade), nos modelos ARCH restringe-se tal hipótese à variância não-condicionada, admitindo-se que a variância condicionada pode variar ao longo do tempo e é uma função estocástica do seu passado, devendo por isso ser considerada a medida mais correcta para avaliar o risco dos activos financeiros.

O desenvolvimento teórico mais significativo, depois do artigo de Engle em 1982, foi o modelo GARCH, proposto por Bollerslev em 1986, que pretendia dar resposta a um dos maiores problemas do modelo ARCH: a necessidade de considerar um desfasamento muito elevado para se poder capturar a memória longa dos processos. Bollerslev considerou um parâmetro adicional, integrando também como factor explicativo a variância condicionada de períodos anteriores, permitindo capturar a memória a partir de um reduzido número de desfasamentos.

O modelo EGARCH[9] (Nelson, 1991), que constituiu outro dos desenvolvimentos significativos para os modelos de volatilidade estocástica, pretendia ser a solução para dois problemas dos modelos GARCH.

Por um lado, o modelo GARCH apenas considera a magnitude das variações sobre a volatilidade e não o respectivo sinal. Devido à constatação empírica (Black, 1976) de que as rendibilidades negativas predizem uma volatilidade mais elevada do que as rendibilidades positivas da mesma magnitude, Nelson introduziu no modelo um factor que permitisse distinguir o impacte de variações de sinal contrário na variância condicionada.

Por outro lado, o modelo GARCH impunha restrições de não-negatividade aos parâmetros que as estimativas obtidas nos estudos realizados nem sempre verificam. Ao considerar-se o logaritmo da variância condicionada, não é necessário impor restrições ao sinal dos parâmetros para assegurar a não-negatividade da variância.

Ao longo do tempo foram surgindo outros modelos: AARCH, NARCH, PARCH, STARCH, SWARCH, TARCH, Component ARCH, etc., aos quais fazemos apenas referência devido ao grande número e à forte relação com os três modelos anteriores[10].

Desenvolvimentos mais recentes

Nos últimos anos, o paradigma linear, baseado na hipótese da eficiência dos mercados, tem sido afrontado pelas conclusões de vários estudos empíricos que remetem para a existência de estruturas não-lineares nos mercados financeiros.

Em termos gerais podemos enquadrar os estudos mais recentes em quatro grandes grupos de conclusões:

- Os que continuam a admitir como válida a hipótese da eficiência dos mercados: Fama (1991), Willey (1992) e Pandey *et al.* (1998);
- Os que admitem que as taxas de rendibilidade dos activos financeiros evidenciam dependências não-lineares que podem ser explicadas em grande parte pela presença de heteroscedasticidade condicionada e que os modelos tipo ARCH conseguem capturar: Abhyankar *et al.* (1995 e 1997), Philippatos *et al.* (1993), Hsieh (1989, 1991) e Brock *et al.* (1987, 1996). Neste grupo enquadram-se ainda os autores que propõem distribuições alternativas à distribuição normal para modelizar o efeito ARCH. As primeiras distribuições propostas foram a *t*-Student (Bollerslev, 1986) e a *Generalized Error Distribution* (GED) (Nelson, 1991). Mais recentemente, Mittnik e Paolella (2002) e Mittnik *et al.* (1998) concluíram, com base nos resultados empíricos obtidos, que uma distribuição de Pareto estável é mais adequada do que as três distribuições anteriores para modelizar a distribuição condicionada dos erros nos modelos de volatilidade estocástica;
- Os que consideram que as relações não-lineares existem e que as taxas de rendibilidade podem ter sido geradas por alguma forma de caos determinístico, argumentando que os modelos de volatilidade estocástica tipo ARCH são incapazes de capturar toda a dinâmica não-linear das taxas de rendibilidade: Eldridge e Coleman (1993), Scheinkman e LeBaron (1989), Frank e Stengos (1989) e Hinich e Patterson (1989);
- Os que admitem que a rejeição da hipótese IID pode ser atribuída às alterações estruturais na distribuição das taxas de rendibilidade, nomeadamente ao nível da variância não-condicionada e à consequente não-estacionaridade das sucessões cronológicas: de Lima (1997), Loretan e Phillips (1994) e Hsu, Miller e Wichern (1974).

Para concluir importa referir que alguns autores advogam a necessidade de um novo paradigma (Peters, 1996) argumentando que os processos geradores dos dados de natureza económica e financeira são caracterizados por padrões de dependência não-linear (Barnett *et al.*, 1998).

Contudo, e devido aos resultados pouco consensuais dos estudos empíricos, e uma vez que a dependência na variância é compatível com o modelo *martingale* e com a hipótese

O paradigma linear, baseado na hipótese da eficiência dos mercados, tem sido afrontado pelas conclusões de vários estudos empíricos que remetem para a existência de estruturas não-lineares nos mercados financeiros.

da eficiência dos mercados, os partidários da não-linearidade (tipo caos) ainda não constituem um grupo coeso e suficientemente alargado de académicos e de profissionais para poder emergir como novo paradigma, depondo a hipótese da eficiência dos mercados. ■

Notas

1 Extractos da tese são apresentados em Cootner (1964).

2 Para Mandelbrot (1997), o primado histórico da física sobre as finanças vigorou até ao início da década de 60. Com a redescoberta do trabalho de Bachelier, deu-se início ao primado das finanças sobre a física.

3 Em 1965, Fama admite afastar-se do quadro da distribuição normal, ao qual regressaria, no entanto, no início da década de 70.

4 *Fair game*.

5 Para Samuelson (1965) e LeRoy (1989), os modelos *martingale* e «jogo equilibrado» são dois nomes para a mesma caracterização de equilíbrio nos mercados financeiros.

6 A volatilidade das variações dos preços num período está relacionada com a volatilidade ocorrida em períodos anteriores (Mandelbrot, 1963; Fama, 1965 e Engle, 1982).

7 Por curiosidade refira-se que Mandelbrot foi o orientador da tese de doutoramento de Fama (1965) e que Fama orientou, entre outros, Blume (1968) e Roll (1970).

8 Este *software* está disponível no sítio na Web do professor John Nolan: *http://www.cas.american.edu/~jpnolan*.

9 Exponential GARCH.

10 Palm (1997) e Gourieroux (1997) constituem os *surveys* mais recentes dos modelos tipo ARCH. O livro de Engle (1995) é uma colecção dos artigos integrais e mais importantes que foram escritos sobre os modelos tipo ARCH.

Bibliografia

ABHYANKAR, L.S. (1995), COPELAND, L.S. e WONG, W., «Nonlinear dynamics in real-time equity market indices: evidence from the United Kingdom», *The Economic Journal*, 105, pp. 864-880.

ABHYANKAR, L.S. (1997), COPELAND, L.S. e WONG, W., «Uncovering nonlinear structure in real-time stock-market indexes: the S&P 500, the DAX, the Nikkei 225 and the FTSE-100», *The Journal of Business & Economic Statistics*, vol. 15, nº 1, pp. 1-14.

AFTALION, F. e VIALLET, C. (1977), **Theorie du Portefeuille**, editado por Presses Universitaires de France.

BACHELIER, Louis, Theory of Speculation, *in* P. Cootner, ed., **The Random Character of Stock Market Prices**, editado por Cambridge, MA: MIT Press, 1964. (Originalmente publicado em 1900).

BARNETT, William A. e SERLETIS, Apostolos (1998), «Martingales, nonlinearity and chaos», *Journal of Economic Dynamics and Control*.

BLACK, Fischer (1976), «Studies in stock prices volatility changes», Proceedings of the 1976 Business Meeting of the Business and Economic Statistics Section, American Statistical Association, pp. 177-181.

BLACK, Fischer e SCHOLES, Myron (1973), «The pricing of options and corporate liabilities», *Journal of Political Finance*, Maio-Junho.

BOLLERSLEV, Tim (1986), «Generalized autoregressive conditional heteroskedasticity», *Journal of Econometrics*, 31, pp. 307-327.

BROCK, W.A., DECHERT, W.D., SCHEINKMAN, J.A. e LeBARON, B. (1996), «A test for independence based on the correlation dimension», *Econometric Reviews*, 15 (3), pp. 197-235.

COOTNER, Paul H. (1964), **The Random Character of Stock Market Prices**, editado por Cambridge: MIT Press.

COWLES, A. (1933), «Can stock market forecasters forecast», *Econometrica*, 1, pp. 309-324.

COWLES, A. (1944), «Stock market forecasting», *Econometrica*, 12, nº 3/4, pp. 206-214.

De LIMA, Pedro J.F. (1997), «Nonlinearities and nonstationarities», *Journal of Business & Economic Statistics*, Abril 1998, vol. 16, nº. 2.

DuMOUCHEL, W. (1983), «Estimating the stable index in order to measure tail thickness: a critique», *Annals of Statistics*, 11, pp. 1019-31.

ELDRIDGE, R.M. e COLEMAN, M.P. (1993), «The British FTSE-100 Index: chaotically deterministic or random?», *working paper* editado por Fairfield University, School of Business.

EMBRECHTS, Paul, KLÜPPELBERG, Claudia e MIKOSCH, Thomas (1999), **Modeling Extremal Events**, 2ª edição, editado por Springer.

ENGLE, Robert F. (1982), «Autoregressive conditional heteroskedasticity with estimates of the variance of United Kingdom inflation», *Econometrica*, 50/4, pp. 987-1006.

FAMA, E. (1970), «Efficient capital markets: a review of theory and empirical work» *Journal of Finance*, 25, pp. 383-417.

FAMA, Eugene F. (1965), «The behavior of stock prices», *Journal of Business*, XXXVIII (1), Janeiro, pp. 34-105.

FAMA, Eugene F. (1968), Risk, return and equilibrium: some clarifying comments, Journal of Finance, March.

FAMA, Eugene F. (1991), «Efficient capital markets: II», *Journal of Finance*, XLVI, 5, Dezembro, pp. 1575-1617.

FAMA, Eugene F. e ROLL, Richard (1968), «Some properties of symmetric stable distributions», *Journal of The American Statistical Association*, vol. 63, nº 323, Setembro, pp. 817-37.

FELLER, W. (1966), **An Introduction to Probability Theory and Its Applications**, editado por John Wiley & Sons, Nova Iorque.

FRANK, M. e STENGOS, T. (1989), «Measuring the strengeness of gold and silver rates of return», *Review of Economic Studies*, 56, pp. 169-176.

GHOSE, Devajyoti e KRONER, Kenneth F. (1995), «The relationship between GARCH and symmetric stable processes: finding the source of fat tails in financial data», *Journal of Empirical Finance*, 2, pp. 225-251.

GOURIEROUX (1997), **Arch Models and Financial Applications**, editado por Springer, Nova Iorque.

GRAHAM, Benjamin e DODD, David L. (1934), **Security Analysis**, Nova Iorque: McGraw-Hill.

GRANGER, Clive W.J. e MORGENSTERN, Oskar (1963), «Spectral analysis of New York stock market prices», em Cootner (1964), pp. 162-88.

HAUGEN, Robert A. (1997), **Modern Investment Theory**, 4ª edição, editado por Prentice-Hall, New Jersey.

HILL, B.M. (1975), «A simple approach to inference about the tail of a distribution», *Annals of Statistics*, 3, pp. 1163-74.

HINICH, M. e PATTERSON, D. (1989), «Evidence of nonlinearity in the trade-by-trade stock market return generating process», *in* **Economic Complexity: Chaos, Transport, Bubbles and Nonlinearity**, eds. BARNETT, W., GWEKE, J. e SCHELL, K., publicado por Cambridge UK: Cambridge University Press, pp. 383-409.

HSIEH, D.A. (1989), «The statistical properties of daily foreign exchange rates: 1974-1983», *Journal of International Economics*, 24, pp. 129-145.

HSIEH, D.A. (1991), «Chaos and nonlinear dynamics: applications to financial markets», *Journal of Business*, 46, pp. 1839-77.

HSU, D.A., MILLER, R.B. e WICHERN, D.W. (1974), «On the stable paretian behavior of stock market prices», *Journal of the American Statistical Association*, 69, pp. 1008-13.

JANICKI, A., WERON, A. (1994), **Simulation and Chaotic Behavior of Stable Stochastic Processes**, editado por Marcel Dekker, Nova Iorque.

KENDALL, M. (1953), «The analysis of economic time series, Part 1. Prices», *Journal of Royal Statistical Society*, 96, pp. 11-25.

KOUTROUVELIS, I.A. (1980), «Regression-type estimation of the parameter of stable laws», *Journal of the American Statistical Association*, 75, pp. 918-28.

LINTNER, John (1965), «Security prices, risk and maximal gains from diversification», *Journal of Finance*, 20, pp. 587-615.

LORETAN, M. e PHILLIPS, P.C.B. (1994), «Testing the covariance stationarity of heavy-tailed time series», *Journal of Empirical Finance*, 1, pp. 211-48.

MAGEE, John e EDWARDS, Davis (1954), **Technical Analysis of Stock Trends. Stock Trend Service**.

MANDELBRODT, Benoit B. (1963), «The variation of certain speculative prices», *The Journal of Business*, 36, pp. 394-419.

MANDELBRODT, Benoit B. (1966), «Forecasts of future prices, unbiased markets, and martingale models», *The Journal of Business*, 39 (suplemento especial, Janeiro), pp. 242-55.

MANDELBRODT, Benoit B. (1997), **Fractals and Scaling in Finance**, editado por Springer, Nova Iorque.

MARKOWITZ, H.M. (1952), «Portfolio selection», *Journal of Finance* (Dezembro).

McCULLOCH, John H. (1986), «Simple consistent estimators of stable distribution parameters», *Communications in Statistics - Simulation and Computation*, 15, pp. 1109-1136.

MITTNIK, Stefan e PAOLELLA, Marc S. (2002), «Prediction of financial downside-risk with heavy-tailed conditional distributions», a publicar em **Handbook of Heavy Tailed Distributions in Finance**, North-Holland.

MITTNIK, Stefan, PAOLELLA, Marc S. e RACHEV, Svetlozar T. (1998), «Unconditional and conditional distributional models for the Nikkei Index», *Asia-Pacific Financial Markets 5*, pp. 99-1281.

MOSSIN, Jan (1968), «Optimal multi period portfolio policies», *Journal of Business*, 41, pp. 215-229.

NELSON, Daniel B. (1991), «Conditional heteroskedasticity in asset returns: a new approach», *Econometrica*, 59/2, pp. 347-370.

NOLAN, John P. (2002), «Stable distributions models for heavy tailed data», cap1, a publicar em Janeiro de 2003.

OSBORNE, M.F.M. (1959), «Brownian motion in the stock market», *Operations Research*, 7, pp. 145-173.

PALM, F.C. (1997), «GARCH models of volatility», *in* MADDALA, G. e RAO, C., (edit.), *Handbook of Statistics*, vol. 14. Elsevier Science.

PANDEY, Vivek, KOHERS, Theodor e KOHERS, Gerald (1998), «Deterministic nonlinearity in the stock returns of major European equity markets and the United States», *The Financial Review*, 33, pp. 45-64.

PETERS, Edgar E. (1996), **Chaos and Order in The Capital Markets**, 2ª edição, publicado por John Wiley & Sons, USA.

PHILIPPATOS, George C. (1993), PILARINU, Efi e MALLIARIS, A.G., «Cahotic behavior in prices of European equity markets: a comparative analysis of major economic regions», *The Journal of Multinational Financial Management*, vol. 3, nº. 3/4, pp. 5-24.

RACHEV, Svetlozar e MITTNIK, Stefan (2000), **Stable Paretian Models in Finance**, editado por John Wiley & Sons, Nova Iorque.

ROBERTS, H. V. (1959), «Stock market 'patterns' and financial analysis: methodological suggestions», *Journal of Finance*, nº 14, pp. 1-10.

ROLL, Richard (1977), «A critique of the asset pricing theory's tests», *Journal of Financial Economics*, nº 4, pp. 129-176.

ROSS, Stephen (1976), «The arbitrage theory of capital asset pricing», *Journal of Economic Theory*, nº 13, pp. 341-360.

SAMORODNITSKY, G. e TAQQU, M.S. (1994), **Stable non--Gaussian Random Processes. Stochastic Models with Infinite Variance**, editado por Chapman and Hall, Londres.

SAMUELSON, Paul A. (1965), «Proof that properly anticipated prices fluctuate randomly», *Industrial Management Review*, nº 6, pp. 41-49.

SCHEINKMAN, J. e LeBARON, B. (1989), «Nonlinear dynamics and stock returns», *Journal of Business*, nº 62, pp. 331-337.

SHARPE, William. F. (1964), «A theory of market equilibrium under conditions of risk», *Journal of Finance*, nº 19, pp. 425-442.

SHIRYAEV, Albert N. (1999), **Essentials of Stochastic Finance**, editado por World Scientific, Londres.

TOBIN, J. (1958), «Liquidity preference as behavior toward risk», *Review of Economic Studies* (Fevereiro).

WILLEY, Thomas (1992), «Testing for nonlinear dependence in daily stock indices», *Journal of Economics and Business*, vol. 44, nº 1, pp. 63-76.

WILLIAMS, J.B. (1938), **The Theory of Investment Value**, editado por Harvard University Press, Cambridge.

WORKING, H. (1934), «A random-difference series for use in the analysis of time series», *Journal of American Statistical Association*, nº 29, pp. 11-24.

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

Paginação electrónica e tratamento de imagem

telefone: (351) 21 497 15 22

fax: (351) 21 497 15 22

gabinetegrafico@netcabo.pt

*S*omos 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.

*E*stamos preparados para concepcionar o seu suporte informativo desde o conteúdo até à sua imagem final.

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

*R*evistas 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.

ISCTE - Escola de GESTÃO

INDEG Business School ISCTE

Cursos a decorrer no presente ano lectivo 2002/2003

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 (em colaboração com o Instituto Politécnico de Viseu)
Master in International Management (leccionado em Inglês) **(Novo)**
MBA/Mestrado em Gestão de Empresas (Lisboa)
MBA/Mestrado em Logística (em colaboração com o Instituto Superior Técnico e a Escola de Gestão do Porto)
Prospecção e Análise de Dados (com áreas de aplicação em Marketing, Qualidade e Estudos Económicos e Sociais) **(Novo)**

Pós-Graduações do INDEG/ISCTE
Direcção de Unidades de Saúde (exclusivo para médicos) **(Novo)**
Entrepreneurship e Criação de Empresas **(Novo)**
Gest@o.com (Lisboa)
Gest@o.com (Madeira) **(Novo)** (em colab. com o Núcleo Estratégico da Soc. da Informação da Secr. Reg. de Educação)
Gestão Cultural nas Cidades
Gestão e Tecnologias de Informação nos Sectores Agrícola e Agro-Industrial (em colaboração com o Instituto Superior de Agronomia)
Gestão Empresarial (Lisboa)
Gestão Empresarial (Leiria) **(Novo)** (em colaboração com a Associação Empresarial da Região de Leiria e a Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria)
Gestão Estratégica da Qualidade **(Novo)**
Marketing e Negócios Internacionais
Marketing Político e Social **(Novo)**
Retail Management
Segurança e Higiene do Trabalho (Leiria) (em colaboração com a Associação Empresarial da Região de Leiria e a Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria)
Segurança e Higiene do Trabalho (Lisboa) (curso homologado pelo IDICT com direito à certificação profissional)

Outros Cursos do INDEG/ISCTE
Programa Avançado em Management Desportivo (em colaboração com a Media Capital)
Programa Avançado em Gestão Empresarial Hospitalar (PAGEHosp)

Observações:
O Mestrado em Gestão de Empresas também está a decorrer na Universidade de Maputo (Moçambique) e a Pós-Graduação em Gestão Empresarial está a decorrer em Cantão (R. P. China).

Mais informações em www.indeg.org

Inclusão digital e negócios na Internet

por Marco Aurélio Ruediger

Este artigo discute a questão da inclusão digital como elemento fundamental para expansão de negócios na rede. Consideramos em primeiro lugar o desenvolvimento no uso da Internet comparando diversos países. Em seguida, usando uma abordagem empírica, observamos no caso brasileiro a distribuição dos acessos «vis-à-vis» o status social de diferentes áreas na cidade do Rio de Janeiro, e comparamos esses resultados com a distribuição espacial de bancos na mesma área. Concluímos argumentando pela racionalidade do exercício da responsabilidade social da esfera privada, em influenciar a sociedade para um maior provimento de meios de acesso a Internet.

Palavras-chave: *Digital, Internet, World Wide Web, Rede, Responsabilidade Social, Serviços Públicos, Globalização, Pós-Modernidade*

O uso das novas tecnologias de informação e comunicação [TIC] aplicadas a um amplo arco das funções na sociedade tem permitido crescentemente o surgimento do provimento de serviços públicos e privados onde a economia de custos, a facilidade de agilização da gestão, a possibilidade de implementação de mecanismos de *feedback* são possibilitados, e tornam-se, de forma cada vez mais contundente símbolos de eficiência e diferencial competitivo para agências públicas e instituições da esfera privada.

Em termos gerais pode-se pensar nas seguintes relações sustentadas pelos novos meios eletrônicos, notadamente pela Internet: 1) aplicações *web* com foco para o segmento negócio-negócio [B2B]; 2) aplicações *web* voltadas para a relação negócio-cidadão [B2C]; e 3) aplicações *web* referentes a estratégias negócio-governo [B2G]; 4) aplicações *web* relativas a estratégias de governo dentro dessas mesmas perspectivas, tais como: [G2C], [G2B] e [G2G]. Em uma extensão dessas relações poder-se-ia pensar ainda em aplicações [C2C], tais como sites de cidadãos centrados em diversa gama de interesses comuns, organizados pela rede como no caso do Seattle Community Network [www.scn.org]. Em conjunto, esses processos além de promover essas relações em tempo real e de forma eficiente, seriam ainda potencializadores de boas práticas de gestão e catalisadores de uma mudança profunda nas estruturas de governo e de negócios proporcionando mais eficiência, transparência e desenvolvimento, além do provimento democrático de informações para decisão no âmbito de sociedades democráticas [Ruediger, 2002].

Quando olhamos para os paradigmas da globalização e da pós-modernidade, é inescapável perceber a tecnologia não só como elemento possibilitador dos modernos processos de desenvolvimento econômico em nossa era, mas, sobretudo, como o grande elemento vertebrador de todo um processo de mudança na sociedade, base de novos processos econômicos. Nesse sentido, o impacto das novas tecnologias de informação e comunicação - TICs - é central, e ferramentas como a Internet tornam-se cada vez mais fundamentais ao novo ambiente de negócios. Da mesma forma, a acessibilidade a essas novas mídias interativas, torna-se mais do que nunca um bem de cidadania que afeta, em função do nível social de provimento desse bem, tanto a incorporação de referenciais de pertencimento cívico, quanto de inclusão na nova economia, determinando o crescimento de negócios e a competitividade de setores na

Marco Aurélio Ruediger
Professor Adjunto da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getulio Vargas (FGV), Rio de Janeiro, Brasil. Doutor em Sociologia pelo IUPERJ e Mestre em Análise de Política Urbana e Administração, New School for Social Research, NY, USA.
E-mail: ruediger@fgv.br

Recebido em Julho de 2002 e aceite em Julho de 2002.

razão direta da acessibilidade ao espaço virtual pela população. A Internet seria assim um elemento de incorporação a bens e serviços, tanto públicos quanto privados, e o acesso a ela poderia ser visto como um bem de cidadania, tal como, por exemplo, o transporte e a telefonia.

Vemos nessa chave uma oportunidade de constituir um elemento de ampliação de negócios e redução de custos operacionais. Isso, tanto pela articulação em rede dos diversos segmentos da administração de gestão pública e privada, como pela introdução de mudanças estruturais na relação do cidadão-cliente com diversos segmentos de negócios, incluindo não só o provimento de serviços mas também de relacionamento, vinculado a transparência de processos e sua maior eficiência e permeabilidade na relação comercial. Poder-se-ia dizer, portanto, que crescentemente um componente importante de democratização do cliente e potencialização de cidadãos é fortalecido por esse processo, ou melhor, transformando-os mais do que nunca em atores cidadãos, constituídos da sociedade civil, através do exercício de direitos e agregação de preferências coletivas, seja em relação ao mundo público, como também ao mundo privado, mediadas pelos mecanismos de TIC. Ou seja, há uma possibilidade, mesmo que distante, de estender o acesso ao cliente para além dos serviços comuns, alcançando uma outra esfera qualitativa em termos de interação direta, onde houvesse uma efetiva capacidade de *accountability* e interlocução entre decisores públicos, empresários e cidadãos.

Entretanto, capacidades cognitivas diferenciadas, decorrentes de processos históricos, bem como assimetrias sociais notórias em nossa sociedade, somados à própria escassez de provimento amplo de meios físicos de acesso, produzem, no agregado, a chamada Exclusão Digital, ou *"Digital Divide"* [Norris: 2001], que contraria a perspectiva otimista de ampliação do acesso amplo e democrático, seja da esfera pública como da privada, por mecanismos de relações G2C ou B2C. Ou seja, por essa chave, os segmentos *off-line* permaneceriam segregados em relação ao mundo virtual, e, conseqüentemente, a gama de negócios possíveis nessa esfera. Isso ocorre na maioria dos países, apenas que em escala diferenciada, como veremos a seguir.

Muito embora essa discussão seja também própria das relações da esfera pública e da sociedade civil sobre o acesso a esses novos meios, os exemplos analíticos daquele campo podem perfeitamente ter uma tradução para a problemática da esfera privada nesse campo. Isso é possível, pois trata-se sobretudo de problemas vinculados, ou decorrentes, do provimento de bens públicos ligados as TIC, tal como na Revolução Industrial, onde a necessidade de educação em massa levou a implantação de escolas públicas, preparando também a população para os novos processos econômicos que advinham, com efeitos paralelos na percepção de direitos e cidadania. Há, como veremos, nesse momento, uma racionalidade que sugere a necessidade de um compromisso social da iniciativa privada no sentido de pressionar para o provimento mais intenso desses bens.

Objetivamos aqui apontar a problemática dos negócios nesse novo contexto, e as dificuldades de avançar na oferta de serviços nesse campo, em função de falhas de provimento de acesso generalizado dessas novas mídias. No próximo segmento discutiremos a questão da acessibilidade da rede em termos comparativos entre diversos países com foco no caso brasileiro. Em seguida, discutiremos a distribuição física do acesso, utilizando o caso da cidade do Rio de Janeiro em termos dos usuários de Internet e da distribuição espacial de um segmento de negócios, o setor bancário. Concluímos apontando para a necessidade de uma agenda de interesse da esfera privada, mas que passa fundamentalmente por uma articulação societal, uma vez que a questão da dificuldade negocial é fundamentalmente uma questão de provimento de bens de cidadania, o que nos leva a concluir pela responsabilidade social do mundo dos negócios.

A Questão da Acessibilidade à Rede

Em geral, boa parte da bibliografia mundial sobre o tema concentra-se em análises sobre países da OECD. Entretanto, nações como Brasil, México e Índia, apesar de seu *status* de economias em desenvolvimento, apresentam um uso intensivo dessas novas tecnologias, o que lhes confere um caráter diferenciado, e inclusivo, nesses trabalhos. Tais análises, porém, tendem a ser relativamente superficiais, sem perceberem a questão da Internet *vis-à-vis* o quadro de assimetria social dos países, em especial daqueles em desenvolvimento, derivado da enorme concentração de

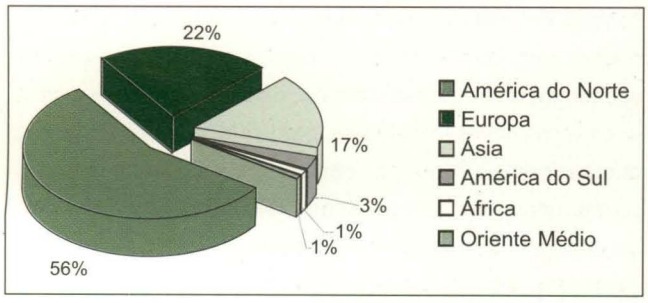
renda, e, ao mesmo tempo, em ambiente com população numerosa.

Essa leitura diagonal do problema induz a uma percepção excessivamente otimista do governo eletrônico, uma vez que o número total de usuários, contraposto com o de outros países, poderia enquadrar casos como o do Brasil em uma categoria desenvolvida de utilização de Internet e serviços *web*. Isso leva a contradições conceituais entre os profissionais e instituições que atuam no campo, os quais terminam por subestimar a exclusão de um enorme contingente de habitantes, afetando os postulados de uma administração democrática fundamentada nessas novas tecnologias. Muito embora, comparativamente, a América do Sul tenha um nível de utilização da *web* bem inferior ao de outras regiões, o Brasil apresenta índices semelhantes ao de países desenvolvidos, em termos absolutos do número de usuários de *web*, e, deve-se acrescentar, com sistemas de informações *on line* bastante avançados em todas as esferas.

O problema essencial nesse caso, é que esses trabalhos desconsideram as especificidades de sociedades como a brasileira, envolvida em uma tripla exclusão, ou seja, vivenciamos não apenas a exclusão social e espacial em nossas cidades, mas também agora a exclusão digital[1]. Os gráficos abaixo ilustram esse ponto, onde, uma leitura diagonal da questão poderia induzir a erros.

O primeiro indica aproximadamente a posição preponderante da América do Norte, com 56% dos usuários; seguida da Europa com 22%; da Ásia, com 17%; da América do Sul, com 3%; da África, com 1% e, finalmente, do Oriente Médio, com 1%. O segundo gráfico posiciona os 15 maiores países por número de *hosts*.

Figura 1
Distribuição do acesso à Internet por região geográfica



Fonte: www.nua.ie

Posição dos países por número de «*Hosts*»		
1°	Estados Unidos*	106.182.291
2°	Japão (.jp)	7.118.333
3°	Canadá (.ca)	2.890.273
4°	Alemanha (.de)	2.681.325
5°	Reino Unido (.uk)	2.462.915
6°	Austrália (.au)	2.288.584
7°	Itália (.it)	2.282.457
8°	Holanda (.nl)	1.983.102
9°	Taiwan (.tw)	1.712.539
10°	França (.fr)	1.670.694
11°	Brasil (.br)	1.644.575
12°	Espanha (.es)	1.497.450
13°	Suécia (.se)	1.141.093
14°	Finlândia (.fi)	944.670
15°	México (.mx)	918.288

Fonte: Network Wizards - Janeiro de 2002

Entretanto, não podemos interpretar superficialmente esses dados, pois o fato do número de *hosts* ser significativo, e caracterizar o Brasil diferentemente ao quadro dos países em desenvolvimento, não traduz claramente relações internas de concentração de acesso à informações via *web*.

Observando a tabela a seguir, temos uma percepção diferente dessa mesma realidade. Assim, pode-se notar mais acuradamente que, a despeito do acesso em termos absolutos ser significativo no Brasil, em termos relativos esse número é abaixo da média dos países desenvolvidos. No caso brasileiro, isso se traduz em menos de 5% da população, enquanto no Canadá, por exemplo, aproxima-se de quase 50%. Ou seja, por essa tabela, fica claro que os aproximadamente 14 milhões de usuários *web* brasileiros, formam um grupamento de peso efetivamente considerável, que colocam o Brasil entre os países com maior população de usuários de Internet no mundo.

Porém, e esse é um ponto fundamental, ao observarmos comparativamente esses números, não mais pelo prisma dos valores absolutos, mas, dessa feita, pelo ângulo da razão entre usuários *web* e população geral, observamos que o Brasil possui uma das piores relações dentre o grupo selecionado, como demonstrado pela tabela e pelos gráficos subseqüentes que geramos **(ver pág. 61)**.

Nações Selecionadas	População	Usuários de Internet (Fontes)
Argentina	37.4 milhões	3.88 milhões (Nielsen NetRatings)
Brasil	174.5 milhões	16.84 milhões (Nielsen NetRatings)
Canadá	31.6 milhões	14.2 milhões (Media Metrix Canada)
Chile	15.3 milhões	3.1 milhões (Int'l Telecom. Union)
Finlândia	5.2 milhões	2.69 milhões (Taloustukimos Oy)
França	60 milhões	16.97 milhões (Mediametrie)
Alemanha	83 milhões	30.2 milhões (Forsa)
Hong Kong	7.2 milhões	4.35 milhões (Nielsen NetRatings)
Itália	57.7 milhões	19.25 milhões (Nielsen//NetRatings)
Japão	126.8 milhões	51.34 milhões (NetRatings Japan)
Portugal	10.3 milhões	3.6 milhões (Instituto das Comunicações de Portugal)
Reino Unido	59.6 milhões	34.0 milhões (Nielsen//NetRatings)
Estados Unidos	278.0 milhões	165.75 milhões (Nielsen//NetRatings)
Venezuela	24 milhões	1.2 milhões (Cavecom-e)

Fonte: www.nua.ie

Figura 2
Usuário de Internet por pop. de países escolhidos

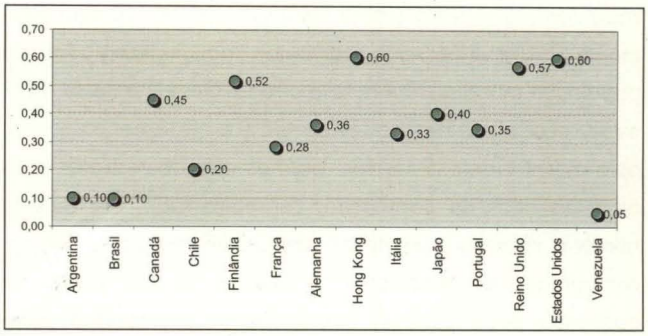
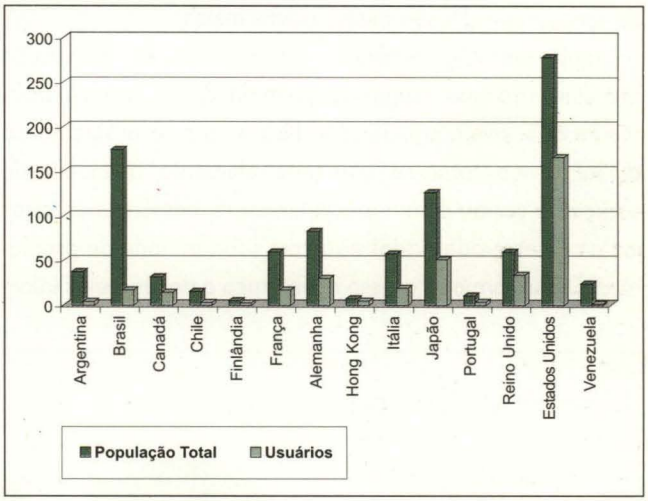


Figura 3
População de países escolhidos e usuários de Internet (em milhões)



Ficam evidentes, portanto, as limitações dessas relações no tocante ao provimento de bens e serviços vários, desde aqueles relativos ao governo até aqueles relativos ao mundo dos negócios. Nesse último caso, problematiza-se, com o teto baixo de usuários, a questão da extensão dos mercados, a possibilidade de interação mais personalizada com o cliente e de vendas por meios virtuais, bem como a diminuição dos custos operacionais. No próximo segmento discutiremos mais detalhadamente essas questões e, mais especificamente, o problema do *digital divide*. Por digital divide, queremos nos referir a questão da exclusão digital, em especial nesse artigo, ao provimento assimétrico na sociedade de instrumentos de acesso a serviços na *web*. Evitaremos aqui a discussão sobre o aprendizado cognitivo voltado para compreensão e utilização de ferramentas de busca e elementos de acesso como hipertexto, que mesmo sendo importantes, fogem ao ângulo específico aqui abordado. A chave analítica utilizada a seguir busca utilizar como exemplo a questão da distribuição espacial da rede bancária em uma metrópole, contraposta ao uso de Internet e o *status* social das populações por bairro.

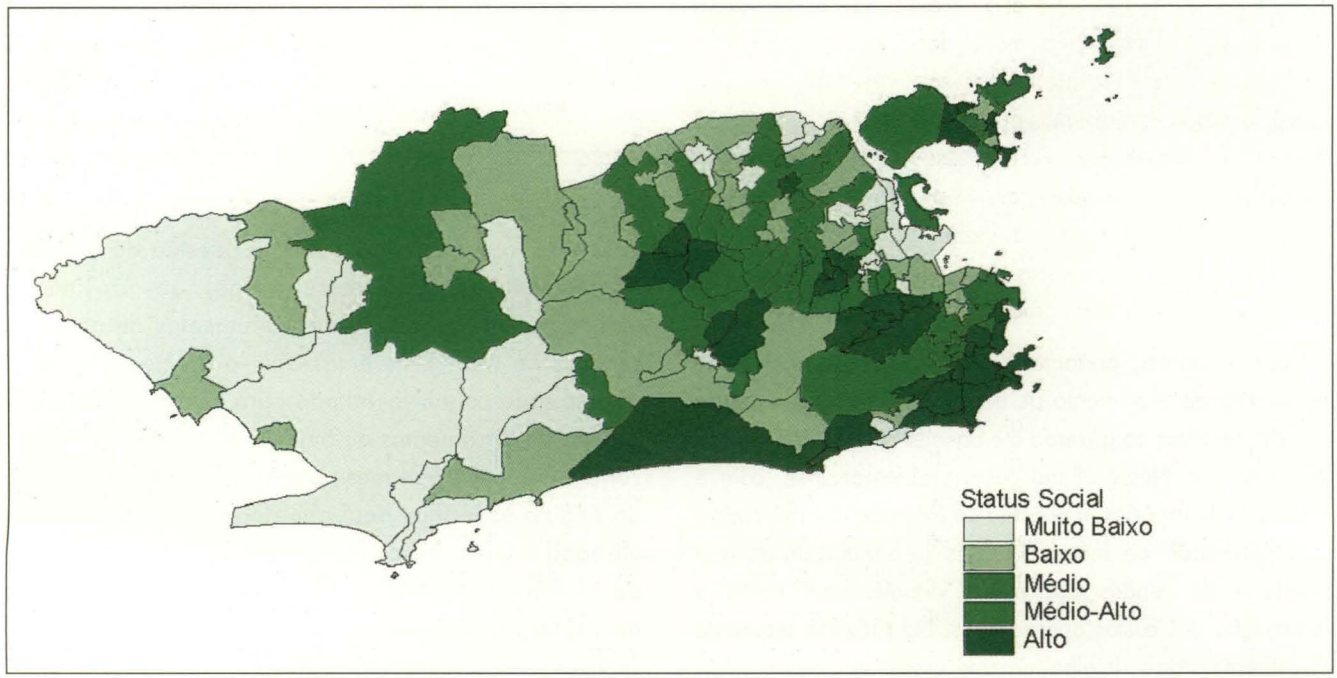
«Digital Divide» e a Expansão dos Negócios na Rede

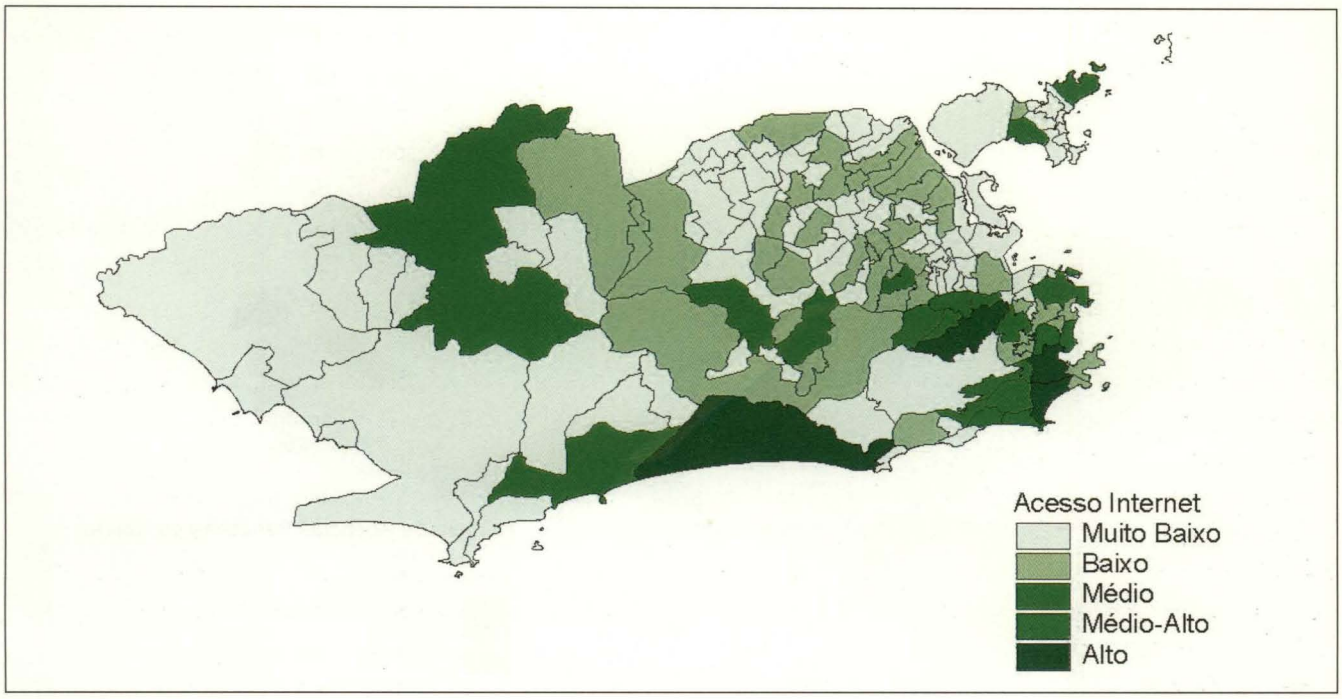
Segundo a UNDP [Habitat, 2000], a Internet é caracterizada como um gueto global, pois apenas 2% (aproximadamente 250 milhões dos indivíduos mais privilegiados da população mundial) têm acesso a rede. Destes, note-se, 80% estão localizados nos países da OECD. Na América Latina, pela mesma fonte, 90% dos usuários vem dos estratos sociais mais altos da população. Por outro lado, em recente relatório sobre *e-government* da OCDE realizado entre a comunidade de tomadores de decisão de oito países de economia pós-industrial, apresentou-se um cenário complexo no que tange ao impacto da TIC no processo de análise de políticas e governança [Norris: 2001]. Esses indícios demonstraram que a realização do potencial do da rede como ambiência de negócios, ainda está por vir, e depende de uma ampla difusão desses novos meios.

Como exercício analítico, consideremos a população brasileira, da qual, segundo o último censo, aproximadamente 80% vivem em cidades. Nesse caso, o problema do *digital divide* torna-se um forte elemento adicional de assimetria social, com impacto crescente nas áreas urbanas extremamente adensadas e já com uma miríade de problemas. Dessa forma, o acesso assimétrico a novos meios informacionais tem seu reflexo no local, afetando serviços, infraestrutura e a qualidade de vida, apontando justamente para o aumento, e não para a diminuição, de disparidades socioeconômicas e espaciais que, no limite, afetam negativamente a própria capacidade competitiva de uma cidade ou até do país, e, com certeza, da capacidade de utilização desses meios para maior competitividade e inserção no mercado pelo ângulo das empresas privadas.

Nesse sentido, a tecnologia e seus nexos físicos promovem uma nova dinâmica social e econômica na sociedade, onde o fluxo dos espaços é superposto pelo das informações [Castells: 1997], porém a distribuição do acesso aos meios nos quais as informações públicas estão reunidas, inclusive e crescentemente aos serviços que são disponibilizados na rede, é mais expressiva àqueles segmentos que já têm acesso a canais de informação, rede de contatos, ou ainda proficiência e meios de uso das novas mídias.

Observemos como exemplo o caso do Rio de Janeiro. Os mapas abaixo são cruzamentos georeferenciados[2] [Ruediger: 2000]. O primeiro denota o *status*-social[3] por bairro da cidade, ou seja, quanto mais escura a área maior o *status*-social. No segundo, temos uma *proxy* de acessos à Internet[4]. Contrapondo essas informações, fica evidente que



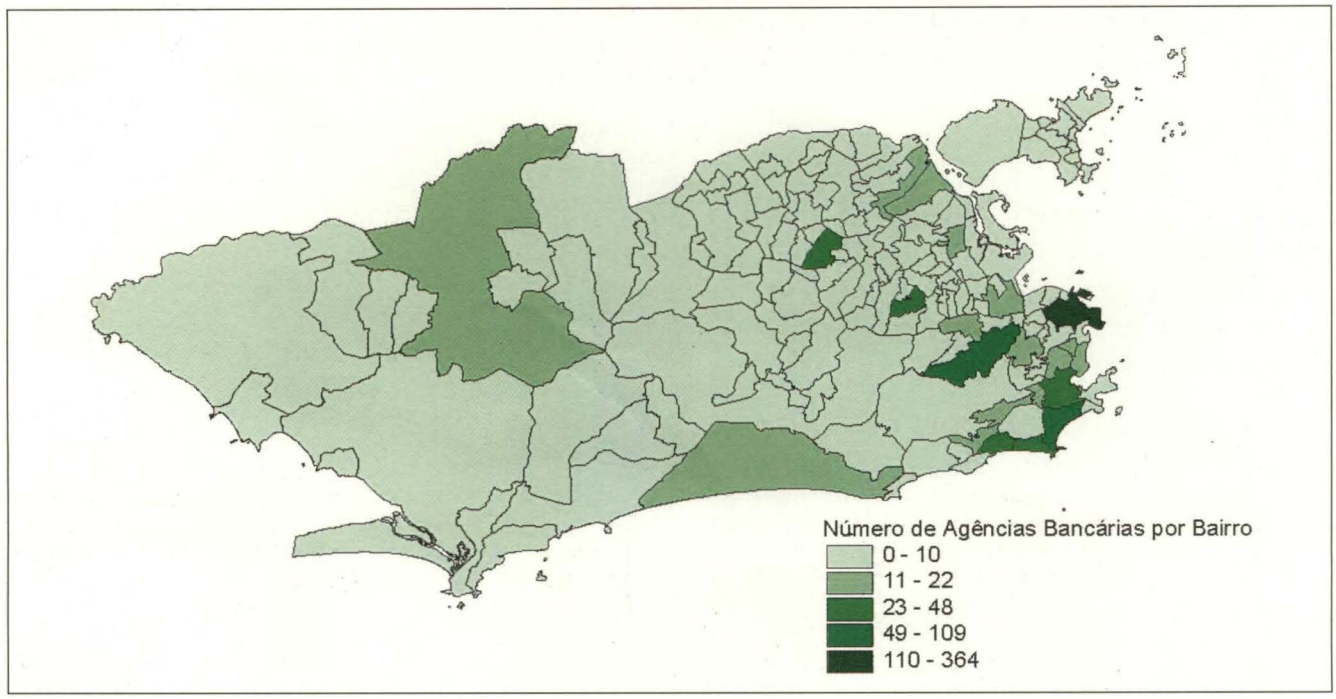


quanto mais alto o *status*-social da área, maior o número de acessos, sendo essas, não por acaso, as áreas melhor infra-estruturadas da cidade.

Como podemos perceber pelos mapas acima, a alta correlação entre setores de maior *status*-social com o uso mais intenso de TIC sugere um nível de acessibilidade superior de informações e serviços, justamente dos segmentos já sobrecapacitados nesse aspecto em nossa sociedade. Essa discussão adiciona na agenda pública, a questão de políticas que visem à democratização do acesso aos mecanismos do Estado, e mesmo aos serviços privados, pelas TIC, como um patamar de ação pública, cada vez mais influente. Em outras palavras, não apenas para o setor público, na sua relação com a sociedade, mas também para o setor privado, tal assimetria produz padrões diferenciados de acesso a serviços.

Por exemplo, a história relativamente longa e muita bem sucedida dos serviços bancários on-line no Brasil é sentida por meio de sua aceitação pela clientela. O Bradesco, maior banco privado nacional, informa que 22% de seus clientes utilizam os seus serviços, enquanto o Itaú, o segundo no ranking privado nacional, revela que seu número é 25%. Isso pode ser melhor percebido se adicionarmos à nossa análise mais um mapa, por nós construído, ver abaixo, dessa vez relativo a distribuição espacial da rede bancária [física] na cidade do Rio de Janeiro [IPP: 2000]. Por esse mapa, pode-se, comparativamente, perceber em relação aos mapas anteriores, uma forte correlação da distribuição da malha de agências de bancos por bairros da cidade, os níveis mais elevados de *status*-social e a utilização da Internet. Ou seja, os bancos podem estar logrando uma diminuição de custos pelo aumento das transações *on line*, porém o teto dessa redução, bem como a ampliação de mercado com serviços personalizados e voltados para àqueles que querem evitar ir fisicamente as agências é consideravelmente limitado, pois não se expandem em relação a malha física existente.

Entretanto, considerando que os dois bancos citados acima atuam fortemente dentro de estratégias massificadoras, com características varejistas, o acesso pode se tornar um obstáculo crítico para a expansão da cultura de *internet banking* no país, bem como de outros serviços privados em geral. No Brasil, o custo de um computador, seus acessórios, mais o acesso, pode custar mais de mil dólares no Brasil – um terço da renda média anual [de US$ 4,2 mil] dos brasileiros. Isso sem considerar o acesso a telefonia, o custo



de provedores e, sobretudo, a capacidade cognitiva de utilizar a Internet, decorrente, entre outros, do acesso a uma educação formal.

Ou seja, ainda que existam estimativas de que o acesso à Internet no Brasil triplicará nos próximos cinco anos, os bancos brevemente se depararão com um teto rígido caso não encontrem novas estratégias de lidar com esses limitadores. Sendo que, efetivamente, o exercício da responsabilidade social das empresas é de uma racionalidade estrita no sentido de, em algum momento, perceber que tais instrumentos deverão, por meio do Estado, serem universalizados, e concorrerem para isso, seja pela pressão sobre o Estado, ou ainda, pela ação mais direta, identificando áreas-chave e ampliando o número de caixas eletrônicos ou mesmo investindo socialmente em escolas e programas alternativos de capacitação e acesso à rede.

Conclusão

Ressalta-se aqui a necessidade da própria economia em concorrer para uma abertura à segmentos mais amplos da sociedade, no que tange ao acesso aos novos meios eletrônicos, em função da própria capacidade de desenvolvimento de negócios. Entretanto, os limites atualmente existentes à expansão dos negócios pela Internet, são, sobretudo, de provimento de acesso físico a rede. Ou seja, as novas tecnologias de informação e telecomunicações comprimiram a distância e o tempo lógico, com isso potencializando os negócios dentro de uma nova perspectiva de competitividade, personalização de relações comerciais e redução de custos.

Assim, uma nova ambiência se constitui progressivamente, como uma Ágora digital, gerando na sua virtualidade e interatividade possibilidades infinitas de contatos, estudos e negócios, e, entre outros, aproximando consumidores e provedores de serviços. Porém, essa virtualidade não se forma como um plano à parte, mas sim associada ao plano físico e, portanto, influenciando relações sociais e econômicas e sendo por elas influenciado. Dessa forma, tal como diversos bens públicos, o acesso ao mundo digital pode ser considerado ainda um bem escasso e, portanto, limitador em seu estágio atual tanto para o exercício da cidadania quanto a expansão de negócios nessa esfera.

Dessa forma, a esfera privada deveria desenvolver ações que observem a oportunidade digital como um elemento fundamental ao desenvolvimento com justiça, mas também como vetor de eficiência e fator de competitividade nos negócios. Os governos têm dessa forma um papel impor-

tante no equacionamento desses problemas, mas os serviços privados igualmente o têm, da mesma forma que, digamos, ambos tiveram em articular investimentos em telefonia pública, ou estradas e linhas férreas de transporte. Ressaltamos que ao perceber esse problema e atuar na direção de acelerar esse processo de provimento, dentro da expectativa racional de ampliar o referido teto de usuários de serviços *on line*, a esfera privada corresponde também a uma exigência advinda de uma nova postura de negócios, não menos importante, referente a sua responsabilidade social. ■

Notas

1 Aqui considerado como a alocação espacial preferencial de recursos condicionada pelo *status*-social e político de populações de uma área geográfica determinada.

2 Gostaria de agradecer a Ângela Britto da Cunha - Mestranda da ENCE - pelo apoio no uso dos *softwares* de georeferenciamento e edição.

3 O índice de *status*-social aqui utilizado foi desenvolvido pela Fundação Oswaldo Cruz, tendo por base diversos indicadores oriundos do Censo, como educação, saúde etc., além de outros referentes a investimentos municipais.

4 Essa *proxy* foi estabelecida com parâmetros da pesquisa C@dê de 1999/2000, de onde se extraiu o CEP [ZIP code] dos participantes no Rio de Janeiro para georeferenciamento.

Bibliografia

Perfil Econômico dos Bairros do Rio de Janeiro, IPP, (2000).

Report on Impact of the Emerging Information Society on the Policy Development Process and Democratic Quality, OCDE, (1999).

State of the Cities Report, Habitat, (2000).

Castells, M. (1997): *The Raise of the Network Society*, Vol. 1, 2 e 3, Blackwell.

Norris, P. (2001): *Digital Divide*, Cambridge.

Ruediger, M. A. (2000): *Tocquevellian Effects on Public Policy in the Global City*, IPSA.

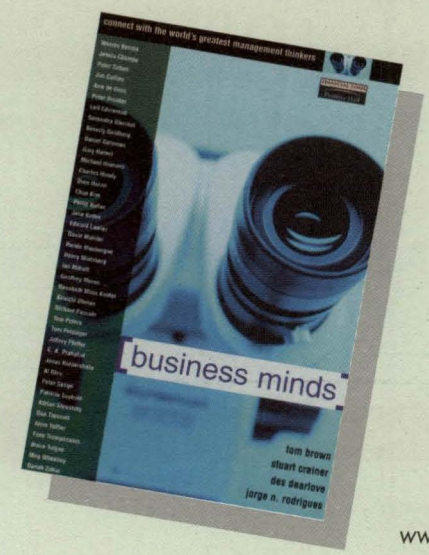
Ruediger, M. A. (2002): *Governo Eletrônico e Democracia - Uma Análise Preliminar dos Impactos e Potencialidades na Gestão Pública*, Mimeo.

Business Minds

40 entrevistas a autores de gestão

Uma iniciativa janelanaweb.com e Suntop Media editada pela Prentice-Hall

Os quarenta gurus de management mais conhecidos abordam os principais temas com impacto na gestão do futuro.
Entrevistas realizadas por uma equipa internacional de quatro jornalistas.



Pode ser encomendado directamente na www.janelanaweb.com

O melhor do mundo...



... está nas pessoas

CUPÃO DE ASSINATURA

☐ **Sim, desejo assinar a «Pessoal» por doze (12) edições, com 15% de desconto, por apenas €30,59**

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 **€30,59** 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, Outubro de 2002

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

Estudos

Fusões e aquisições no sector bancário

Análise comparada: Espanha/Portugal

por Ana Isabel Santos e Maria Lúcia Marques



Alberto Agualusa
«Recordação de Viagem»
Técnica mista s/ tela (100 x 120 cm)
Exposição de pintura
no INDEG/ISCTE
Julho 2002

Fusões e aquisições no sector bancário
Análise comparada: Espanha/Portugal

por Ana Isabel Santos e Maria Lúcia Marques

O presente estudo tem por objectivo efectuar um levantamento das motivações inerentes às Fusões e Aquisições (F&A) no sector bancário. Paralelamente, é feito um estudo comparativo de base estatística sobre as F&A em Portugal e Espanha. O tema justifica-se pela sua importância económico-financeira, realçada nos meios académicos, profissionais e «mass media», constatando-se que as F&A têm movimentado milhões de dólares. A metodologia assenta na consulta de bibliografia da especialidade e, especificamente, o estudo comparativo entre Portugal e Espanha baseia-se num Relatório do Banco Central Europeu, preparado num contexto de atribuição do Eurosistema.

Palavras-chave: *Fusões e Aquisições, Sector Bancário, Portugal, Espanha*



O presente estudo tem por objectivo efectuar um levantamento das principais motivações que presidem às Fusões e Aquisições (F&A), particularmente no que respeita ao sector bancário.

Paralelamente, efectua-se um estudo comparativo de base estatística sobre as F&A em Portugal e Espanha. O tema justifica-se pela sua importância económico-financeira, como é realçada nos meios académicos, profissionais e *mass media*, sendo um facto que as F&A têm movimentado milhões de dólares em todo o mundo e estendem-se a diversos sectores da economia, nomeadamente a indústria automóvel, farmacêutica, telecomunicações e, o que nos suscita mais interesse, a actividade bancária.

Em termos de estrutura, nos dois primeiros pontos salientar-se-á as motivações inerentes às F&A, quer em termos genéricos quer para o sector bancário em particular. Nos pontos subsequentes, ir-se-á efectuar um estudo comparativo entre Portugal e Espanha, tendo por principal fonte bibliográfica um Relatório do Banco Central Europeu, «Mergers and Acquisitions Involving the EU Banking Industry - Facts and Implications», que foi preparado num contexto de atribuição do Eurosistema, o qual pretende ser um contributo à condução regular das políticas nacionais em matéria de supervisão e estabilidade financeira. Este relatório, referido a partir deste ponto por ECB, 2000, analisa as principais características do processo de consolidação no sector bancário entre Janeiro de 1995 e Junho de 2000, tendo sido publicado em Dezembro de 2000. Utiliza dados recolhidos de bancos centrais e das autoridades de supervisão dos Estados-membros da União Europeia (EU) e, não tendo sido compilados num quadro

Ana Isabel Dias Lopes Tonico dos Santos
Mestre em Contabilidade e Finanças Empresariais. Professora Adjunta na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécino da Guarda, Portugal.
E-mail: analopes@ipg.pt

Maria Lúcia Paiva Tacanho das Neves Marques
Mestre em Contabilidade e Finanças Empresariais. Professora Adjunta equiparada na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécino da Guarda, Portugal.
E-mail: mluciam@ipg.pt

Recebido em Janeiro de 2002 e aceite em Julho de 2002.

estatístico integralmente harmonizado, o ECB, 2000 realça a necessidade de algum cuidado na sua interpretação.

Finaliza-se o artigo, tecendo alguns comentários finais em função do estudo realizado.

Motivações inerentes às F&A

Segundo Freire (1998), as instituições bancárias atravessaram, nos finais da década de 90, um período particular, caracterizado pela aplicação de novas tecnologias, pressão dos clientes e desregulamentação global. Pelo facto, há uma procura de novas posições competitivas e reforço das já existentes, através de aquisições, fusões e alianças nos planos nacional e internacional.

Neste contexto, e de acordo com o relatório do ECB, 2000, na década de 80 e no início dos anos 90, assistiu-se a um processo generalizado de reestruturação e concentração no sector bancário, principalmente nos países mais pequenos da Comunidade Europeia, o que originou a criação de instituições nacionais de maior dimensão, aptas a competir mais eficientemente no seio comunitário. Em Espanha, este processo desenrolou-se essencialmente entre *saving banks*.

Podem ser destacados três factores fundamentais que caracterizam o comportamento de quem está do lado da procura de instituições bancárias que satisfaçam as suas necessidades:

- maior sofisticação dos clientes/alteração de estilos de vida;
- procura de conveniência de serviço;
- acesso generalizado dos clientes às novas tecnologias.

Assim, a própria banca teve de encontrar soluções que respondessem a novos padrões de comportamento dos seus clientes, bem como aproveitar vantagens oferecidas pelas imperfeições de mercados e produtos. Neste contexto e genericamente, apresentam-se como oportunidades de crescimento (Ross, Westerfield e Jaffe,1996):

- ser o primeiro a introduzir um novo produto;
- promover o desenvolvimento de competências internas capazes de produzir a custos mais baixos que a concorrência;
- criar barreiras que tornem difícil a concorrência efectiva;
- introduzir diferenças em produtos existentes para retirar vantagens quanto à procura por parte de consumidores insatisfeitos;
- criar diferenciação nos produtos pela utilização de publicidade agressiva e redes de marketing;
- utilizar processos de organização inovadores para conseguir realizar os pontos acima descritos.

Estas estratégias poderão ser assumidas em diversos projectos de investimento. Aliás, segundo Santos (1997), a constante alteração das condições de mercado e do ambiente externo à empresa exige permanentes investimentos, e de forma crescente, para que as vantagens se mantenham, de maneira a evitar serem ultrapassados pela concorrência, nomeadamente através de acções que permitam:

- ser os primeiros a beneficiar de economias de escala;
- reduzir custos por acumulação de experiência;
- cimentar marcas e relações estáveis com os clientes;
- escolher os melhores canais de distribuição, de localização de actividades e de fontes de recursos indispensáveis.

Os processos para a concretização dessas vantagens competitivas podem ser divididos em três alternativas (Johnson e Scholes, 1993):

- desenvolvimento interno;
- fusões e aquisições de empresas;
- desenvolvimento em colaboração conjunta (cooperação) e alianças estratégicas.

Enquanto que o desenvolvimento interno exige um esforço individual de uma empresa em termos de recursos e estratégias, as F&A e os acordos de cooperação e alianças são favorecidos pela disponibilidade de empresas distintas conseguirem, em conjunto, alcançar objectivos pelo aproveitamento de vantagens que podem intensificar-se com um menor sacrifício de recursos (Santos, 1997, p.17).

Perante isto, constata-se que, se a estratégia escolhida tiver sucesso, há um fenómeno de concentração de mercado. Isto porque, relativamente ao desenvolvimento interno, se ganhou posicionamento num determinado segmento pelo desenvolvimento de actividades que alteraram positivamente o valor da empresa, sendo este desenvolvimento de actividades em conjunto, ou pela abertura de novas empresas no mercado, mas sob titularidade e gestão da empresa-mãe.

No caso das F&A e acordos de cooperação e alianças, ganhou-se posicionamento resultante da junção de enti-

dades económicas distintas ou prossecução de actividades conjuntas. No entanto, uma das principais características das concentrações de empresas é a alteração da forma de controlo exercido sobre os activos das diversas entidades, tendo, como consequência, alterações ao nível do valor das empresas envolvidas (Santos, 1997, p.17).

Sendo o fenómeno das F&A o que nos interessa particularmente para o presente estudo, a contribuição deste tipo de operações para a criação de valor implica (Haspeslagh e Jemison, 1991):

- transformação no seio das empresas envolvidas;
- contribuição para a futura renovação empresarial;
- obtenção de posições no mercado a um ritmo superior ao alcançado apenas pelo desenvolvimento interno;
- capacidade na obtenção de benefícios conseguidos pela combinação de activos e partilha de aptidões e competências.

Paralelamente, o valor criado pelas F&A resulta de um acumular de efeitos sinergéticos que, em maior ou menor grau, são derivados de um conjunto de motivos e determinantes comuns às várias modalidades de concentração. Assim, estes motivos e determinantes, conjugados com as implicações atrás referidas, tendem a culminar em situações de:

- aproveitamento de sinergias (que, entre outros, permite economias de escala);
- obtenção de quotas de mercado;
- diversificação;
- melhorias na gestão de recursos e acesso a novas tecnologias;
- possibilidade de aproveitamento de benefícios fiscais, os quais são impossíveis de analisar sem uma cuidada apreciação dos recursos e potencialidades das empresas envolvidas.

Motivações inerentes às F&A no sector bancário

• Tipos de F&A considerados

Apesar de podermos distinguir fusões de aquisições em diversos aspectos, consideremos que uma fusão consiste na junção de duas ou mais instituições, cuja continuidade, em termos de operações, permanece inalterada, apesar de passarem a estar reunidas e conjuntamente controladas. Por seu lado, uma aquisição pressupõe a compra de partes de capital, de modo a alcançar uma influência decisiva que possa conduzir ao exercício do controlo sobre as actividades operacionais e financeiras de outra entidade. Contudo, em termos do trabalho apresentado, são usadas as duas designações indistintamente.

Portugal e Espanha apresentam pouca expressão em termos do seu contributo para o total de F&A no sector bancário europeu. Contudo, se compararmos apenas estes dois Estados-membros entre si, a frequência deste tipo de concentração em Espanha é mais notória que em Portugal, justificado talvez pelo próprio desenvolvimento económico espanhol, cuja competitividade, no sector bancário, parece ser mais evidente.

Para o presente estudo, mantemos os quatro tipos de F&A que podem ser observadas no sector bancário, de acordo com a metodologia utilizada pelo ECB, 2000.

Para o efeito, apresentam-se:

- **F&A bancárias domésticas**, que envolvem instituições de crédito localizadas no mesmo país;
- **F&A bancárias internacionais**, que envolvem instituições de crédito localizadas em diferentes países, um dos quais é comunitário;
- **Conglomerados domésticos**, constituídos por F&A entre instituições de crédito e seguradoras e/ou outras instituições financeiras, todas localizadas no mesmo país;
- **Conglomerações internacionais**, constituídas por F&A entre instituições de crédito localizadas num país comunitário e seguradoras e/ou outras instituições financeiras localizadas noutro país.

• Motivações

As motivações para a existência de F&A no sector bancário são comuns à generalidade das empresas, embora com características especiais relacionadas com o mercado em que operem.

Segundo o ECB, 2000, um dos principais motivos apontados é a possibilidade de crescimento do lucro e da rendibilidade, independentemente do tipo de entidades envolvidas.

Por outro lado, é apontada também a possibilidade de

obtenção de economias de escala/redução de custos, se bem que este objectivo presida essencialmente às F&A Domésticas.

Contudo, consoante o tipo de entidades envolvidas e o negócio que pretendem concretizar, as motivações subjacentes podem ser reunidas numa matriz de estratégias genéricas idêntica à apresentada por Porter (1989) ou Johnson e Scholes (1993), adaptada ao sector bancário.

Assim, destacam-se quatro tipos de cooperação empresarial no sector bancário, consoante a vantagem competitiva e o âmbito que caracterizam a estratégia utilizada **(ver Figura 1)**.

Figura 1
Principais motivos para F&A no sector bancário

	Dentro mesmo país	Em diferentes países
Entre instituições crédito	**F&A Bancárias Domésticas** – Economias de escala (redução custos) – Diminuição de cadeias de distribuição – Racionalização de funções administrativas	**F&A Bancárias Internacionais** – Ganhar dimensão de mercado (quotas) – Diferenciação de clientela – Possibilidade de racionalização de funções Administrativas
Entre diversos sectores	**Conglomerados Domésticos** – Economias de escala em diferentes sectores – Diversificação do risco e da rendibilidade – Optimização na utilização de canais de distribuição – Possibilidade de racionalização de funções Administrativas	**Conglomerados Internacionais** – Economia de escala em diferentes sectores conjugado c/ o ganho de dimensão de mercado (quotas de mercado) – Diversificação do risco e da rendibilidade – Oferecem poucas possibilidades de racionalização de custos, porque as instituições operam em diferentes países, sujeitas a diferentes práticas e regulamentações

Fonte: Adaptado de ECB, 2000 (p. 20)

F&A bancárias

• Enquadramento

Segundo a matriz apresentada na Figura 1, as F&A bancárias podem distinguir-se entre:

– **Domésticas**, considerando-se como tal os actos de concentração que envolvam instituições de crédito localizadas no mesmo país;

– **Internacionais**, se envolverem pelo menos uma instituição de crédito situada num país diferente.

Neste último caso, F&A Internacionais, o Estudo distingue, tal como no Quadro I, se as operações envolvem instituições localizadas apenas na área comunitária (que designamos por **F&A área comunitária**) ou se, pelo contrário, envolvem instituições localizadas fora dessa área (que designamos por **F&A c/ países fora EU**).

• Análise genérica

Segundo o Estudo, o número de F&A bancárias na Comunidade Europeia aumentou consideravelmente em 1998 e 1999, se comparado com os três anos precedentes, tendo particularmente contribuído para esta situação as F&A Domésticas. Realça-se ainda que apenas quatro países (Alemanha, Itália, França e Áustria) são responsáveis por 80% das F&A analisadas, o que mostra que em Portugal e Espanha não ocorreu um número substancial de operações deste tipo.

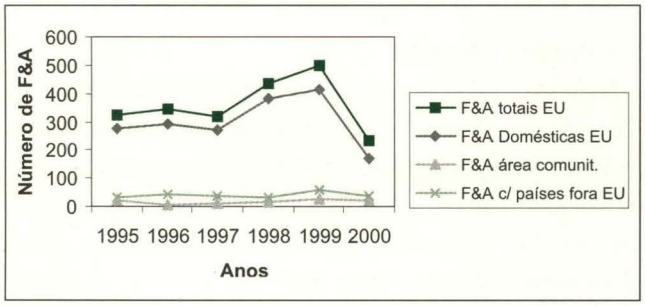
Quadro I
Número de F&A na União Europeia entre 1995 e Junho de 2000

	1995	1996	1997	1998	1999	1º Semestre 2000
F&A totais UE	326	343	319	434	497	234
Espanha	13	11	19	15	17	29
Portugal	6	6	2	5	2	9
F&A Domésticas UE	275	293	270	383	414	172
Espanha	4	4	1	5	5	3
Portugal	5	5	1	1	0	6
F&A área comunit.	20	7	12	18	27	23
Espanha	0	1	0	2	1	7
Portugal	1	0	0	0	0	2
F&A c/ países fora UE	31	43	37	33	56	39
Espanha	9	6	18	8	11	19
Portugal	0	1	1	4	2	1

Fonte: Adaptado de ECB, 2000 (pp. 36; 38-39)

Como se pode observar pelo Quadro I, ao longo do período em análise, as F&A Domésticas têm contribuído em cerca de 85% para o total de F&A na União Europeia. Aliás, observa-se pela análise ao Gráfico 1 que as F&A Domésticas têm acompanhado ritmos de crescimento idênticos ao total de F&A, o que comprova a manutenção de um contributo homogéneo ao longo do período em análise.

Gráfico 1
Ritmo de crescimento do número de F&A na União Europeia



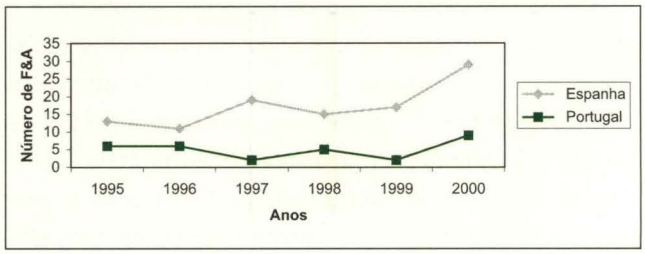
Fonte: Elaboração própria

Pela leitura dos dados do Quadro I, Portugal e Espanha apresentam pouca expressão em termos do seu contributo para o total de F&A no sector bancário. Contudo, se compararmos apenas estes dois Estados-membros entre si, a frequência deste tipo de concentração em Espanha é mais notória que em Portugal (Gráfico 2), justificado talvez pelo próprio desenvolvimento económico espanhol, cuja competitividade, no sector bancário, parece ser mais evidente.

Saliente-se que em 2000, apesar dos valores se referirem apenas ao primeiro semestre, em ambos os países assiste-se a um incremento substancial no número de operações, principalmente em Portugal, cuja taxa de crescimento de 1999 para o primeiro semestre de 2000 é de 350%.

Do total de F&A em Portugal e Espanha, pela análise dos Gráficos 3 e 4, observa-se que em Espanha ganham maior relevância as F&A que envolvem instituições de crédito não pertencentes à área comunitária, designadas no gráfico por F&A Internacionais, seguidas das F&A Domésticas. Em Portugal, ao contrário de Espanha, são as F&A Domésticas que assumem maior relevância, se bem que em 1999 nenhuma tivesse ocorrido, mostrando uma evolução decrescente. Contudo em 2000, e apenas

Gráfico 2
Crescimento do número de F&A bancárias em Espanha e Portugal



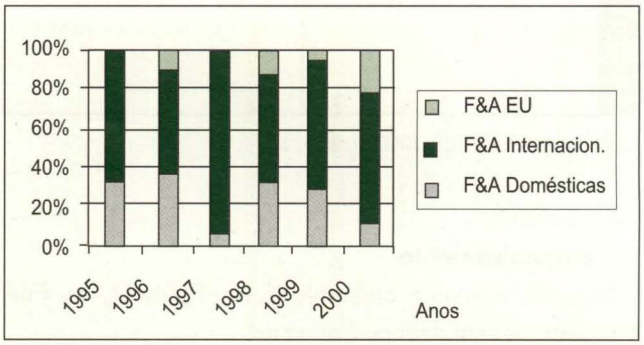
Fonte: Elaboração própria

com dados do 1° semestre, esta situação parece inverter-se, justificada talvez pela procura de competitividade, alteração de imagem e de posições de mercado que ocorreram.

As F&A que envolvem apenas bancos da UE têm pouca expressão em ambos os países, salientando-se o caso de Portugal, que nos últimos cinco anos registou apenas uma ocorrência em 1995 e duas no primeiro semestre do ano 2000.

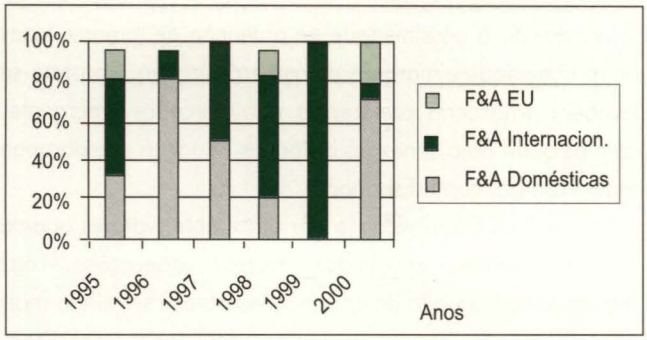
As F&A que envolvem apenas bancos da UE têm pouca expressão em ambos os países, salientando-se o caso de Portugal, que nos últimos cinco anos registou apenas uma ocorrência em 1995 e duas no primeiro semestre do ano 2000.

Gráfico 3
F&A em Espanha



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 4
F&A em Portugal



Fonte: Elaboração própria

F&A Domésticas

Focalizando a nossa atenção nas F&A Domésticas, o estudo fornece alguns dados quanto à sua dimensão económica (Quadro II), definindo:

- «Grandes»[1] F&A, as que envolvem empresas com valores do activo iguais ou superiores a mil milhões de euros, bastando que apenas uma das instituições envolvidas atinja este valor para a F&A ser assim classificada;
- «Pequenas»[2] F&A, as que envolvem empresas com activos até mil milhões de euros.

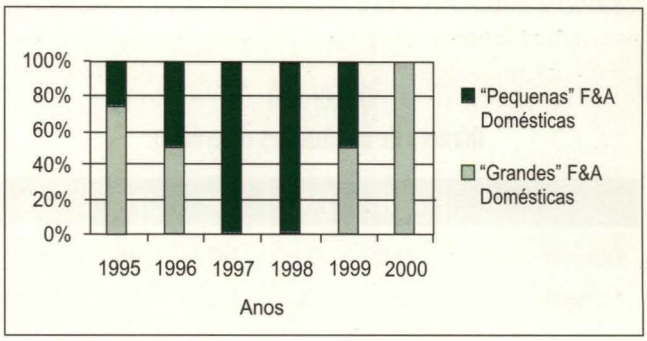
Apesar desta distinção, o próprio estudo lamenta a falta de disponibilidade na obtenção de valores envolvidos nas F&A, pelo que os dados apresentados são relativos.

Quadro II
Número de F&A Domésticas em função da dimensão económica, entre 1995 e 2000

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
"Grandes" F&A Domésticas						
Espanha	3	2	0	0	3	3
Portugal	5	3	0	0	0	5
"Pequenas" F&A Domésticas						
Espanha	1	2	1	5	3	0
Portugal	0	2	1	1	0	1

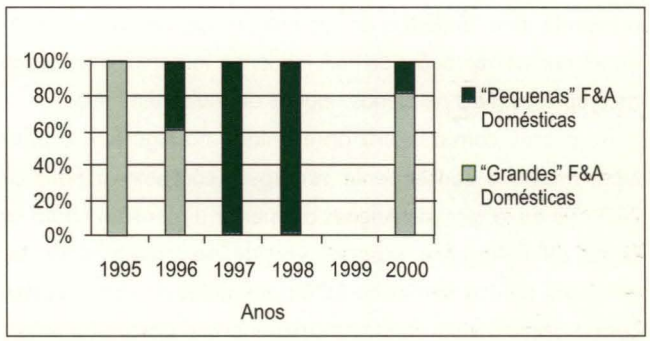
Fonte: Adaptado de ECB, 2000 (pp. 40-41)

Gráfico 5
Dimensão económica das F&A Domésticas em Espanha



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 6
Dimensão económica das F&A Domésticas em Portugal



Fonte: Elaboração própria

Pela análise dos Gráficos 5 e 6, verifica-se que em 1997 e 1998, em ambos os países, apenas ocorreram F&A que envolveram empresas de menor dimensão. Contudo, apesar do período em análise não ser suficientemente longo para permitir retirar grandes conclusões, o estudo refere que existem boas indicações de que está a haver um incremento das grandes F&A, quer em valores absolutos quer relativos.

Parece-nos que esta situação é sustentável, uma vez que em anos anteriores se foram concentrando muitos negócios envolvendo empresas de menor dimensão que, ao concluírem uma operação de F&A, ganhavam dimensão económica. Daí que a evolução natural pareça ser o aumento do total de activos das empresas envolvidas em futuras operações.

Por outro lado, uma inventariação ao número de insti-

tuições de crédito a operar em Portugal e Espanha demonstra que neste último país os números são mais elevados **(Quadro III)**, o que pode ser justificado pela área geográfica, já que Espanha ocupa a maioria da Península Ibérica.

Quadro III
Número de instituições de crédito

	1995	1996	1997	1998	1999
Espanha	484	434	412	396	383
Portugal	233	228	235	229	233

Fonte: Adaptado de ECB, 2000 (p. 45)

É interessante também observar que, em 1999, Portugal tinha o mesmo número de instituições de crédito que em 1995, com pequenas variações ao longo dos anos. Por seu lado, Espanha apresenta uma tendência decrescente, o que parece vir a confirmar que as operações de F&A tendem a fomentar a absorção de empresas mais pequenas noutras de maior dimensão.

De acordo com a matriz apresentada na Figura 1, o principal motivo e consequente vantagem competitiva para as F&A que envolvem instituições de menor dimensão, como os casos de Portugal e Espanha, reside na possibilidade de obtenção de economias de escala, assentes no factor **custo**, com o objectivo de ganhar massa crítica e aproveitar sinergias surgidas com a nova dimensão e diversificação. Segundo o ECB, 2000, destacam-se a redução de custos realizados com a racionalização e optimização de recursos, pela eliminação de funções em departamentos de informação tecnológica, departamentos macroeconómicos e departamentos legais.

F&A Internacionais

No que respeita ao carácter internacional das F&A, já se viu, em gráficos e quadros anteriores, que se encontram mais operações de F&A Internacionais em Espanha do que em Portugal, sendo que, em ambos os países, predominam as F&A que envolvem instituições não localizadas na área comunitária. Segundo o estudo, a maioria destas operações consubstanciou-se em aquisições do controlo pela compra de acções, e não por fusões tal como são juridicamente definidas.

Realça-se a procura de mercados pela expansão geográfica, principalmente para mercados emergentes, e.g. Sudoeste Asiático, Centro e Leste Europeu e América Latina, talvez devido à possibilidade de obtenção de maiores taxas de rendibilidade e margens de comercialização. Constata-se também uma certa preferência por mercados emergentes com os quais haja conexões históricas, situação que abrange tanto Portugal como Espanha.

Se nas F&A Domésticas já era difícil obter valores quanto aos montantes envolvidos nessas operações, nas Internacionais o sigilo de informações parece ser ainda mais cerrado, não se podendo com credibilidade retirar conclusões e interpretações. No entanto, e apenas relativamente a Espanha, o ECB, 2000, considera o país um investidor importante e estável e revela que, no período em análise, entre 17% e 26% do montante dos activos envolvidos em F&A Domésticas eram destinados a F&A Internacionais.

As F&A Internacionais, tal como se visualiza na Figura 1, são essencialmente motivadas por questões de dimensão e diferenciação. Mas não se trata apenas de aumentar a dimensão da própria instituição, seja no mercado regional seja no global. Importa também reforçar a presença junto de um maior número de clientes, pelo que os grupos bancários tendem a acompanhar a tendência de internacionalização dos negócios dos seus principais clientes, efectivos e potenciais, pela exploração de necessidades especiais de clientes de alguns segmentos.

Conglomerados financeiros

- **Enquadramento**

Define-se conglomerado como um grupo de instituições financeiras que operam em diferentes sectores da indústria financeira, englobando não apenas as de crédito mas também seguradoras, holdings ou outro tipo de instituição financeira.

A criação de conglomerados financeiros não resulta apenas de F&A, podendo-se classificar como tal um acordo de cooperação entre, por exemplo, um banco comercial e uma seguradora.

O ECB, 2000, procurou inventariar o número de conglomerados financeiros, subdivido pelos modos como podem ser concretizados, quer em termos domésticos quer

internacionais. Contudo, não apresenta valores individualizados para cada Estado-membro, limitando-se a retirar conclusões genéricas ou a indicar especificamente a situação de cada país, caso haja algo a sublinhar, nada sendo referido acerca de Espanha ou Portugal.

• Conglomerados Domésticos

Evidencia-se que durante o período de observação, na maioria dos países, incluindo Portugal e Espanha, foram mais as instituições de crédito que se expandiram para outros sectores financeiros do que instituições financeiras para o sector bancário. Justifica-se porque, historicamente, há maior criação de barreiras à entrada no sector bancário do que nas seguradoras. E também porque os bancos têm registado uma forte expansão para a área de gestão de activos.

Paralelamente, as «fusões» não são um instrumento muito utilizado nos conglomerados financeiros, devido essencialmente à legislação comunitária que regulamenta este tipo de operações, havendo uma predisposição para a «aquisição» de partes de capital.

O estudo realça que 78% das 438 transacções que conduziram à criação de conglomerados financeiros englobam apenas cinco países, entre os quais se inclui Portugal.

Em ambos os países em análise (Portugal e Espanha), observa-se uma preferência pela criação de empresas em novos sectores financeiros como forma de conseguir um conglomerado.

Um dos principais incentivos a este tipo de concentração empresarial é o aproveitamento de sinergias e inter-relacionamento de diferentes produtos oriundos de outros mercados, em função da clientela-alvo. Reunindo características de diferentes sectores da área financeira, consegue-se, por um lado, facilitar o processo de desintermediação financeira dentro do conglomerado. Por outro, alcançar diversificação da rendibilidade e, particularmente, do risco.

Conglomerados Internacionais

Durante o período em análise, embora não se disponha de resultados individualizados para os diferentes Estados-membros, encontram-se evidências de que o processo de criação de conglomerados internacionais parece ser induzido pela expansão das instituições de crédito para outras áreas do sector financeiro, particularmente instituições não pertencentes ao Espaço Único Europeu.

Em Portugal e Espanha observa-se uma preferência pela criação de empresas em novos sectores financeiros como forma de conseguir um conglomerado.

Contudo, o ECB, 2000, ressalva que poucas instituições divulgaram informação sobre esta questão, pelo que se deve ter especial cuidado na interpretação das conclusões.

Como principal motivo para a concretização de conglomerados de dimensão internacional, salienta-se a vontade de ser atractivo para um grande número de clientes em termos internacionais, pelo aproveitamento do nome ou marca e posições de mercado detidas por diferentes empresas noutros sectores da área financeira além do bancário.

Implicações no grau de concentração

Em diversa literatura bibliográfica sobressaem orientações defendendo que há um efeito imediato no grau de concentração num determinado mercado, que é sentido de forma variável de acordo com a dimensão económica das instituições envolvidas em processos de F&A.

O grau de concentração, no ECB, 2000, foi medido utilizando duas metodologias: uma mais simplista, designada CR5 *(concentration ratio 5)*, que pretende medir a quota de mercado das cinco maiores instituições[3]; outra mais avançada, designada de HI *(Herfindahl indicator)*, na qual se entra em consideração com a dimensão estrutural de todo o mercado[4].

Ambos os indicadores são apresentados em três perspectivas: o grau de concentração no total de activos bancários; no total de empréstimos bancários e não-bancários; e no total dos depósitos (interpretados como aplicações de poupança, bancárias e não-bancárias).

Em anexo surgem os valores destes dois indicadores para Portugal e Espanha durante o período em análise, apresentando-se de seguida **(ver Quadro IV na pág. 76)** os resultados dos indicadores de concentração no fim de 1999/início do ano 2000.

Quadro IV
Indicadores de concentração no início do ano 2000

	Total de activos		Total de empréstimos		Total de depósitos	
	CR5	HI	CR5	HI	CR5	HI
Espanha	51.9	0.0716	47.9	0.0592	45.3	0.0542
Portugal	72.6	0.1234	72.9	0.1296	79.5	0.1635

Fonte: Adaptado de ECB, 2000 (pp. 42-44)

Ambos os indicadores de concentração analisados permitem concluir que, no início do ano 2000, o grau de concentração das instituições financeiras em Portugal é superior ao de Espanha. O que está de acordo com a interpretação genérica do relatório, que evidencia que o nível de concentração tem tendência a ser mais elevado em países de menor dimensão geográfica.

Contudo, se complementarmos esta informação com as taxas de crescimento dos *ratios* de concentração, CR5 e HI, entre 1995 e 1999 (consultar Anexo I), conclui-se que Espanha apresentou valores superiores - ou seja, apesar da concentração ser maior em Portugal, Espanha tem taxas de crescimento superiores, e sempre positivas.

Implicações no número de instituições financeiras

Atribui-se ao movimento de F&A no sector bancário a diminuição geral do número de instituições financeiras a operar nos Estados-membros, à excepção de Portugal, que, entre 1995 e finais de 1999, apesar das variações ocorridas entretanto, manteve o mesmo número, como se pode observar no Quadro III anteriormente apresentado.

Contudo, quanto ao número de filiais das instituições de crédito *per 1000 capita* **(ver Quadro V)**, em ambos os países há um crescimento, o que significa que, apesar da diminuição do número de diferentes instituições de crédito, as filiais dessas instituições tendem a crescer, aumentando a oferta localizada junto dos potenciais clientes. Pelo exposto, não se encontra uma relação causa-efeito entre o número de instituições de crédito e o número total de filiais.

Quadro V
Número de filiais de instituições de crédito «per 1000 capita»

	1995	1996	1997	1998	1999	1995-99
Espanha	0.93	0.95	0.97	0.99	1	7
Portugal	0.35	0.38	0.41	0.43	0.48	36

Fonte: Adaptado de ECB, 2000 (p. 45)

Considerações finais

O processo de concentração empresarial através de F&A e constituição de conglomerados financeiros é extensível também ao sector bancário. Apesar de não dispormos de dados referentes ao montante global envolvido nestas operações, o certo é que as motivações inerentes à sua prossecução são comuns à generalidade dos Estados-membros em que se inclui Espanha e Portugal, diferenciando-se essencialmente em função da dimensão geográfica e do contexto económico.

A maior parte das F&A acontece entre bancos domésticos – e neste capítulo Espanha e Portugal não oferecem qualquer excepção – e, em particular, entre bancos de mais reduzida dimensão.

No que respeita a F&A Internacionais, apesar da reduzida disponibilidade de dados, realça-se que Espanha e Portugal têm em comum o facto de procurarem uma expansão geográfica para mercados emergentes, particularmente para aqueles onde tenham ligações de natureza histórica, como é o caso da América Latina.

Relativamente aos conglomerados financeiros, em ambos os países se observa preferência pela criação de empresas em novos sectores financeiros, sendo que há uma tendência para serem os bancos a penetrar nesses novos mercados.

Quanto às motivações e vantagens competitivas condicionadoras das F&A, são caracterizadas de acordo com o tipo de F&A estabelecido, em função da sua localização no quadrante da matriz de estratégias genéricas aplicada ao sector bancário.

Notas

1 *Large*, no original.
2 *Small*, no original.
3 Por exemplo, segundo o próprio ECB, 2000, a comparação entre os recursos totais dos cinco maiores grupos bancários com os recursos totais dos grupos bancários.
4 A interpretação do valor obtido para HI é mais difícil e não consensual, e o relatório indica dois exemplos. Por exemplo, o US

Department of Justice considera que um HI acima de 0,18 revela alto grau de concentração. Numa interpretação mais simples, considera-se que um HI de 0,2 equivale ao HI de um mercado com quotas repartidas igualitariamente por cinco bancos (que é o inverso de 0,2). ■

Bibliografia

BASTARDO, Carlos e GOMES, António Rosa (1990), **Fusões & Aquisições: Uma Abordagem de Avaliação de Empresas**, 2ª edição, publicado por Texto Editora, Lisboa.

BILAU, José Jacinto (1996), «Fusão de sociedades: Principais motivações», *Jornal Técnico de Contas e da Empresa*, nº 374, pp. 271-273.

BROWNLEE, FERRIS e HASKINS (1994) **Corporate Financial Reporting: Test and Cases**, 2ª edição, editado por Irwin, EUA.

COOKE, Terence (1988), **International Mergers and Acquisitions**, editado por Basil Blackwell, Oxford.

COPELAND, Tom, KOLLER, Tim e MURRIN, Jack (1991), **Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies**, editado por John Wiley & Sons, Nova Iorque.

ECB - European Central Bank (2000). «Mergers and Acquisitions Involving the EU Banking Industry - Facts and Implications», editado por European Central Bank, Alemanha.

FREIRE, Adriano (1998), **Internacionalização – Desafios para Portugal**, publicado por Verbo Editora, Lisboa.

GAUGHAN, Patrick A. (1991), **Mergers & Acquisitions**, publicado por HarperCollins Publishers Inc., Nova Iorque.

HASPESLAGH, Philippe C. e JEMISON, David B. (1991), **Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal**, edição The Free Press, Nova Iorque.

JOHNSON, Gerry e SCHOLES, Kevan (1993), **Exploring Corporate Strategy. Text and Cases**, 3ª edição, editado por Prentice Hall International, Reino Unido.

KIESO, Donald E. e WEYGANDT, Jerry J. (1992), **Intermediate Accounting**, 7ª edição, publicado por John Wiley & Sons, Nova Iorque.

PORTER, Michael (1989), **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**, editado por Editora Campus, Rio de Janeiro.

PORTER, Michael (1993), **A Vantagem Competitiva das Nações**, publicado por Editora Campus, Rio de Janeiro.

ROSS, Stephen, WESTERFIELD, Randolph e JAFFE, Jeffrey (1996), **Corporate Finance**, 4ª edição, publicado por Irwin, Chicago.

SANTOS, Ana Isabel Dias Lopes Tonico dos (1997), «O conceito de Goodwill surgido na aquisição de empresas. Da evidência financeira à relevância contabilística». Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Finanças Empresariais, Universidade Aberta, Lisboa.

Anexo I
Indicadores de concentração entre 1995 e 1999

CR5 - Activos das cinco maiores instituições em relação ao total de activos do mercado							HI no total de activos						
	1995	1996	1997	1998	1999	1995-1999		1995	1996	1997	1998	1999	1995-1999
Espanha	47.3	46	45.2	44.6	51.9	10	Espanha	0.0528	0.0503	0.0496	0.0488	0.0716	36
Portugal	74	80	76	75.22	76.6	-2	Portugal	0.1397	0.1491	0.1299	0.1307	0.1234	-12

CR5 - Empréstimos das cinco maiores instituições em relação ao total de empréstimos do mercado							HI no total de activos						
	1995	1996	1997	1998	1999	1995-1999		1995	1996	1997	1998	1999	1995-1999
Espanha	44	43.6	43	42.9	47.9	9	Espanha	0.0487	0.04866	0.0457	0.0458	0.0592	22
Portugal	73	76	75	75.2	72.9	0	Portugal	0.1356	0.1416	0.1347	0.1362	0.1296	-4

CR5 - Depósitos das cinco maiores instituições em relação ao total de depósitos do mercado							HI no total de depósitos						
	1995	1996	1997	1998	1999	1995-1999		1995	1996	1997	1998	1999	1995-1999
Espanha	42.4	41.6	40.9	39.2	45.3	7	Espanha	0.046	0.0451	0.0438	0.0409	0.0542	18
Portugal	76	81	79	81.15	79.59	5	Portugal	0.1612	0.1743	0.1642	0.1671	0.1635	1

Fonte: Adaptado de ECB, 2000 (pp. 42-44)

FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS

MBA INTERNACIONAL.

Experiência internacional e currículo valorizado. Para ficar perfeito, só falta viajar na janelinha

A EBAPE está possibilitando um Certificado de MBA Internacional através de convênios com as principais universidades do mundo.

Se você já completou, está cursando ou vai fazer seu MBA, agora pode obter também uma Certificação Internacional com Período Residencial em Londres, Paris, Lisboa ou Barcelona.

PROGRAMAÇÃO MBA

ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS E NEGÓCIOS

Semana residencial em Lisboa.

Uma visão ampla e integrada da administração.

GESTÃO AMBIENTAL

Gerir com responsabilidade ambiental faz parte do seu negócio.

TURISMO, HOTELARIA E ENTRETENIMENTO

Especialize-se em um dos setores que mais crescem no país.

GESTÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Descubra os segredos da pequena empresa.

LOGÍSTICA EMPRESARIAL

O curso equivale a 60% do Mestrado

Gerir cadeias de suprimento é vital para garantir custos, prazos e qualidade competitivas.

COMÉRCIO E FINANÇAS INTERNACIONAIS

Todo o mundo pode exportar. Basta conhecer o mercado.

GESTÃO DE NEGÓCIOS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Na era do conhecimento, informação é seu activo mais valioso.

ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA

Quando bem administrado, o esporte é um negócio muito lucrativo.

POLÍTICA INTERNACIONAL

Atue internacionalmente de forma competitiva: compreenda a globalização e a integração regional.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Valorize o maior capital da empresa: as pessoas.

ADMINISTRAÇÃO PARA ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Parceria com a EAESP/FGV-SP.

Conhecimentos fundamentais para que as organizações do terceiro setor possam se desenvolver, se sustentar e cumprir sua missão.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - CIPAD EXECUTIVO

Uma administração profissional para o novo Estado.

GESTÃO DOS PROCESSOS EMPRESARIAIS PARA A QUALIDADE

A chave da gestão eficaz está na melhoria dos processos.

Os preços incluem material didático de qualidade, inclusive livros de referência e assinaturas anuais das revistas Conjuntura Económica e Revista da Administração Pública. Curso de inglês gratuito via Internet. Visitas técnicas a grandes empresas.

FGV EBAPE. A ESCOLA QUE FAZ ESCOLA.

FGV management
FGV EBAPE
50 anos

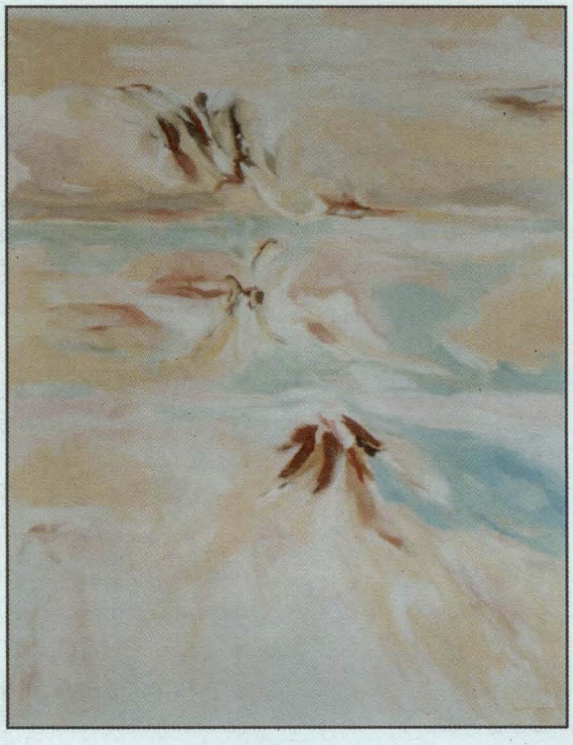
2559-5902

Praia de Botafogo, 190 - s/424 • 8h30m. às 20h30min. - seg. a sex.
e-mail: management@fgv.br - Visite o novo portal: www.ebape.fgv.br
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas.

Casos

Desenvolvimento rural e as redes de conhecimento

por Pedro Carvalho, João Leitão e Andrea Silva



Alberto Agualusa
«Sem título»
Acrílico s/ tela (115 x 90 cm)
Exposição de pintura
no INDEG/ISCTE
Julho 2002

Desenvolvimento rural e as redes de conhecimento

por Pedro Carvalho, João Leitão e Andrea Silva

A globalização tem expressão concreta no território e as assimetrias regionais nos níveis de desenvolvimento não param de aumentar. A convergência de pontos de vista sobre as verdadeiras causas da heterogeneidade da performance regional e empresarial está longe de ser atingida, o que levanta problemas importantes ao nível das implicações de política regional. Neste artigo, tendo por base uma experiência concreta de elaboração de um plano de desenvolvimento local para uma área rural do interior português, procura-se estabelecer algumas regras metodológicas e processuais de mobilização da sociedade civil no sentido de que parcerias de cooperação possibilitem aproveitar as vantagens das novas tecnologias do conhecimento na promoção de condições e oportunidades concretas para melhorar a competitividade do tecido empresarial existente.

Palavras-chave: *Estratégia; Desenvolvimento Rural; Relações Institucionais*



A globalização crescente da economia tem realçado as especificidades das comunidades rurais que urge reabilitar, conferindo-lhes o acesso a redes de comunicação que permitam, por um lado, garantir a promoção dos produtos, usos e saberes tradicionais locais e, por outro, proporcionar a possibilidade de quebrarem o isolamento físico por intermédio do acesso a canais de informação e divulgação disponibilizados pela nova plataforma económica designada por **internet** e **multimédia**.

A totalidade das acções propostas no plano de que se fala[1] neste artigo obedeceu à persecução de quatro objectivos estratégicos, a saber: o acesso massificado à informação, a valorização da produção de artigos regionais e artesanais, a preservação do património e ambiente rural e o desenvolvimento de parcerias entre agentes locais que garantam uma utilização reprodutiva dos investimentos-chave que venham a ser decididos.

Tem-se a noção clara de que criar as condições de rentabilização e manutenção dos investimentos propostos é mais importante que prever um leque de investimentos-charneira. Nesse sentido, os investimentos serão sempre complementados por acções de dinamização e formação dos potenciais utentes e beneficiários-alvo dos investimentos, uma vez que da sua interacção depende o sucesso do conjunto do plano.

No presente artigo, e depois de um enquadramento teórico sobre os desafios que hoje se levantam ao meio rural e

Pedro Guedes de Carvalho
Assistente no Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.
E-mail: pguedes@alpha2.ubi.pt

João Correia Leitão
Assistente no Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.
E-mail: jleitao@fenix.ubi.pt

Andrea Rojão Silva
Assistente no Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.
E-mail: asilva@fenix.ubi.pt

Recebido em Dezembro de 2001 e aceite em Julho de 2002.

ao planeamento do desenvolvimento, segue-se uma brevíssima caracterização da região, com uma síntese das potencialidades identificadas. Apresenta-se depois a metodologia seguida para a elaboração da matriz analítica de vantagens competitivas, explicita-se a aplicação da matriz TOWS (ameaças, oportunidades, fraquezas e pontos fortes) num contexto de análise estratégica e referem-se os objectivos operacionais definidos em resultado da aplicação dessa metodologia, assim como se explicita a articulação do plano com outros instrumentos de política económica e sua calendarização. As conclusões e algumas referências bibliográficas encerram a apresentação deste artigo.

Que tipo de planeamento?

O entendimento corrente de política económica é de que esta deverá permitir corrigir o que a natureza e o livre funcionamento das regras de mercado não conseguiram equilibrar, definindo níveis de equidade social aos quais se subordinarão os critérios de eficiência.

Estabelecer um Plano Estratégico Territorial que vise a promoção da qualidade de vida, elevando-a para níveis dignos de acordo com os critérios de equidade social definidos por consenso social (no mínimo, atingir a média nacional), é pois considerado um instrumento de política económica.

Num plano desse tipo é necessário (não suficiente) caracterizar económica e socialmente o território-alvo; é também essencial encontrar o entendimento sobre como se pensa reunir os elementos humanos, técnicos e financeiros que tem ao seu dispor para alcançar os objectivos. Essa não é uma tarefa isolada, mas que exige o estabelecimento de correctas relações de parceria institucional territoriais que possibilitem a optimização integrada e ajustada dos recursos, sobretudo articular coerentemente critérios de eficiência económica com objectivos políticos da entidade gestora.

Um plano deve apontar para a sintonia desejável de alguns dos instrumentos das diversas políticas, preparando intervenções que possibilitem aos cidadãos residentes na sua área de influência utilizarem todos os instrumentos já existentes para a promoção de iniciativas individuais, empresariais e ainda potenciem parcerias entre os sectores privado e público.

Considerando os temas propostos pela Comissão da União Europeia - no LEADER + (utilização de novas tecnologias, melhoria das condições de vida, valorização de produtos locais, recursos naturais e culturais) – e a necessidade de reforçar componentes organizativas e competências das zonas rurais, o tema central do plano cuja metodologia apresentamos neste artigo é **«Um mundo rural globalizado»**.

Numerosos estudos de contabilidade regional apontam para o facto de que os beneficiários líquidos de investimentos localizados noutros territórios são, por efeito multiplicador, os territórios mais desenvolvidos.

De acordo com a lógica de crescimento numa economia de mercado, em particular de uma economia cuja grande metrópole esteve sempre virada para o império colonial e muito pouco para o resto do território nacional, é de esperar que a decisão de localizar os maiores investimentos em territórios mais povoados (e desenvolvidos) seja a mais eficiente.

Numerosos estudos de contabilidade regional apontam para o facto de que os beneficiários líquidos de investimentos localizados noutros territórios são, por efeito multiplicador, os territórios mais desenvolvidos[2]. Com efeito, são estes que possuem a estrutura económica mais diversificada, capaz de fornecer os bens e serviços que os territórios beneficiários de investimento vão necessitar.

Assumindo-se que vale a pena efectuar uma política de apoio ao investimento nas regiões mais desfavorecidas, a problemática deste artigo é a de explicitar como identificar em que tipo de actividades se deve localizar tal investimento. Em nossa opinião, a metodologia utilizada para essa tarefa não deve negligenciar a participação dos diversos agentes económicos supostamente beneficiários da implementação das medidas do plano, como condição psicológica de sucesso. Numa economia em que o conhecimento é predominante, atender às características de uma sociedade com procura mais exigente é decisivo para poder potenciar as novas oportunidades criadas pelas tecnologias de informação.

No novo contexto de digitalização progressiva da economia, deverá destacar-se necessariamente o papel estratégi-

co das comunidades rurais na renovação e preservação de actividades profissionais, sociais e culturais, por vezes esquecidas pelos agentes responsáveis localizados nos centros urbanos. Com efeito, as tecnologias de informação são sobretudo pensadas para ambientes urbanos, negligenciando-se frequentemente os habitantes em meio rural. Acontece que, ao contrário de anteriores revoluções nos sistemas de produção, a tecnologia digital dos nossos dias assenta basicamente em infra-estruturas já disponíveis na esmagadora maioria do território nacional: a electricidade e a linha telefónica. Além disso, é uma tecnologia de rápida aprendizagem na idade jovem e de fácil utilização para cidadãos de idade mais avançada. Sendo a criação de igualdade de oportunidades um objectivo socialmente desejável, essa tarefa passa hoje por disponibilizar os meios de aprendizagem tecnológica de uma forma territorialmente homogénea. Como fazer isso em meio rural transforma-se numa prioridade estratégica que viabiliza a desejável mobilidade do factor humano, se não se quiser atrasar ainda mais o país.

O território em estudo

• Delimitação

A Cova da Beira localiza-se no interior do continente português (Região Centro), a norte do distrito de Castelo Branco, com território delimitado pelos concelhos de Belmonte, Covilhã, Fundão, num total de 67 freguesias com área global de aproximadamente 1381,64 km^2, equivalente a 1,5% do território nacional.

Cerca de 67% da população residente no território de intervenção tem mais de 25 anos. A maior concentração verifica-se no escalão etário dos 25 aos 64 anos, que representa cerca de metade da população total (50%). A população jovem corresponde a 33%.

No que concerne à distribuição da população empregada por sector de actividade, destaca-se o peso ainda significativo do sector primário (12,7%) e a predominância do sector secundário (44,6%).

O lugar urbano Covilhã é o único que apresenta uma população superior aos 15.000 habitantes, o que, por essa razão, marca claramente a sua função polarizadora em toda a região. Sendo verdade que é no lugar urbano Covilhã que se concentram as principais funções urbanas de uma

Mapa
Enquadramento da Cova da Beira na Região Agrária da Beira Interior



Fonte: LEADER + Programa Nacional - Portugal, Abril de 2001

cidade-região, não é menos verdade que na última década **inter-Censos** a influência deste núcleo se espalhou pelas freguesias limítrofes ao perímetro urbano, instalando uma ponte interessante entre o urbano e os lugares rurais do concelho e de concelhos vizinhos. A ligação com o Fundão apresenta-se quase contínua e a absorção de uma dinâmica económica ligada ao têxtil fez crescer a população residente em Belmonte.

Este é um dos pontos fortes deste território, ou seja, a possível complementaridade funcional entre os três pólos urbanos mais importantes do TI[3]. É nos núcleos urbanos que se concentra a actividade industrial, mas os serviços de apoio à indústria e complementares das actividades agrícolas tradicionais dispersam-se mais pelas freguesias rurais do TI.

Com excepção das funções urbanas superiores, características de uma grande metrópole, é possível aceder a uma

grande gama de serviços modernos no âmbito dos três sectores de actividade económica no interior do TI. Por outro lado, oferecendo essa vasta gama de serviços no interior da região, está a promover-se a possibilidade de acesso a mercados e serviços exteriores à região, que de outra forma não estariam acessíveis, bem como se proporcionará a integração da actividade económica local nos circuitos nacionais e internacionais de mercado. Os contactos com parceiros transfronteiriços e o fortalecimento de uma rede de cooperação estão já em marcha.

• Síntese das potencialidades do território

No âmbito do trabalho de caracterização, foi efectuado um levantamento exaustivo dos recursos do território, não só daqueles relacionados com a população e sua actividade económica, como ainda dos respeitantes às infra-estruturas físicas, naturais, paisagísticas, culturais, etc.

Desse levantamento limitar-nos-emos a reproduzir uma tabela-síntese.

Instrumento analítico

• Matriz analítica das vantagens competitivas

As vantagens competitivas adquiridas pelas regiões devem ser sujeitas a uma análise cuidada por parte dos decisores, no sentido de se criarem condições para o desenvolvimento de estratégias alternativas que visem a manutenção ou criação das referidas vantagens.

Para tal, como instrumento analítico da conduta estratégica dessas mesmas regiões, pode considerar-se a alternativa proposta por Weihrich (1982), que consiste na construção da chamada Matriz TOWS, recorrendo a conceitos de planeamento estratégico, designadamente as Ameaças (*Threats* - T), Oportunidades (*Opportunities* - O), Fraquezas (*Weaknesses* - W), e Forças (*Strengths* - S).

A Matriz TOWS é um modelo conceptual para efectuar análises sistemáticas que facilitem o cruzamento das **oportunidades** e **ameaças externas** com as **forças** e **fraquezas internas** de uma nação, região, território, indústria ou empresa.

Nesta linha de análise, considera-se que o desenvolvimento de estratégias alternativas, seja para uma nação, região, território, indústria ou empresa, requer uma análise

Tabela I
Síntese resultante da caracterização efectuada

Agrupamento	Potencialidades
Territoriais	Razoáveis vias internas - permeável
	Localização em contexto ibérico
	Riqueza paisagística
Demográficas	Despovoamento aparentemente sustido
	Residentes jovens vindos de outras regiões
	Ocupação de freguesias à volta de perímetro urbano da Covilhã
	Inúmeras famílias com emigrantes
Actividade Económica	Presença de actividade tradicional na proximidade de outras actividades de ponta e modernas
	Presença de quase todas as funções urbanas características de cidades de média dimensão na proximidade de 20 minutos
	Implantação de todos os sectores de actividade
	Forte tradição industrial (Covilhã); agrícola (Fundão); turística (Belmonte)
	Produtos tradicionais e artesanais apreciados no exterior (queijos, vinhos, enchidos, mantas, bordados, etc.)
	Inúmeros centros de inovação, estudos e tecnologia
	Universidade em crescimento e diversificação
Recursos Naturais	Serra, bacia hidrográfica; planície arável
	Amplitude térmica/clima potenciando aproveitamento turístico todo o ano
	Reservas minerais
Recursos Paisagísticos	Serra, planícies, contrastes de cor
Recursos Ambientais	Fraco índice de poluição industrial
	Reservas ecológicas
	Vasto leque de plantas medicinais e ervas aromáticas
Cultura e Sociedade	Forte tradição associativa
	Inúmeras actividades culturais e religiosas em meio rural
	Riqueza etnográfica
	Forte colónia judaica em Belmonte
	Tradição na imprensa regional

sistemática das fraquezas e das forças do respectivo sistema, que, por seu turno, opera dentro de um vasto ambiente externo que apresenta ameaças mas também proporciona oportunidades ao próprio sistema (Weihrich, 1982).

Os quatros factores referenciados anteriormente podem constituir a base de quatro estratégias alternativas a

Quadro I
Matriz analítica das vantagens competitivas - Matriz TOWS

Factores externos / Factores internos	Forças internas (S) Forças nas áreas de Administração, Produção, Finanças, *Marketing*, I&D e Engenharia	Fraquezas internas (W) Fraquezas nas áreas descritas no quadrante correspondente às Forças Internas
Oportunidades externas (O) As condições económicas presentes e futuras, alterações políticas e sociais, novos produtos ou serviços e alterações tecnológicas	**Estratégia S-O: Maxi-Maxi** Estratégia ideal, que contempla a utilização das forças internas, no sentido de retirar vantagens das Oportunidades externas	**Estratégia W-O: Mini-Maxi** Estratégia de desenvolvimento, conducente à superação das Fraquezas internas, no sentido de retirar vantagens das Oportunidades externas
Ameaças externas (T) Concorrência, escassez de fontes energéticas e ameaças presentes nas áreas descritas no quadrante correspondente às Oportunidades externas	**Estratégia S-T: Maxi-Mini** Estratégia, que diz respeito à utilização das Forças internas, para enfrentar com êxito as Ameaças externas	**Estratégia W-T: Mini-Mini** Estratégia que contempla a formação de *joint-ventures*, reduções de despesas ou liquidação

Fonte: Adaptado de WEIHRICH, Heinz; KOONTZ, Harold (1994): Management: A Global Perspective, McGraw-Hill, 10ª edição, pp. 175, Nova Iorque.

empreender por uma nação, região, território, indústria ou empresa, nomeadamente[4] (Weihrich, 1982):

- **A Estratégia S-O** (ou Maxi-Maxi), que constitui a situação mais desejável, pois baseia-se na exploração das *forças internas* para retirar vantagens das *oportunidades* presentes no ambiente externo (no caso do território, o seu objectivo principal deverá ser deslocar-se de outras posições na matriz para esta situação);
- **A Estratégia S-T** (ou Maxi-Mini), que se baseia na organização das *forças* para lidar com as *ameaças* presentes no ambiente externo, com o objectivo de maximizar as primeiras e minimizar as últimas (no caso do território, este pode usar as suas forças em termos de recursos naturais e infra-estruturas nos campos tecnológico, financeiro, administrativo e promocional, para enfrentar as ameaças derivadas do ambiente concorrencial);
- **A Estratégia W-O** (ou Mini-Maxi), que constitui um plano de desenvolvimento que pretende converter as *fraquezas* em *forças*, dadas as *oportunidades* presentes no ambiente externo (no caso do território, este deve desenvolver as áreas em que apresenta maiores fraquezas, procedendo à construção de infra-estruturas básicas, recuperação do seu património histórico e ambiental, aquisição de tecnologia ou recrutamento e fixação de recursos humanos qualificados, que permitam explorar as oportunidades presentes no ambiente externo);
- **A Estratégia W-T** (ou Mini-Mini), que pretende minimizar as *ameaças externas* e as *fraquezas internas* (no caso do território, requer que este forme alianças estratégicas e parcerias com outras regiões ou zonas rurais, por forma a garantir a obtenção de sinergias operacionais).

É de notar que os ambientes interno e externo são dinâmicos, estando sujeitos a várias transformações; daí que os factores *forças, fraquezas, oportunidades* e *ameaças* apresentados numa determinada Matriz TOWS digam respeito a momentos particulares no tempo (Weihrich e Koontz, 1994).

Por conseguinte, o *designer* (estratega) deve preparar várias Matrizes TOWS, em diferentes momentos do tempo, tomando em consideração uma análise sequencial, incluindo Matrizes TOWS referentes ao passado, ao presente e a diferentes momentos (cenários) do futuro (Weihrich e Koontz, 1994).

• Interacção entre quadrantes

No plano da interacção estratégica, as alternativas estratégicas que são propostas na presente análise resultam dos seguintes procedimentos por quadrante:

Maxi-Maxi – Sugestão de medidas que potenciem o

cruzamento dos pontos fortes da região com as oportunidades detectadas no ambiente externo. Neste quadrante, a alternativa estratégica dominante prende-se com a criação de uma *imagem* global demarcada e identificadora da Região CB;

Mini-Maxi – Apresentação de medidas que permitam ultrapassar os pontos fracos da região, reinterpretando as oportunidades proporcionadas no ambiente externo. Neste quadrante, a alternativa estratégica dominante baseia-se na implementação de uma rede de quiosques multimédia que potencie o acesso a um factor de produção determinante no contexto da sociedade do conhecimento, ou seja, a informação;

Maxi-Mini – Desenho de medidas que sustentem um melhor aproveitamento dos pontos fortes e característicos da região face às ameaças detectadas no ambiente externo. Neste cenário, prosseguiu-se a concretização de uma alternativa estratégica dominante, que vise a utilização das TIC na comercialização e distribuição de produtos *Made in Cova da Beira;*

Mini-Mini – Medidas que permitam minimizar as debilidades detectadas, as quais podem vir a ser agravadas por acção das ameaças detectadas no ambiente externo. Neste quadrante, a alternativa estratégica dominante a operacionalizar visa dar visibilidade à região por intermédio de acções concertadas, a desenvolver em certames nacionais e internacionais.

Num horizonte temporal de médio e longo prazo, a concretização das alternativas estratégicas agora propostas deverá ser efectuada no sentido de dirigir a Cova da Beira para um cenário onde o quadrante dominante seja o **Maxi-Maxi**; além disso, eliminar gradualmente as debilidades detectadas no diagnóstico atrás apresentado.

Todavia, este trabalho obriga os decisores a elaborar ao longo do tempo diversas Matrizes TOWS, por forma a avaliar o impacto das alternativas estratégicas, e a introduzir, caso necessário, algumas medidas operacionais de carácter correctivo.

Uma análise estratégica do território

• Aplicação da Matriz TOWS

Depois de efectuar um enquadramento das condições estruturais que caracterizam o TI, efectuou-se uma aplicação da Matriz TOWS, no sentido de fornecer um panorama geral acerca das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, sugerindo a implementação de distintas estratégias (novas condutas) dentro de uma lógica conducente à criação e reforço de vantagens competitivas da região em análise.

Desta forma, a melhoria substancial da performance do território em análise passa, em parte, pela alteração das condutas dos seus produtores industriais e agrícolas, bem como dos operadores turísticos (de pequena e grande dimensão), no sentido de construírem e solidificarem as suas forças, bem como de ultrapassarem as suas fraquezas.

A melhoria substancial da performance do território em análise passa, em parte, pela alteração das condutas dos seus produtores industriais e agrícolas, bem como dos operadores turísticos (de pequena e grande dimensão), no sentido de construírem e solidificarem as suas forças, bem como de ultrapassarem as suas fraquezas.

Todavia, é imprescindível efectuar uma aposta deliberada na ligação em rede dos centros rurais e urbanos, por forma a construir redes intra-regionais de comunicação que permitam fortalecer, por via tecnológica, as características únicas referentes ao património, usos e costumes do território, que desta maneira seriam preservados e enriquecidos pela sua divulgação *on-line* e contribuiriam para o fortalecimento das vantagens competitivas inatas e intrínsecas que este TI apresenta, mas que, até ao presente momento, não tem sabido divulgar e valorizar, dentro de uma lógica de actuação estratégica conjunta e coordenada.

Logo, as empresas deste território devem implementar estratégias de promoção no âmbito da economia digital, tirando partido das oportunidades globais e ultrapassando com êxito as ameaças, oriundas fundamentalmente dos seus concorrentes europeus, nos segmentos de média e alta qualidade.

Plano estratégico para o território

A metodologia que se seguiu para elaborar este plano contém um conjunto articulado de pontos importantes, a saber:

Quadro II
A Matriz TOWS e as alternativas estratégicas do território

Factores internos / Factores externos	Forças internas (S)	Fraquezas internas (W)
	⇨ Localização geográfica no contexto ibérico; ⇨ Recursos naturais, paisagísticos e ambientais; ⇨ Património cultural e histórico; ⇨ Intensificação da dinâmica empresarial; ⇨ Tradição e *know-how* na produção industrial e agrícola; ⇨ Existência de estabelecimentos de ensino superior (UBI e ISMAG) e profissional (EPABI, ESTEBI, EPF, EPL) e ligações aos centros de Inovação e Tecnologia (CIEBI, CIVEC); ⇨ Existência de Centros e Unidades de Investigação (CEDR, NECE, CES, Centro de Física Óptica); ⇨ Oferta formativa dinâmica e especializada (EPABI, ESTEBI, EPF, EPL, CIVEC, CILAN, CITEVE, ACICCBP, CRC); ⇨ Existência de Agências de Desenvolvimento local/regional (Beira Serra, Rude, ADIBB); ⇨ Existência de estruturas associativas regionais/sectoriais representativas (ACICCBP, ACIF, ANIL); ⇨ Existência de delegações que presta serviços especializados de apoio às empresas (IAPMEI, ICEP, Centro de Formalidades de Empresas, Gabinete do Investidor POE, CITEVE); ⇨ Existência de Parques Industriais (Canhoso, Tortosendo e Fundão); ⇨ Mecanismos de divulgação e promoção turística: Região de Turismo da Serra da Estrela; ⇨ Região detentora de serviços tecnológicos e de Inovação, de equipamentos na fileira da Saúde e Educação; ⇨ Reforço das competências nos sectores tradicionais (têxtil e agro-alimentar); ⇨ Existência de empresas com comportamento inovador e protagonismo nos mercados nacional e internacional; ⇨ Fixação progressiva de recursos humanos qualificados; ⇨ Terciarização progressiva da economia local.	⇨ Localização periférica relativa aos grandes centros urbanos nacionais; ⇨ Dificuldade de atracção de quadros qualificados; ⇨ Fracas acessibilidades e rede de transportes (rodoviários, ferroviários e aéreos); ⇨ Práticas institucionais não-coordenadas; ⇨ Rivalidade intra-regional; ⇨ Envelhecimento da população; ⇨ Baixo nível de escolaridade e fracos índices de habilitações médias e superiores; ⇨ Baixa versatilidade da mão-de-obra; ⇨ Insuficientes mecanismos e infra-estruturas de apoio à actividade agrícola (Regadio da Cova da Beira); ⇨ Inexistência de uma cultura de cooperação inter-empresarial; ⇨ Subordinação a centros de distribuição exterior; ⇨ Inexistência de práticas de promoção dos produtos regionais; ⇨ Reduzida capacidade de incubação de empresas de cariz inovador; ⇨ Base industrial estreita; ⇨ Dificuldades na reconversão das actividades das indústrias de apoio; ⇨ Insuficiência da rede rural de assistência médica; ⇨ Falta de conhecimento e sistematização dos recursos endógenos.
Oportunidades externas (O)	**Estratégia S-O: Maxi-Maxi**	**Estratégia W-O: Mini-Maxi**
⇨ Cooperação transfronteiriça; ⇨ Construção de vias de comunicação; ⇨ Fixação de quadros qualificados; ⇨ Procura de produtos regionais de qualidade (gama alta); ⇨ Criação de uma imagem de marca regional; ⇨ Oferta turística diversificada e integrada; ⇨ Evolução dos padrões de consumo e de parcela de rendimento disponível das famílias; ⇨ Recurso às novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC); ⇨ Criação recente de redes entre a CRC e Cybercentro; ⇨ Promoção do potencial inovador regional; ⇨ Operacionalização de um Plano Tecnológico Regional (CCRC); ⇨ Captação de fundos estruturais através dos instrumentos que os operacionalizam no QCA III (Programas Operacionais nas vertentes nacionais (POE, POEFDS, POSI, POCT, POA, etc.) e Regionais (PORCentro); ⇨ Fortalecimento de parcerias público/privadas; ⇨ Criação da Faculdade de Medicina; ⇨ Atracção de investimentos a realizar por emigrantes.	✓ Criação da marca Cova da Beira (CB); ✓ Criação e implementação de uma Unidade de Certificação, em articulação com a UBI; ✓ Criação e fortalecimento de canais de distribuição de produtos artesanais e agrícolas, com adaptação de espaço já existente; ✓ Abertura de uma rede de Lojas CB; ✓ Apoio à melhoria dos equipamentos e condições para a criação de espécies autóctones; ✓ Apoio à produção de artigos artesanais e outros; ✓ Criação de uma estratégia para a distribuição e comercialização de produtos artesanais, agrícolas, e de origem animal; ✓ Preparação e execução de um plano estratégico de desenvolvimento local (PDL).	✓ Rede de Quiosques Multimédia nas freguesias rurais, com ligação à Biblioteca Municipal, UBI e serviços das autarquias locais e outros organismos; ✓ Estudos para a localização e optimização da Rede de Quiosques Multimédia e outros equipamentos; ✓ Prestação de serviços de assistência médica e sistema de pagamentos e consulta a serviços do Estado por via telemática; ✓ Rota dos Queijos e Vinhos da CB em articulação com Aldeias Históricas; ✓ Revitalização do Aeródromo da Covilhã e restabelecimento das ligações aéreas de passageiros e carga; ✓ Criação de infra-estruturas desportivas; ✓ Construção de pistas diversas em espaços da Rede Natura 2000 e outros; ✓ Requalificação do património edificado e preservação do ambiente dos centros rurais; ✓ Inventariação dos recursos endógenos e locais; ✓ Apoio à revitalização de actividades profissionais tradicionais, com especial incidência nas actividades desenvolvidas por mulheres; ✓ Inventariação das actividades profissionais locais; ✓ Acções de formação e divulgação do PDL; ✓ Actividades culturais e artesanais promovidas pelas associações e colectividades locais; ✓ Criação de Rede de Reservas das unidades de Turismo Rural e actividades afins; ✓ Recenseamento de recursos endógenos e locais; ✓ Recenseamento das actividades profissionais locais; ✓ Medidas de informação e divulgação do PDL.

(continua)

Quadro II
A Matriz TOWS e as alternativas estratégicas do território (continuação)

Ameaças externas (T)	Estratégia S-T: Maxi-Mini	Estratégia W-T: Mini-Mini
⇨ Morosidade da concretização do plano de acessibilidades; ⇨ Elevada especialização industrial, agrícola e turística dos concorrentes europeus; ⇨ Observância de subsídio-dependência dos produtores agrícolas regionais; ⇨ Resistência às iniciativas de cooperação inter-empresarial; ⇨ Rivalidade intra-regional; ⇨ Dificuldade de adaptação das pequenas empresas a novas práticas de gestão; ⇨ Dificuldades na cooperacão interinstitucional; ⇨ Insuficiente mobilização regional.	✓ Criação de um *e-Marketplace* de produtos regionais; ✓ Criação de redes de comunicação entre freguesias rurais e urbanas.	✓ Participação e organização de certames nacionais e internacionais; ✓ Participação e organização de conferências.

– sistematização de ideias sobre o ciclo de vida sub-regional;
– avaliação dos relativos insucessos anteriores;
– estratégia de desenvolvimento rural;
– identificação dos eixos estratégicos de actuação;
– hierarquia de propostas concretas.

Para facilidade de leitura, passa-se a expor o que se concluiu sobre alguns dos pontos referenciados.

• Identificação dos objectivos operacionais

Todas as boas ideias que possam surgir (e muitas virão a ser por certo adicionadas durante a execução) não serão colocadas em prática sem instituições, pessoas e lideranças, daí que se entenda como necessária uma definição atempada dos objectivos operacionais que irão nortear as actividades da entidade gestora na implementação deste PDL.

• *Informação*

No cumprimento deste objectivo deverão ser incluídas todas as iniciativas que visem garantir que os interessados conheçam este Plano Estratégico. Um documento-síntese que contenha a explicação das medidas propostas será elaborado e divulgado através de **reuniões** com as entidades com as quais foram celebrados protocolos.

Além disso, promover-se-á uma campanha de **mobilização** de pessoas nas diversas freguesias do TI, que permita identificar com clareza as pessoas, empresas ou outros recursos que estão já a desenvolver actividades inovadoras (e aqui englobam-se as que, mesmo utilizando processos mais tradicionais, se revelem eficazes na produção e comercialização de bens e serviços úteis às populações).

Com o objectivo de promover a igualdade de oportunidades aos mais jovens residentes nas freguesias rurais do TI, serão criados **quiosques multimédia**, pelo menos nas freguesias onde essa camada populacional é mais numerosa, de forma a permitir a sua utilização como **prática** dos conhecimentos que progressivamente têm vindo a ser ministrados nas Escolas Secundárias urbanas (fica a interrogação: serão os computadores os antigos livros de leitura da escola primária?). Fomentar-se-á o acesso através destes quiosques a cursos de **ensino à distância**, que estão a ser preparados na Universidade e Centros Tecnológicos e de Estudos, bem como a **serviços médicos** da região e a **comércio electrónico** retalhista.

As equipas de jovens a envolver neste projecto poderão efectuar um levantamento dos recursos locais (gastronomia, cultura, folclore, roteiros turísticos, etc.). A **formação** inicial necessária será negociada com as entidades locais competentes e incluída na aquisição dos postos dos quiosques multimédia.

• *Produção local*

Na consecução deste objectivo pensa-se proceder à organização da oferta local, através de apoio às actividades de produção de artigos tradicionais/artesanais e à criação de uma estratégia de promoção e comercialização, na qual se incluem a formação de um centro de distribuição, uma rede de postos de venda e a criação de uma imagem de marca para os produtos *Made in Cova da Beira*.

Além disso, tenciona-se proceder à **inventariação** das actividades ainda em funcionamento que se revelem impor-

tantes na manutenção da qualidade de vida das populações residentes nas freguesias rurais. Este trabalho refere-se sobretudo às actividades que, criativamente e sem muita sofisticação tecnológica, ainda permitem que sejam prestados serviços de manutenção e apoio às explorações agrícolas e residenciais (geradores, tractores, alfaias diversas, reparação de canalizações e instalações eléctricas, etc.).

Esta capacidade de sobrevivência, tão característica nestas localidades, deverá ser apoiada, na medida em que economiza uma boa quantidade de recursos e melhora rapidamente a qualidade de vida dos cidadãos que se encontram longe dos centros urbanos.

Muito frequentemente as freguesias rurais têm pessoas «habilidosas», que conseguem resolver momentaneamente os problemas. Essas pessoas deverão ser estimuladas a manter tais actividades e, progressivamente, a receber formação adequada que as faça progredir e, eventualmente, criar um novo negócio.

As grandes empresas fornecedoras do equipamento mais moderno (veículos incluídos) propõem sempre que, em caso de avaria, se substituam peças ou se comprem novos artigos; no entanto, muitas dessas peças deterioradas podem ser consertadas. Muito frequentemente as freguesias rurais têm pessoas «habilidosas», que conseguem resolver momentaneamente os problemas. Essas pessoas deverão ser estimuladas a manter tais actividades e, progressivamente, a receber formação adequada que as faça progredir e, eventualmente, criar um novo negócio. Esse «saber fazer» vai desaparecendo, muitas vezes por incapacidade financeira ou pouca motivação e impotência para resistir às novas tecnologias.

Para o cumprimento deste objectivo estratégico, estão previstos apoios com maior volume financeiro para a dinamização de actividades económicas importantes. Sempre que os limites máximos impostos pelo Programa Nacional de Enquadramento (PNE) o não permitirem, procurar-se-á estabelecer ligações no âmbito de **parcerias** com outras associações das sub-regiões do Interior, que possibilitem atingir o volume necessário.

Existem ainda enormes dificuldades que muitas pequenas empresas urbanas enfrentam na contratação de ajudantes de ofício (pintura, mecânica, electricidade, canalização, etc.). Por conseguinte, será desenvolvida uma articulação com essas empresas, no sentido de identificar os «habilidosos» que podendo continuar a residir na sua freguesia rural queiram aprender e adquirir formação nessas pequenas empresas.

Para atingir este objectivo, prevê-se a celebração de diversos protocolos de colaboração com as juntas de freguesia, a Associação Empresarial e os Sindicatos das profissões envolvidas.

- ***Património e ambiente rural***

A concretização deste objectivo visa manter e reforçar algumas das actividades já enquadradas nos planos anteriores, nomeadamente as que dizem respeito à **recuperação** de património edificado de reconhecido valor estético e/ou histórico, privado ou público, em colaboração com o Plano de Actividade das Juntas de Freguesia. Na preservação deste ambiente rural, poderão ser apoiadas actividades e iniciativas de arranjo de caminhos rurais de acesso a casas agrícolas que facilitem o acesso de potenciais compradores de produtos tradicionais aí produzidos e garantam maior conforto aos seus residentes. As fachadas exteriores de património edificado deverão ser cuidadosamente examinadas.

Seria ainda de apoiar uma iniciativa interfreguesias que visasse a identificação de lugares, casas rurais, postos de interesse cultural e turístico, fontes, etc. com **mobiliário** e **toponímia** criados especialmente para o efeito e que funcionasse como elemento identificador da sub-região. Esta actividade poderá contemplar um concurso de ideias acerca do *design* e materiais a utilizar, que deveria dar origem à produção artesanal dos referidos objectos, estabelecendo-se a forma de gestão e manutenção desses elementos identificadores.

Outra actividade que tem estado entregue a mera iniciativa e voluntarismo de uns quantos agricultores é a limpeza dos canais de escoamento das águas da chuva. Muitos dos estragos causados nos caminhos rurais existentes prendem-se com o desaparecimento da figura profissional do Guarda Rios, existente no período precedente ao 25 de Abril, que

não teve qualquer substituto ou forma de gestão subsequente. Esta profissão era exercida no sentido de garantir que os utentes limpavam esses canais enquanto corressem na sua propriedade. Este desaparecimento influenciou negativamente a qualidade dos caminhos e causou enormes problemas relacionais entre vizinhos, que poderiam ser evitados com a reactivação desta actividade, através da ocupação de alguns idosos cuja mobilidade para a actividade não fosse impeditiva, em programas de enquadramento das autarquias locais.

Ainda para mobilização de idosos (e jovens e mulheres), a vigilância e limpeza de matas preventivas de incêndios e outros estragos pode ser uma excelente iniciativa. A formação e colaboração com os bombeiros revelam-se essenciais.

A formação de idosos e mulheres eventualmente necessária poderia ser fornecida nos estabelecimentos das escolas primárias, onde se retomariam as actividades artesanais e tradicionais, a par da possibilidade de acesso a sessões cinematográficas e de alfabetização de adultos.

Uma população que interessa mobilizar na manutenção deste ambiente e património rurais será a **população idosa**. Constituindo a maioria da população residente nestas aldeias, importa criar iniciativas que lhes devolvam a auto-estima necessária. Particularmente as mulheres, habituadas desde longa data a gerir os parcos orçamentos familiares enquanto os seus mais próximos emigravam, demonstram uma apetência especial para exercer esse tipo de actividade. A formação eventualmente necessária poderia ser fornecida nos estabelecimentos das escolas primárias, onde se retomariam as actividades artesanais e tradicionais, a par da possibilidade de acesso a sessões cinematográficas e de alfabetização de adultos (alguns recursos já existentes na Universidade sedeada na região).

A organização de concursos e feiras dos produtos aí gerados constituiria uma forma organizativa de enquadramento que poderia dar origem a microempresas fornecedoras de serviços regionais. Ao nível de parcerias intra-regionais e em colaboração com o INATEL (Instituto Público para tempos livres), muito se poderá esperar desta mobilização.

Os protocolos necessários envolverão a Direcção Regional de Educação, a da Agricultura, as Câmaras Municipais, os Bombeiros Voluntários e o INATEL.

• ***Desenvolvimento de parcerias institucionais***

Como foi enunciado em pontos prévios, não é a falta de meios financeiros nem de instituições a base essencial do atraso socioeconómico da sub-região. A não coordenação de esforços entre as mais diversas instituições é muitas vezes responsável por um elevado nível de ineficiência. A mera assinatura de protocolos não será suficiente para que a concertação de esforços se torne efectiva. Nesse sentido, deseja-se promover essa cooperação através de uma forma concreta, que una esforços em torno de objectivos muito pragmáticos de actuação.

Não cabe à entidade executora do plano substituir-se a entidades existentes, mas pode caber-lhe um papel dinamizador e de resolução de conflitos existentes e não sanados, criando incentivos adequados para que as mais diversas instituições percebam que podem integrar «jogos» de ganho positivo. É um trabalho a desenvolver de forma pedagógica.

Nesse sentido pode estabelecer-se um protocolo de colaboração com instituições cujo objecto principal é a análise de funcionamento das redes institucionais[5], no sentido de dar continuidade a trabalhos já encetados ao nível urbano.

• **Calendarização das fases de implementação**

No decurso da implementação do presente plano, serão contempladas três fases distintas, as quais irão obedecer à seguinte programação:

1.ª fase (2002): Estudos prévios (recolha de informação e estabelecimento de contactos e parcerias com os agentes envolvidos nas acções propostas no PDL);

2.ª fase (2003-2006): Implementação dos projectos (lançamento, desenvolvimento e execução das acções aprovadas no âmbito do PDL);

3.ª fase (Dezembro de 2006): Conclusão dos projectos (finalização das acções aprovadas no âmbito do PDL).

• **Coerência e compatibilidade do plano com o Programa Nacional**

Tendo presente as principais orientações referentes ao Leader +, propostas pela Comissão aos Estados-membros

da UE, as quais contemplam:

- **os programas de *mainstream*** com abordagens integradas concebidas e postas em prática por parcerias activas que operem à escala local com vista a incitar os agentes rurais a reflectir sobre o potencial dos respectivos territórios numa perspectiva de longo prazo;
- **a aplicação de estratégias originais de desenvolvimento sustentável integradas** e de grande qualidade, cujo objecto seja a experimentação de novas formas de valorização do património natural e cultural, o reforço do ambiente económico, no sentido de contribuir para a criação de postos de trabalho, e a melhoria da capacidade organizacional das comunidades rurais;
- **a cooperação** como um elemento fundamental no quadro do apoio à criação e à implementação de parcerias de qualidade entre diversos agentes e entre distintos territórios rurais;
- **o trabalho em rede** como objecto dos novos modelos de desenvolvimento rural.

O presente plano preconiza a consecução de quatro objectivos operacionais, designadamente:

- a **informação**;
- a **produção local**;
- o **património e ambiente rural**;
- o **desenvolvimento de parcerias**.

Estas metas pretendem responder aos objectivos estratégicos fixados pela Comissão nos seguintes vectores:

Vector 1: estratégias territoriais de desenvolvimento rural, integradas e de carácter piloto;

Vector 2: apoio à cooperação entre territórios rurais;

Vector 3: colocação em rede.

O presente plano concretiza uma articulação efectiva com as disposições da Comissão para os principais vectores do Leader +, a qual é facilmente observável na tabela II.

Conclusão

Em economia, os montantes de investimento são sempre insuficientes, pelo que a decisão sobre onde os localizar é essencial para melhorar a eficiência. No entanto, a hierarquia de prioridades concretas de investimento, bem como a forma como serão monitorados têm-se revelado cada vez mais determinantes no sucesso das estratégias.

Tabela II
Leader + «versus» objectivos operacionais do Plano

Objectivos dos vectores	Objectivos operacionais do PDL			
	(1)	(2)	(3)	(4)
Vector 1				
Utilização de novos repositórios de «saber fazer» e de novas tecnologias	■	■		■
Melhoria da qualidade de vida nas zonas rurais			■	
Valorização dos produtos locais		■		
Salvaguarda do ambiente da paisagem			■	
Preservação do património e da identidade cultural dos territórios rurais		■	■	
Promoção e reforço das componentes organizativas e das competências		■		■
Vector 2				
Incentivar e melhorar a cooperação entre os territórios rurais	■	■		■
Vector 3				
Colocação em rede através dos sistemas de quiosques de multimédia	■	■		■

Fonte: Adaptado de DGDR (2001): Leader + Programa Nacional - Portugal. Versão revista, Abril de 2001.

Em regiões rurais periféricas no contexto nacional e/ou europeu, de nada servirá continuar a traçar estratégias de atracção de investimento externo sem que a articulação institucional do território constitua uma vantagem comparativa face a outras regiões. A estas regiões não interessará atrair indústrias ou actividades económicas tradicionais sem que estejam garantidas condições de acesso às novas tecnologias digitais e de mercados alargados, bem como a igualdade de oportunidades para os potenciais residentes; do mesmo modo, não lhes será possível atrair actividades económicas modernas que assentam em mão de obra qualificada, flexível e com elevada mobilidade sem que a articulação institucional e a permeabilidade territorial estejam

asseguradas.

Apostar nestes vectores de informação, apoio à produção local e articulação de redes é, em nosso entender, condição imprescindível para inverter a tendência de perda populacional e de índices de desenvolvimento que tem caracterizado algumas regiões periféricas. Não o fazer é perdurar as condições férteis do não-crescimento económico e progressivo atraso por falta de aspectos essenciais aos padrões modernos de qualidade de vida. Neste último caso, ficarão apenas no território os que não possam dele sair ou uma ínfima minoria dos que acham que é vantajoso resistir à inovação e mudança ditadas pelos novos paradigmas económico e social.

Em suma, é nossa convicção que uma boa metodologia deve ser a que consegue mobilizar os agentes intervenientes de forma a que sintam o plano e suas medidas como algo de seu. Dessa forma serão capazes de defendê-lo, cientes de que é um instrumento coerente, articulado e capaz de os guindar para um novo patamar de competitividade regional na economia globalizada.

Mais do que serem informados, importa que os agentes saibam descodificar a informação e os sinais que, durante o processo, lhes vão sendo fornecidos. Com essa arma serão capazes de se localizar e aproveitar as oportunidades de crescimento. ■

Notas

1 O termo «plano» é utilizado neste artigo quando nos referimos ao caso concreto que serviu de base: um Plano Estratégico de Desenvolvimento Local, parte da candidatura de uma Associação de Desenvolvimento Local ao Programa Leader +, para a Cova da Beira, Portugal.

2 Para o caso português, veja-se o artigo de RAMOS, Pedro N. (2001).

3 Utilizar-se-á de agora em diante como acrónimo para Território de Intervenção.

4 Para mais informações, consultar os estudos com as aplicações do Modelo da Matriz TOWS à Indústria Automóvel, incluindo as empresas Volkswagen e Winnebago Industries Inc. (Weihrich, 1982), à economia alemã (Weihrich, 1999), às empresas-líder de Confecções e Vestuário de Castelo Branco (Leitão, 2000) e à Indústria Têxtil e do Vestuário em Portugal (Leitão e Osório, 2001).

5 Nomeadamente um estudo recente de investigação, conducente a uma tese de doutoramento na UBI, de CARVALHO, Pedro G. (2001).

Bibliografia

CARVALHO, Pedro G. (2001), «Keystone sector methodology: a network analysis comparative study», apresentado na 41st ERSA Conference, Zagreb, Agosto.

LEITÃO, J. (2000), «As condutas estratégicas das empresas-líder de Confecções e Vestuário do distrito de Castelo Branco», *in Revista Portuguesa de Gestão*, III Série, Ano 15, n ° 4, Outono de 2000, INDEG/ISCTE, Lisboa.

LEITÃO, J. e OSÓRIO, C. (2001), «Digital challenges for the Small and Medium Enterprises of the Textile and Clothing Industry in Portugal», *in* Actas do 31st European Small Business Seminar, Dublin Institute of Technology, Setembro de 2001, Dublin, Irlanda.

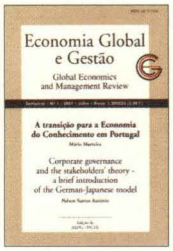
RAMOS, Pedro N. (2001) «A Regional model for the Portuguese economy based on the Regional Accounting Matrix», apresentado na 41st ERSA Conference, Zagreb, Agosto.

RUDE (1999): Relatório de Actividades, RUDE - Associação de Desenvolvimento Rural, Dezembro de 1999, Covilhã.

WEIHRICH, H. (1982), «The TOWS Matrix - A tool for situational analysis», *in Long Range Planning*, vol. 15, n.° 2, Abril 1982, editado por Pergamon Press Ltd, pp. 54-66.

WEIHRICH, H. e KOONTZ, H. (1994), **Management: A Global Perspective**, McGraw-Hill, 10ª edição, Nova Iorque.

WEIHRICH, H. (1999), «Analysing the competitive advantages and disadvantages of Germany with the TOWS Matrix - An alternative to Porter's Model», *in European Business Review*, vol. 99, n° 1, 1999, editado por MCB University Press, pp. 9-22.



Economia Global e Gestão

Nº 1/2001

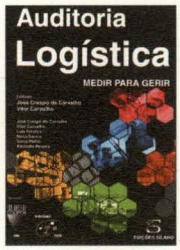
Edição: AEDG/ISCTE
Portugal

Este número da revista Economia Global e Gestão tem como destaque de capa dois artigos - um de Mário Murteira sobre a transição de Portugal para a economia do conhecimento e outro de Nelson Santos António sobre a análise do modelo germano-japonês de «governance» empresarial.

No primeiro, o autor analisa a transição da economia portuguesa para a base de capital onde assentam actualmente as nações mais desenvolvidas: o conhecimento. Mário Murteira chega à conclusão geral de que é crucial desenhar uma política estratégica que incuta um maior dinamismo na relação de oferta e procura entre os actores do mercado de conhecimento, para que o país retome **«com redobrado vigor uma trajectória de convergência real no quadro europeu»**.

O artigo de Nelson Santos António, professor de estratégia no ISCTE, compara os modelos de governação empresarial alemão e japonês – baseados no consenso entre os interesses das várias partes que compõem o negócio da empresa – face ao anglo-americano, no qual imperam os interesses de curto prazo da entidade e a vontade dos accionistas é a que maior peso qualitativo possui em termos de decisão.

Esta edição também contém um artigo de António Robalo sobre as diferentes perspectivas de gestores sobre o investimento estrangeiro em diversos países europeus, na China e em Hong Kong. Destaque para a análise de Tan Yong Zhen sobre um caso de sucesso português de investimento na China, através da *joint-venture* entre a Efacec e uma empresa estatal chinesa de construção.



Auditoria Logística – Medir para gerir

Edição: Edições Sílabo
Portugal

Coordenado por José Crespo de Carvalho e Vítor Carvalho, dois especialistas portugueses em logística, esta publicação tem como objectivo servir de guia de implementação de um sistema de auditoria logística. Os autores reunidos nesta obra primam pela conjugação das valências académicas e empresariais, o que confere à obra o selo de qualidade científico e prático.

Essencialmente pragmático e técnico, o livro contém todas as referências, métodos, técnicas e práticas que permitem esboçar, construir e consolidar um sistema de auditoria logística. A obra vem acompanhada por um CD com um ficheiro em Excel 2000 que disponibiliza aos leitores um conjunto de indicadores para implementar o processo de auditoria, factor que reforça o carácter utilitário desta publicação.



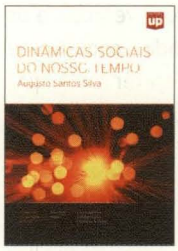
Publicidade e Concentração Industrial

Edição: Fundação Nova Europa
Portugal

No segundo número da Série de Estudos Económicos e Empresariais, colecção da Fundação Nova Europa promovida pela Universidade da Beira Interior (Covilhã, Portugal), o estudo efectuado por João Carlos Leitão, Mestre em ciências económicas por aquela instituição de formação superior, centra-se sobre as estratégias de marketing focalizadas na diferenciação da indústria nacional de confecção e vestuário.

A obra está estruturada em três partes. Na primeira, é realizada uma revisão dos principais modelos microeconómicos de publicidade e concentração industrial e da teoria básica da diferenciação do produto.

A segunda secção caracteriza a situação da indústria de confecção e vestuário e os resultados de uma investigação aplicada às empresas líder daquele sector num distrito português. A terceira parte é dedicada às conclusões, de onde o autor constata que o tecido empresarial português neste sector económico continua fragmentado, sem um grande índice de concentração industrial e em consequência, com despesas publicitárias reduzidas. O resultado é um fraco poder negocial no mercado internacional e assente numa posição de «price taker», isto é, sujeitam-se aos preços dos produtos ditados pelo mercado.

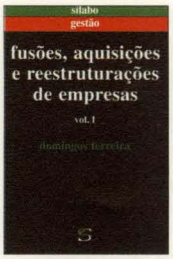


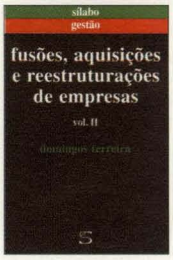
Dinâmicas sociais do nosso tempo

Edição da Universidade do Porto, série Para Saber
Portugal

Da autoria de Augusto Santos Silva, reputado sociólogo português, este livro reproduz o texto de apoio elaborado para a disciplina de sociologia do primeiro ano da licenciatura em

gestão da Universidade do Porto (Portugal), curso no qual o autor foi o coordenador entre 1994 e 1999. Trata-se de uma iniciação sociológica, baseada na análise de algumas das dinâmicas sociais características das sociedades contemporâneas, especialmente do continente europeu.





Fusões, aquisições e reestruturações de empresas Volumes I e II

Edição: Edições Sílabo
Portugal

Um dos temas mais «quentes» do panorama actual da gestão são as fusões e aquisições empresariais.

Esta obra de Domingos Ferreira, presidente da CapMerg, consultora portuguesa especializada na condução de processos daquele género, está dividida em dois volumes, sendo que o primeiro expõe os pressupostos teóricos e o segundo apresenta resultados empíricos de casos de sucesso. Segundo o autor, os maiores fracassos situam-se nas combinações verticais e as experiências bem sucedidas centram-se nas horizontais. Outra tendência é que as combinações concêntricas estão a assumir um papel de relevo e, em particular, nos segmento da banca e das telecomunicações. No segundo volume, são apresentados os principais métodos de avaliação financeira e estratégica, desde os mais clássicos até aos mais modernos, evidenciando as vantagens e as insuficiências de cada um.

Economia Global e Gestão

Nº 2/2002
Edição: Escola de Gestão do ISCTE
Portugal
(Nova Série)



Sumário:

- Inovação e renovação: simultaneidade ou dicotomia?
  António Teixeira e Álvaro Rosa
- Cooperação transfronteiriça: contribuições teóricas e experiência ibérica
  J. Cadima Ribeiro e J. Freitas Santos
- On semi-endogenous growth models
  Orlando Gomes
- Globalização, uma falsa ideia clara
  Mário Murteira
- Capital markets and corporate governance and management in China: achievements, flaws and perspectives
  António Gomes Mota
- Labor standards and FDI in China: some survey findings from Guangdong province
  Xu Luodan
- Aspectos da participação de instituições portuguesas na cooperação internacional em ciência e tecnologia
  José Manuel Rolo e António Martins

Contactos:
INDEG/ISCTE
Tel. 21 782 61 00 – ext. 233
E-mail: rita.c.jorge@iscte.pt
Distribuição: Bertrand



Cenários Prospectivos

Autor: Elaine Coutinho Marcial e Raul José dos Santos Grumbach
Edição: FGV
RS 24,00 / 148 p.
ISBN - 85-225-0372-9
Brasil

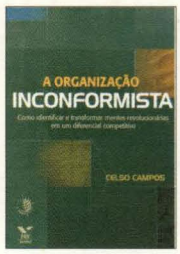
Cenários Prospectivos: como construir um futuro melhor trata de um tema cuja bibliografia é escassa no Brasil. Da **Coleção FGV Negócios**, este livro tem por objetivo auxiliar as organizações brasileiras a definirem corretamente suas estratégias na nova sociedade globalizada, onde a competição aumenta muito e o volume de informações a serem monitoradas cresce vertiginosamente.

De acordo com Elaine Coutinho Marcial e Raul José dos Santos Grumbach, a nova sociedade do conhecimento e o novo ambiente turbulento e competitivo geram uma incerteza muito grande, em que as antigas metodologias de definição de estratégias baseadas em análises de tendências e previsões não mais se aplicam.

A idéia da obra é oferecer ao leitor uma visão clara sobre a diferença entre *previsão* e *estudos prospectivos*. Segundo os autores, todos os problemas de elaboração de estratégias de médio e longo prazos têm sido, tradicionalmente, ligados aos instrumentos de previsões e projeções, com base na repetição de acontecimentos. Esse procedimento não é utilizado nos estudos de cenários prospectivos, tema apresentado neste livro.

Segundo os autores, a proposta do estudo é estimular a sociedade brasileira a pensar estrategicamente no futuro da nação. "É indispensável que o Brasil pense e planeje o seu futuro, buscando as condições que o leve ao progresso de uma maneira favorável", ressalta Grumbach.

Este livro é resultado da experiência acadêmica de Raul Grumbach na Espanha e de Elaine Marcial em tese defendida na França, e da aplicação prática de cenários e estratégias para importantes organizações brasileiras, como, por exemplo, o Banco do Brasil, a Polícia Federal, a Marinha do Brasil e a Agência de Navegação Brazshipping Marítima Ltda.



A Organização Inconformista

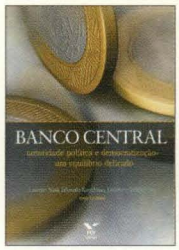
Autor: Celso Campos
Edição: FGV
RS 21,00 / 132 p.
ISBN - 85-225-0347-8
Brasil

Qual é o modelo ideal de organização para enfrentar a globalização? Essa foi a pergunta mais freqüente feita ao professor de Marketing, da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAPE) da FGV, Celso Campos, por seus alunos nos últimos anos.

O livro mostra como as organizações brasileiras que atuam ou pretendem atuar nesse universo globalizado, podem ampliar seus negócios a partir de um modelo de organização denominado de inconformista. A razão primordial da utilização desse modelo, segundo o autor, é reduzir o efeito traumático geralmente movido pelas resistências psicológicas ao novo. Ou seja, a transformação de uma organização tradicional em uma organização revolucionária.

Na visão de Celso Campos, para que uma organização *inconformista* obtenha vantagens competitivas sustentáveis é necessário buscar, permanentemente, meios de incentivar seus funcionários a gerarem informações e conhecimentos com ações revolucionárias para enfrentar a competição acirrada. "Isso porque o consumidor hoje está cada vez mais exigente e quer inovações constantes", diz ele.

Celso alerta que a empresa que não apresentar novidades permanentes, corre o risco de ser rapidamente esquecida ou de não ser percebida no mercado. Além do mais, a necessidade da valorização e de investimentos no capital intelectual, surge agora como uma grande tendência. "As organizações que não desenvolverem seus funcionários não se desenvolverão. Serão as mentes revolucionárias, com idéias impactantes que irão fazer a diferença numa empresa", assegura o autor.



Banco Central

Autor: Lourdes Sola, Eduardo Kugelmas e Laurence Whitehead
Edição: FGV
R$ 38,00 / 292 p.
ISBN - 85-225-0380-X
Brasil

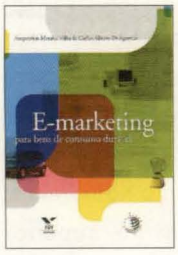
Banco Central: autoridade política e democratização - um equilíbrio delicado, traz um abrangente estudo de especialistas sobre o desempenho do Banco Central durante a década de 1990, traçando um panorama da política monetária nacional e internacional.

Os especialistas destacam a experiência brasileira com o sucesso do Plano Real; abordam a trajetória recente e conturbada, do Banco Central, as relações entre governo e a instituição financeira e a dependência do Banco junto ao Congresso – em especial, o Executivo –, para garantir a estabilização da moeda. Mostra o delicado equilíbrio entre a credibilidade financeira e responsabilidade política e o aperfeiçoamento da supervisão bancária no país.

A coletânea de artigos analisa a sinuosidade do sistema financeiro, as políticas monetárias e a liberalização da economia no Brasil, América Latina, entre outros países, desde o fim da

Guerra Fria. Destaca o impulso que o mercado ganhou com a globalização bem como os desafios enfrentados com a turbulência da economia mundial.

O livro examina ainda, a autonomia de bancos centrais em diferentes países, especialmente, em momentos de crise, como as ocorridas na América Latina e Ásia. A chamada "mudança de época", mostram os analistas, exige avaliação constante e prioridade do Banco Central. O livro sugere que, apesar das crises, das prioridades, o ideal mesmo seria uma política econômica e social satisfatória.



E-marketing para bens de consumo durável

Autor: Anapatrícia Morales Vilha e Carlos Alberto Di Augustini
Edição: FGV
R$ 36,00 / 208 p.
ISBN - 85-225-0380-X
Brasil

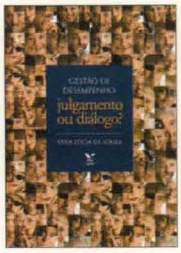
A chamada "Nova Economia" é o enfoque de mais este lançamento da **Coleção FGV Negócios**. *E-marketing: para bens de consumo durável*, de Anapatrícia Morales Vilha e Carlos Alberto Di Agustini, traz uma ampla pesquisa sobre o impacto do desempenho das *".com"* que vêm tirando o sono de muitos empresários.

O motivo do pesadelo, segundo o estudo, é a grande expectativa gerada por essa nova modalidade comercial, fazendo com que muitos empresários e investidores importantes acreditassem que bastava um "clique no *mouse*" para realizar uma transação, esquecendo-se das estratégias que contemplassem a abordagem junto ao consumidor, a negociação, entre outros aspectos.

Exercitar o raciocínio exatamente sobre a necessidade das empresas utilizarem a internet como uma importante ferramenta no mundo dos negócios, mas que depende de outras estratégias de gestão para atingir o sucesso, é a principal proposta deste livro.

Os autores analisam a origem comercial da Internet e sua inserção em setores de produção de bens de consumo durável, enfocando, como exemplo, a indústria automobilística. O uso do mercado virtual, suas potencialidades e limitações, bem como a adaptação dos fundamentos de marketing à realidade da Internet, ressaltando a consolidação de marcas neste meio, o uso do marketing direto na internet e a adaptação do composto de marketing no processo virtual.

O livro também traz como destaque a aplicação do Código de Defesa do Consumidor nas ações que envolvem o ambiente virtual, bem como uma reflexão dos aspectos jurídicos inseridos neste processo. Traça um panorama sobre as estratégias de natureza financeira e mercadológica, conferindo a esta obra inédita o compromisso de orientar o leitor sobre os aspectos gerenciais que envolve o mundo virtual.



Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo?

Autor: Vera Lúcia de Souza
Edição: FGV
R$ 19,00 / 84 p.
ISBN - 85-225-0370-2
Brasil

"Atrás de resultados, existem pessoas". A frase resume a proposta deste livro escrito pela psicóloga e doutoranda em Engenharia de Produção, Vera Lúcia de Souza. O objetivo da autora, é mostrar a versão humanista de gestão de desempenho dentro das empresas, destacando a inversão de postura entre chefias e subordinados.

Professora de cursos de pós-graduação da FGV, consultora de RH e Mestre em administração pública pela EBAPE/FGV, Vera Lúcia espera que o estudo possibilite reflexões e descobertas relativas à avaliação do desempenho humano em organizações.

O livro analisa a desenfreada era do desenvolvimento tecnológico e a intensa busca pelo novo. A globalização trouxe um quadro de tendências que exige reflexões contínuas, principalmente no campo profissional e de gestão de desempenho. O estudo aponta para as mudanças dos padrões de comportamento, seja no âmbito pessoal, cultural, profissional ou empresarial.

Conceitos e idéias tradicionais, principalmente sobre a postura no ambiente de trabalho, vêm sendo alvo de constantes críticas. O assunto tem provocado acaloradas discussões sobre o futuro. Daí a urgência de se rever modelos de gestão e resultados.

O estudo ressalta que mudar estruturas acomodadas e políticas viciadas é difícil não só em empresas brasileiras, mas nas estrangeiras também. Exige, antes de tudo, desejo e coragem de inovar, de questionar e de transgredir o que foi estabelecido, muitas vezes, por hábito e não por reflexão.

Dentre as empresas pesquisadas com a missão de direcionar seus investimentos e valorizar o capital humano, a fim de prestar serviço de qualidade aos seus clientes estão: Ponte S/A (concessionária da Ponte-Rio Niterói e da Rodovia dos Lagos S/A), Construtora Andrade Gutierrez e Construtora Camargo Corrêa. "Motivação é fundamental", garante a autora.

FGV

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

Homenagem a Alfred Chandler

Quarenta anos volvidos sobre a obra seminal sobre estratégia, escrita pelo historiador Alfred Chandler – intitulada "Estratégia e Estrutura" (1962, no original "Strategy and Structure", que inspirou a ideia corrente de que a "estratégia determina a estrutura" –, a revista *Business Strategy Review* (edição do Outono 2002), da London Business School, em inglês, o sítio na Web www.gurusonline.tv e a revista portuguesa *Executive Digest* (edição de Agosto de 2002), resolveram homenagear o autor com um conjunto de testemunhos e uma entrevista recordando o nascimento da doutrina da estratégia empresarial.

Chandler, a par de Peter Drucker, é considerado um dos "pais" fundadores no século XX da teoria do management. ■

Universidades europeias apostam na ciência...

O ensino superior europeu está a focalizar-se na ciência e tecnologia. Em comparação com os EUA, a União Europeia está a desinvestir nas licenciaturas em ciências sociais, direito e gestão e está a apostar nos cursos superiores de engenharia, indústria e construção civil, ciências exactas, saúde e serviço social.

Este foi o quadro do ensino superior europeu mostrado por Kosmo Kalliarekos, consultor do Parthenon Group, uma empresa americana de consultoria de educação, na terceira edição do Mercado Mundial de Educação, evento que decorreu, recentemente, no Centro de Congressos de Lisboa (antiga FIL).

De acordo com aquela análise sobre o mercado de educação europeu, enquanto que o «mix» de licenciaturas de ciências sociais, direito e gestão na UE representa 30,9% do total de cursos, nos EUA o peso destas áreas de conhecimento situa-se nos 41,5% no total de cursos. No Velho Continente as engenharias, indústria e construção civil detêm uma fatia de 15% e as ciências exactas representam 11,3%. Nos Estados Unidos, estes valores situam-se nos 8,5% para aqueles dois grupos de licenciaturas. Os diplomas em saúde e serviço social representam 15,7% na Europa e 13,7% nos EUA.

De acordo com Kosmo Kalliarekos, esta viragem no ensino superior europeu deve-se às necessidades deste tipo de profissionais no mercado europeu e às orientações políticas definidas por Bruxelas sobre a construção de uma economia baseada no conhecimento, princípio adoptado na Estratégia de Lisboa, definida em 2000. ■

... mas capital humano está atrás dos EUA

Apesar da aposta europeia na ciência e tecnologia, a verdade é que, em comparação com os EUA, o investimento no capital humano é muito menor. Segundo o referido estudo do Parthenon Group, enquanto a média de despesa por estudante na UE é de 8.743 euros, este valor nos Estados Unidos é mais do dobro, perto dos 18.000 euros. Portanto, a Europa ainda tem um longo caminho pela frente para alcançar o vizinho do outro lado do Atlântico Norte.

Kosmo Kariallekos define algumas linhas de acção para os governos europeus aumentarem a capacidade de oferta e a qualidade de ensino do sistema de educativo. **«Tem que existir uma combinação entre um aumento dos níveis de exigência tanto no ensino primário e secundário, como no superior, para que a qualidade da formação dos alunos aumente da base para o topo»**, explica.

Neste plano, aquele especialista defende para o aumento da eficiência e qualidade do ensino primário e

secundário – com base em exemplos de países como o Reino Unido, a França e a Alemanha –, a introdução de exames nacionais aos sete, 11, 14 e 17 anos de idade, quatro testes por período na escola secundária, grupos de apoio para os alunos nas disciplinas com maior grau de insucesso, «outsourcing» da gestão escolar a empresas privadas e acesso a fundos especiais para escolas situadas em zonas desfavorecidas. ■

Só 22% das empresas lusas investem na formação

Entre 1998 e 2000, somente 22,1% do tecido empresarial português realizou ou promoveu acções de formação profissional. Esta é a principal conclusão do inquérito «Impacte das Acções de Formação Profissional nas Empresas 1998 – 2000», efectuado pelo Departamento de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional (Detefp) do Ministério do Trabalho e Segurança Social português. Ou seja, em três anos, quase 80% das empresas deste país não efectuou qualquer tipo de acção formativa.

De acordo com o inquérito, em relação ao total das empresas, o sector financeiro português foi aquele que registou o maior investimento em formação, com 71%, seguindo-se o segmento da produção e distribuição de electricidade, gás e água (52,6%), o da educação (45,1%), das actividades imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empresas (44,8%). Os valores mais baixos situam-se nos sectores das pescas (6,9%) e da construção (6,8%). O sector das indústrias transformadoras só efectuou 10% de acções formativas.

As categorias profissionais onde se registaram menor frequência em acções de formação profissional são justamente as de menor qualificação. Ao longo dos três anos referidos no estudo, os operários, artífices e trabalhadores similares, operadores de instalações e máquinas, trabalhadores de montagem e empregados não qualificados só contabilizaram entre 35% a 40% do total dos investimentos de formação. Em contraste, os escalões profissionais mais qualificados são os que levam a maior fatia das acções formativas, entre 50% e 65%, respectivamente.

No entanto, as empresas que levam a cabo iniciativas de formação não recorrem a fontes de financiamento públicas, mas sim aos seus próprios recursos. Com efeito, em 2000, mais de 93% das acções de formação foram financiadas pelas próprias empresas e apenas 24,1% receberam apoio público. Nos outros dois anos transactos a tendência foi similar.

A explicação para este comportamento é dada no estudo «Evolução das Políticas de Formação nas Empresas», publicado recentemente pelo Observatório de Emprego e Formação Profissional, coordenado por Rui Moura, docente e investigador em sociologia do trabalho na Universidade Autónoma de Lisboa, que justifica a baixa utilização pelas empresas dos fundos públicos para formação devido à excessiva burocracia exigida no processo de candidatura.

A área de formação com maior percentagem de participação em acções de formação profissional é a de «engenharia e fabrico», com 16,4%. A «teoria e prática de informática» vem logo a seguir (14,7%). O valor mais baixo situa-se no «trabalho de escritório» com 1,3 %. ■

«Case Study» da Nokia em português

Aproveitando uma década de viragem na emblemática companhia finlandesa, o sítio na Web www.janelanaweb.com e a revista portuguesa *Ideias & Negócios* (edição de Setembro de 2002) lançaram um "case study" sobre a Nokia, baseado numa entrevista ao seu actual CEO (e protagonista principal dessa mudança) Jorma Ollila, e à recolha de vários testemunhos sobre a história da empresa e as suas diversas fases históricas desde os tempos de conglomerado até à focalização no início dos anos 90 nas telecomunicações e nos telemóveis. ■



Certificação de contas das empresas cotadas em Nova Iorque

A Comissão Europeia não deverá, em princípio, opor-se, à exigência norte-americana que obriga os presidentes executivos e os administradores financeiros de empresas cotadas na Bolsa de Nova Iorque a terem de certificar pessoalmente a veracidade das contas apresentadas pelas suas empresas (uma medida que irá abranger as sociedades nacionais com ADR – American Depositary Receipts – cotados em Nova Iorque).

De acordo com a posição manifestada por um porta-voz da Comissão, esta não só admite que a certificação das contas de uma empresa não só não contraria as disposições comunitárias, como se manifesta de acordo com os seus objectivos, que, recorde-se, pretendem impor, após os escândalos financeiros que envolveram empresas como a Enron ou a WorldCom, mecanismos de transparência e de veracidade às contas apresentadas pelas empresas cotadas, sejam elas norte-americanas ou não.

No entanto, a Comissão Europeia, que esperou quase pelo último momento para se pronunciar sobre as regras impostas pela Securities and Exchange Commission, garante que se irá empenhar para evitar a todo o custo duplicações ou eventuais conflitos que se venham a verificar nos procedimentos de certificação das contas entre a União Europeia e os Estados Unidos. ■

Atrasos na integração dos serviços financeiros

O objectivo de integrar plenamente os mercados de valores em 2003, e os mercados financeiros em 2005 poderá estar comprometido se os Governos dos Estados membros da União Europeia não se empenharem decisivamente na obtenção dos consensos necessários para a aprovação de diversas matérias ainda em discussão. O alerta partiu da Comissão Europeia, segundo a qual o grau de cumprimento dos prazos estabelecidos para a aprovação das 42 medidas identificadas no Plano de Acção dos Serviços Financeiros continua a suscitar «preocupação». Em causa estão matérias particularmente sensíveis como o processo legislativo em torno dos conglomerados financeiros, a portabilidade dos fundos de pensões, ou a proposta de directiva sobre as OPA (que não obteve a aprovação do Parlamento Europeu). «O grau de progresso tem sido globalmente satisfatório, mas não o suficiente para garantir a integração dos mercados financeiros num futuro próximo», advertiu o comissário europeu Frits Bolkestein. ■

Banco Europeu de investimento aumenta capital

O Banco Europeu de Investimento (http://www.bei.org) vai aumentar o seu capital social para 150 mil milhões de euros. A decisão foi aprovada por unanimidade pelos seus accionistas – os 15 Estados membros da União Europeia (UE) -, variando o montante das diversas participações de acordo com o respectivo peso económico de cada país na UE.

Deste modo, cerca de 70% do capital do banco é detido, em partes iguais, por apenas quatro países europeus, Alemanha, França, Itália e Reino Unido (17,80% cada). Portugal possui uma participação de 1.291,3 milhões de euros, o que corresponde a cerca de 0,9% do capital total da instituição.

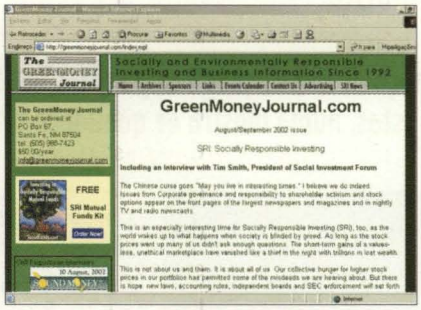
A dupla natureza de instituição da UE e de banco constitui um activo importante para o Banco Europeu de Investimento no desempenho do seu papel de orientador da poupança para o investimento nos sectores-chave da economia. O banco é um dos maiores emitentes mundiais não soberanos, usufruindo no mercado de capitais do melhor *rating* (AAA), o que lhe permite mobilizar em condições muito favoráveis as verbas de que necessita para as suas actividades de financiamento. ■

Coordenação:

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

Alguns «sites» para visitar

www.greenmoneyjournal.com



Num período em que o desenvolvimento sustentável é uma das questões centrais da economia global e que os mercados bolsistas atravessam uma profunda crise, uma das tendências é o crescimento dos investimentos "socialmente responsáveis", desde fundos mútuos, negócios sustentáveis, alimentos orgânicos e turismo ecológico. O Green Money Journal já existe há uma década e é uma publicação especializada na divulgação e explicação deste novo tipo de investimento. Muito rico em informação, é possível ao cibernauta aceder aos arquivos e encomendar um guia de investimento socialmente responsável. Acesso gratuito e em inglês.

www.imd.ch



O Institute for Management Development (IMD) é uma das escolas de gestão mais prestigiadas a nível mundial. Localizada na Suíça, esta instituição de ensino superior é sobretudo conhecida pela edição do "Anuário de Competitividade Mundial" que lança desde 1987, um «benchmarking» com indicadores de referência sobre as valências e insuficiências que afectam o desenvolvimento económico, político e social de 49 nações. Destaque para os estudos e artigos disponíveis no sítio. O acesso é gratuito e está disponível em inglês.

www.fortune.com



Sítio na Web de uma das revistas de negócios mais lidas no planeta, a *Fortune* continua a ser referência para quem quer estar sempre bem informado acerca das turbulências do mundo empresarial. Além do acesso aos artigos, destaque para as listas sobre as 100 melhores empresas para trabalhar, as 500 melhores a nível global, as 500 melhores da *Fortune*, as 50 melhores para as minorias e as mais admiradas a nível global. Destaque para uma nova classificação sobre as 100 empresas com o crescimento mais rápido. Acesso gratuito e em inglês.

www.apg.pt



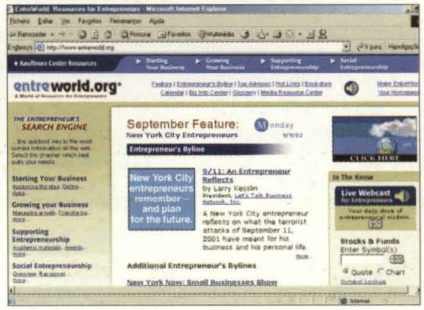
Para o cibernauta que deseje informar-se sobre a comunidade dos recursos humanos em Portugal e obter conhecimento sobre outras associações internacionais, o sítio da Associação Portuguesa de Gestores Técnicos de Recursos Humanos é o adequado. Com uma forte paleta de acesso a informação internacional, um centro de recursos de conhecimento e divulgação sobre cursos de formação especializada ao perfil RH, o sítio revela-se bastante útil como ferramenta de carreira. Acesso gratuito e em português.

www.fenead.com.br



É o Sítio da Federação Nacional dos Estudantes de Administração do Brasil. Um portal muito completo, com notícias sobre as últimas tendências no marketing, económicas, nos recursos humanos, no terceiro sector e no «e-business», por exemplo. Destaque também para os estudos e «e-books» disponíveis no sítio. Um bom exemplo de um ponto de encontro virtual para a comunidade estudantil brasileira de gestão, que poderá servir de futuro alicerce a uma comunidade lusófona na área. Acesso gratuito, em português.

www.entreworld.org



Um sítio a visitar para quem necessita de aceder a recursos sobre empreendedorismo. O design atractivo faz-se acompanhar da boa qualidade da informação. Destaque para a secção áudio sobre o espírito de empresa, tipo pensamento do dia para reflectir sobre o que faz o sucesso do negócio. Destaque também para o excelente motor de pesquisa e o acesso aos recursos do Kaufman Center, um departamento de investigação universitário especializado no desenvolvimento empresarial. Acesso gratuito e em inglês.

Os Médicos e a Arte

por João Balthazar

A última exposição de artes plásticas realizada no Espaço de Exposições Temporárias do INDEG/ISCTE, reuniu um conjunto de obras de onze médicos artistas, numa mostra de qualidade artística.

O conjunto das obras expostas, num total de setenta, foi distribuído pelos dois pisos do edifício do INDEG/ISCTE, dignificando todo o espaço reservado a exposições temporárias.

Foi muito curioso relacionar as características das obras e a actividade médica do artista que a criou.

A pergunta que se deverá fazer, desde logo, é o que anima estes médicos a desenvolverem uma actividade artística específica como é a pintura.

Num pequeno debate informal, onde esteve presente a maioria dos médicos/artistas expostos, tivemos a oportunidade de constatar que na sua maioria, estes artistas, fazem arte por escape, procurando atingir o equilíbrio de uma vida agitada, dando uma pincelada de cor no stress diário.

Os médicos que à data não exercem a sua actividade, desenvolvem todo o seu quotidiano em torno do acto criativo constante.

Ao nível da temática das obras criadas pelos artistas/médicos não se verifica uma relação directa entre as abordagens dos temas utilizados e o tipo de especialidade de cada médico/artista.



«Inquietação» de Alberto Agualusa

Sem dúvida alguma, que tal situação se deve às razões invocadas pelos artistas/médicos quando justificam a sua "fuga" para o campo artístico. Todos eles se realizam aquando da realização do acto criativo, encontrando nessa prestação uma autêntica terapia, uma ajuda ao equilíbrio mental manifestada por uma alegria interior intensa.

Ao nível das técnicas utilizadas poderemos destacar o Dr. Luíz Botelho e o Dr. William Clode (física nuclear), que desenvolvem a sua arte em suportes e com "matérias-primas" invulgares e interessantes.

Luíz Botelho utiliza nas suas composições vários elementos dos ouriços-do-mar, que após tratamentos vários de selecção e coloração, são utilizados estrategicamente em composições minuciosas de planos, luz e cor.

William Clode apresentou-nos obras onde as "lâminas de microscópio" utilizadas em actos médicos formam parte integrante no seu acto artístico. Depois de coloridas e posicionadas formam peças dignas de registo, onde a harmonia desenvolve um ritmo.

Os restantes autores apresentam obras desenvolvidas com técnicas a óleo, acrílico e colagem em técnicas mistas, de valor plástico onde destacamos as obras de Alberto Agualusa, Ana Bela Couceiro, Cruz Oliveira, Eduardo Marques, João Maria Nabais, Leonor Duarte, Luíz Botelho, Olga Pargana, Paulo Simões e William Clode.

Foi-nos altamente compensador verificar nos artistas toda a alegria e encantamento provocado pela envolvência do "criar", já que a "dor" faz parte do subconsciente de quem lida tão directamente com a doença e com a morte.

Agradecemos a todos os artistas/médicos que participaram na Exposição "A Arte e a Medicina" e apresentamos as nossas desculpas aos artistas que não tiveram a oportunidade de divulgar as suas obras no nosso espaço de exposição.

Brevemente haverá novas oportunidades onde, de certo, irão ser contemplados com uma participação.

O próximo evento terá lugar no dia 12 de Outubro através de uma exposição de pintura complementado com o lançamento de um livro de ensaios de poesia. ■

Coordenação
João Balthazar
Arquitecto e Coordenador das Galerias de Arte Vincent e do INDEG/ISCTE, Lisboa, Portugal.
E-mail: jbalthazar@neo.pt

The behavior behind the buzzwords

Joan Magretta (ex-editor of *Harvard Business Review*)

When an activity turns into a buzzword, the odds are hight that managers will stop thinking consciously about the behavior they're trying to elicit and the best way to set expectations clearly. That's why it's important to pay attention when buzzwords take over management's most important responsabilities. Buzzwords and catchphrases can speed communication. But when it comes to the messy, human realities of management, a dose of straight talk - and clear thinking - can go a long way. ■

Article published in Sloan Management Review, *Summer 2002, volume 43, number 4.*

War and the corporation

Eric W. Orts (The Wharton School, University of Pennsylvania)

Recent events have confirmed human society's commitment to building the social institutions needed for peace. It is become clear that these institutions will have to include business corporations. The size and influence of business firms relative to nation-states are today huge. The concept of global "corporate citizenship" has entered the business lexicon, even if what this idea really means is not yet clearly determined. ■

Article published in Business Strategy Review, *Fall 2002, volume 13, issue 3.*

The two faces of change: planned and emergent

Miguel Pina e Cunha (Faculdade de Economia, Universidade Nova de Liboa, Portugal)
Arménio Rego (Universidade de Aveiro, Portugal)

This paper argues that the analysis of organizational change should consider both planned canged (i.e. change conducted according to a pre-specified path) but also emergent change (i.e. change that happens unexpectedly, in response to local events and unplanned circunstances). The lack of attention to this second type of change explains why, for example, improvised change is often neglected. This paper contrasts the advantages and the limitations of these two forms of organizational change, and points out the need to consider the role of both while leading change processes. ■

Anxiety and fear in workplace: the perception of risk in management decision

Paulo Roberto Motta (EBAPE/FGV, Rio de Janeiro, Brazil)

Anxiety and fear have become issues of increasing attention for management studies of a larger social awareness on risk factors. Uncertainty and fear has spread for different life spheres including the workplace. This articles deals with anxiety and fear as associated to management decision-making and behavior.

For executives participating in strategic decision-making process, the future is perceived with larger uncertainty because of their constant interaction with a changing world. Based on the cognitive perspective, risk is seen as being subjectively interpreted by individuals and influenced by a variety of psychological, social, cultural and institutional factors.

This paper presents the results of a research carried out among 154 managers from different companies. The main objective was to identify what causes more anxiety and fear at their job. Most managers showed intense worry about their jobs independent of most factors. The main exception was found on organization type and gender character.

Fear and anxiety scales showed executive fearing damages to their professional image and career as stronger than other variables. Also the research deals with preferential forms of reaction to anxiety and fear in management decision-making. ■

A contribution to the development of financial theory

J. J. Dias Curto (ISCTE, Lisbon, Portugal)

In this paper we make a presentation of some of the theoretical developments and empirical studies that have most contributed to the evolution of Financial Theory during the twentieth century, namely Markowitz's Portfolio Theory, the Capital Asset Pricing Model (CAPM) of Sharpe, Lintner and Mossin, Fama's Efficient Market Hypothesis (EMH), Ross' Arbitrage Pricing Theory (APT), Black-Scholes' formula, Mandelbrot's Stable Paretian Distributions, Engle's ARCH type models, as well as other significant theoretical developments. ■

Digital inclusion and business on the Internet

Marco Aurélio Ruediger (EBAPE/FGV, Rio de Janeiro, Brazil)

This article discusses the question of digital inclusion as a fundamental element for business expansion on the web. First, we consider the development on the use of Internet among different countries. In sequence, using an empirical approach, we observe the Brazilian case, on regard of the distribution of physical accesses vis-à-vis the social-statuses of different areas in the City of Rio de Janeiro, and compare these results with the spatial distribution of banks, on the same area. We conclude arguing for the rationality on the practice of social responsibility by the private sphere, to influence of society toward a larger provision of Internet accesses. ■

Mergers and acquisitions in banking industry
Compared analysis: Spain/Portugal

Ana Isabel Santos and Maria Lúcia Marques (Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Guarda, Portugal)

The present study intends accomplish a rising of the main motivations that preside to the Mergers and Acquisitions (M&A), particularly in what respects to the bank sector. At the same time, it accomplishes a comparative study of statistics base about M&A in Portugal and Spain.

The theme is justified by its economic-financier importance, as it is highlighted in the means academics, professional and mass average, being true that M&A have turnover millions of dollars all over the world, expandable to several economy sectors, in appointment, in the automobile industry, pharmaceutical, telecommunications and, in the that tells us special interest, in bank activity.

In terms of structure, go in the two first dots, point out the inherent motivations to M&A, wants in generic terms, it wants for the case of the bank sector in particular.

In the dots subsequences, we are going to do a comparative study between Portugal and Spain, having for main bibliographical source a Report of the European Central Bank, *"Mergers and Acquisitions Involving the EC Banking Industry - Facts and Implications"*, that was ready in an attribution context of Euro system, which intends to be a contribute to the regular conduction of the national politic regarding supervision and financial stability. This Report, referred of this dot in ahead for ECB (2000), analyses the main characteristics of consolidation process in the bank sector input January 1995 and June 2000, have been published in December 2000. It uses data gathered of central banks and of the supervision authorities of the State-members of the EC (European Community) and, not have been compiled in a statistical integrally harmonised frame, ECB (2000) highlights the need to certain care in its interpretation.

It concludes, weaving some final comments in function of the accomplished study. ■

Rural development and knowledge networks

Pedro Carvalho, João Leitão and Andrea Silva (Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal)

Globalization has a concrete territorial expression, with remaining regional asymmetries. Authors in growth and development are far away to achieve consensus about the underpinning reasons of heterogeneity in regional performance. This constitutes an important regional policy issue. This paper is based upon a concrete developing planning experience in a Portuguese rural and peripheral region. The aim of this paper is to build a methodological and procedural setup enabling to mobilize economic agents in order to use the new knowledge-based technologies. In fact, we think that this kind of methodology provides a better decision environment to take advantage and promote new business opportunities, increasing existent firm competitiveness. ■

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