Revista de GESTÃO dos Países de Língua Portuguesa

Quadrimestral | Volume 16 | Número 1 Janeiro-abril 2017 | Preço 15 EUR | P ISSN 2183-7678 | B ISSN 1677-2067
Editores: EBAPE, Fundação Getulio Vargas; INDEG-ISCTE Executive Education; Faculdade de Economia, Universidade Agostinho Neto; Escola de Negócios e Administração de Moçambique

Relação entre presença de comitê de gestão de risco e desempenho econômico em empresas brasileiras
Larissa Degenhart, Maurício Leite, Alini da Silva, Márcia Zanievicz da Silva e Francisco Carlos Fernandes

Antecedentes del perfil del emprendedor brasileño de PYMES de los clusters industriales
Estudio del factor autoconfianza
Yahilina Silveira Pérez y Ricardo S. Martins

Teste diagnóstico de resiliência potencial
O radar da resiliência organizacional
Teresa Rodrigues, António Silva Ribeiro, Lia Vasconcelos e Benoît Robert

O mapa global de gestão
Contributos para uma reflexão baseada nos modelos alemão e norueguês
Renato Lopes da Costa e Nelson António

FGV | DINT EBAPE

INDEG ISCTE Executive Education

FEC

ENAM ESCOLA DE NEGÓCIOS E ADMINISTRAÇÃO DE MOÇAMBIQUE

editorial

Com esta primeira edição do ano de 2017, a Revista de GESTÃO dos Países de Língua Portuguesa (RGPLP) entra no seu segundo ano de publicação nesta nova fase em que ampliou o seu espaço de investigação a toda a comunidade de língua portuguesa, indo para além da sua anterior dimensão na comunidade científica do Brasil e de Portugal.

O objetivo, como se explicitou no primeiro número de 2016, é afirmar o português como língua global na investigação em gestão e economia. A revista, no entanto, vai para além da publicação em português, incentivando a submissão de artigos em inglês ou espanhol de autores naquelas duas áreas de investigação académica do mundo de língua portuguesa e castelhana.

Nesse sentido de ampliação, nesta edição, publicamos um artigo em espanhol com base numa investigação sobre o papel do fator autoconfiança nos empresários do *cluster* do mobiliário de Ubá em Minas Gerais no Brasil.

Autores portugueses, em colaboração com Benoît Robert, diretor do Centro de Risco de Montreal, no Canadá, apresentam um novo instrumento de diagnóstico, o radar de resiliência organizacional (Radar R) a partir do estudo de caso da Marinha Portuguesa, da Armada portuguesa, após o choque orçamental ocorrido em 2011.

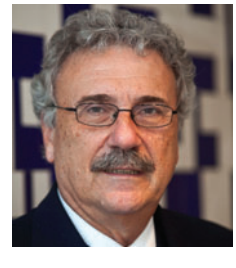
Publicamos, ainda, um estudo comparativo dos modelos de gestão alemão – atualmente híbrido, combinando traços do modelo anglo-saxão – e norueguês – tipicamente social –, no sentido da avaliação dos seus pontos fortes e fracos úteis para o *management* nos países latinos.

Finalmente, um estudo sobre 40 empresas cotadas no índice das 50 principais listadas na Bolsa de São Paulo, no Brasil, revela que a existência de um comité de gestão de risco na estrutura de governação corporativa tem um impacto positivo sobre o desempenho económico.

ERRATA: No artigo "O Processo de privatização e sua influência empresarial em Angola 1989-2012", publicado no nº2 de 2016, por lapso, na capa, no sumário e no artigo mencionava-se como co-autor Ricardo Lopes da Costa, quando se deveria tratar de Renato Lopes da Costa. Ao autor e aos leitores as nossas desculpas".



«Com esta primeira edição do ano de 2017, a Revista de GESTÃO dos Países de Língua Portuguesa (RGPLP) entra no seu segundo ano de publicação nesta nova fase em que ampliou o seu espaço de investigação a toda a comunidade de língua portuguesa, indo para além da sua anterior dimensão na comunidade científica do Brasil e de Portugal»



Luís Antero Reto
Diretor
luis.reto@iscte.pt

Bianor Scelza Cavalcanti
Diretor
bianor@fgv.br

Relação entre presença de comitê de gestão de risco e desempenho econômico em empresas brasileiras

por Larissa Degenhart, Maurício Leite, Alini da Silva, Márcia Zanievicz da Silva e Francisco Carlos Fernandes

RESUMO: A presente pesquisa objetiva analisar a relação entre desempenho econômico e a presença de comitê de gestão de risco em empresas brasileiras. O estudo de natureza quantitativa utilizou a Medida da Entropia da Informação, o Método TOPSIS, e o Teste T para analisar os dados. A população da pesquisa compreendeu as empresas listadas no IBrX-50 da BM&FBOVESPA e a amostra constitui-se de 41 empresas no período de 2010 a 2012. Os resultados revelam que as empresas que possuem comitê de gestão de risco na estrutura de governança corporativa evidenciaram, no período analisado, média de desempenho econômico superior aquelas que não possuem tal comitê.

Palavras-chave: Gestão de Risco; Comitê de Gestão de Risco; Desempenho Económico

Larissa Degenhart
lari_ipo@hotmail.com
Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração, Fundação Universidade Regional de Blumenau. Professora, Fundação Universidade Regional de Blumenau, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, CEP 89030-903 Blumenau-SC, Brasil.
Estudiante de doctorado en Ciencias Contables y Administración, Fundación Universidad de Blumenau. Profesora, Fundación Universidad Regional de Blumenau, Programa de Posgrado en Ciencias Contables, CEP 89030-903 Blumenau-SC, Brasil.
PhD candidate in Accounting and Administration Sciences, Foundation Regional University of Blumenau. Professor, Foundation Regional University of Blumenau, Program of Graduate Studies in Accounting, CEP 89030-903 Blumenau-SC, Brazil.

Maurício Leite
mauricio.leite@ymail.com
Doutorando em Ciências Contábeis e Administração, Fundação Universidade Regional de Blumenau. Professor, Departamento de Economia, Fundação Universidade Regional de Blumenau, CEP 89030-903 Blumenau-SC, Brasil.
Estudiante de doctorado en Ciencias Contables y Administración, Fundación Universidad de Blumenau. Profesor del Departamento de Economía de la Fundación Universidad de Blumenau, CEP 89030-903 Blumenau-SC, Brasil.
PhD candidate in Accounting and Administration Sciences, Foundation Regional University of Blumenau. Professor, Foundation Regional University of Blumenau, Department of Economics, CEP 89030-903 Blumenau-SC, Brazil.

Relación entre la presencia del comité de gestión de riesgos y el desempeño económico en empresas brasileñas

RESUMEN: La presente investigación tiene como objetivo analizar la relación entre el desempeño económico y la presencia del comité de gestión de riesgos en empresas brasileñas. El estudio de naturaleza cuantitativa utilizó la Medida de la Entropía de la Información, el Método TOPSIS y la prueba T para analizar los datos. La población de la investigación incluyó a las empresas enumeradas en el IBrX-50 de BM&FBOVESPA y la muestra se constituye de 41 empresas en el periodo de 2010 a 2012. Los resultados apuntaron que las empresas que tienen comité de gestión de riesgos en la estructura de su gobierno corporativo demostró, en el periodo analizado, una media de desempeño económico superior que aquellas empresas que no tienen tal comité.
Palabras clave: Gestión de Riesgos; Comité de Gestión de Riesgos; Desempeño Económico

Alini da Silva
alinicont@gmail.com
Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração, Fundação Universidade Regional de Blumenau, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, sala D-202, Campus I, Rua Antônio da Veiga, 140, Bairro Itoupava Seca, CEP 89030-903 Blumenau-SC, Brasil.
Estudiante de doctorado en Ciencias Contables y Administración, Fundación Universidad Regional de Blumenau, Programa de Postgrado en Ciencias Contables, sala D-202, Campus I, Rua Antônio da Veiga, 140, Bairro Itoupava Seca, CEP 89030-903 Blumenau-SC, Brasil. SC, Brasil.
PhD candidate in Accounting and Administration Sciences, Foundation Regional University of Blumenau, Program of Graduate Studies in Accounting, sala D-202, Campus I, Rua Antônio da Veiga, 140, Bairro Itoupava Seca, CEP 89030-903 Blumenau-SC, Brazil.

Marcia Zanievicz
marciaza@gmail.com
Doutorada em Ciências Contábeis e Administração, Fundação Universidade Regional de Blumenau
Professora, Fundação Universidade Regional de Blumenau, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, CEP 89030-903 Blumenau-SC, Brasil.
Doctorada en Ciencias Contables y Administración, Fundación Universidad Regional de Blumenau, Profesora, Fundación Universidad Regional de Blumenau, Programa de Posgrado en Ciencias Contables, CEP 89030-903 Blumenau-SC, Brasil.
PhD in Accounting and Administration Sciences, Foundation Regional University of Blumenau. Professor, Foundation Regional University of Blumenau, Program of Graduate Studies in Accounting, CEP 89030-903 Blumenau-SC, Brazil.

Relationship between the presence of the risk management committee and the economic performance in Brazilian companies

ABSTRACT: The present study aims to analyze the relationship between economic performance and the presence of a risk management committee in Brazilian companies. The quantitative study used the Information Entropy Measure, the TOPSIS Method and the T-Test to analyze the data. The research population comprised the companies listed on the BM&FBOVESPA's IBrX-50 and the sample consisted of 41 companies in the period from 2010 to 2012. The results pointed out that the companies that have a risk management committee in the corporate governance structure evidenced in the period analyzed an average economic performance higher than those that do not have such a committee.
Key words: Risk Management; Risk Management Committee; Economic Performance

Francisco Carlos Fernandes
fernandes.francisco.0208@gmail.com
Doutorado em Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo. Professor, Universidade Federal de São Paulo, Escola Paulista de Política, Economia e Negócios, CEP 06110-295, São Paulo-SP, Brasil.
Doctorado en Contraloría y Contabilidad, Universidad de São Paulo. Profesor, Universidad Federal de São Paulo, Escuela Paulista de Política, Economía y Negocios, CEP 06110-295, Sao Paulo-SP, Brasil.
PhD in Controllership and Accounting, University of São Paulo. Professor, Federal University of São Paulo, Paulista School of Politics, Economics and Business, CEP 06110-295, São Paulo-SP, Brazil.

Recebido em janeiro de 2016 e aceite em dezembro de 2016.
Recibido en enero de 2016 y aceptado en diciembre de 2016.
Received in January 2016 and accepted in December 2016.

A gestão de risco, como um elemento para a governança corporativa, tem influenciado diversos aspectos do processo de gestão organizacional (Bhimani, 2009). Arena *et al.* (2010) indicam um crescente interesse das organizações e dos pesquisadores organizacionais na gestão de risco. Sites corporativos e relatórios oficiais passaram a conter seções específicas dedicadas a evidenciar como a organização gerencia seus riscos, assim como indicam os tipos de exposições a que estão sujeitas.

A ascensão do gerenciamento de risco, iniciada em meados dos anos 1990, pode ser atribuída a fatores como a mudança no ambiente competitivo, a sofisticação tecnológica e a interconectividade global, que tornam o ambiente organizacional mais complexo (Liebenberg e Hoyt, 2003; Kimura e Perera, 2005; Arena *et al.*, 2010; Martins *et al.*, 2013) fazendo com que, segundo Bhimani (2009), a contabilidade, a gestão de riscos e a governança corporativa fiquem, cada vez mais, interligadas e interdependentes.

As crises financeiras ocorridas no mundo têm estimulado a gestão de riscos, com o intuito de reduzir incertezas em relação a cenários econômicos e criar imagem favorável perante o mercado.

De acordo com Collier *et al.* (2007), a gestão de riscos é o processo pelo qual as organizações analisam sistematicamente os riscos inerentes às suas atividades, com o objetivo de garantir a identificação e tratamento de tais riscos, em conformidade com o apetite de risco da organização. Desse modo, para que as organizações obtenham lucro e, consequentemente, criem valor para seus acionistas, é necessário que assumam e gerenciem os riscos. Nesse sentido, mecanismos de governança corporativa devem vigorar para garantir que a gestão de riscos seja realizada da melhor forma possível, com base em um nível de propensão ao risco formalmente estabelecido. Adicionalmente, para o COSO (2004), as empresas que apresentam comitê de gestão de risco contam com um mecanismo que auxilia os administradores a realizar metas de desempenho e lucratividade, fator que reduz a perda de recursos organizacionais.

Nesse contexto, supõe-se que as empresas que possuem comitê de gestão de riscos, formalmente constituídos, destacam-se das demais, pois contam com um mecanismo de controle dedicado a: garantir o alinhamento do apetite ao risco com a estratégia adotada; promover o fortalecimento das decisões em resposta aos riscos; reduzir as surpresas e prejuízos operacionais; identificar e administrar, simultaneamente, múltiplos riscos; contribuir para o aproveitamento de oportunidades e otimização do capital. Frente ao exposto, possivelmente, empresas que possuem comitê de gestão de risco, formalmente constituído, tenham melhor desempenho econômico, comparativamente as demais, suposição que remete à seguinte questão de pesquisa: qual a relação entre desempenho econômico e a presença de comitê de gestão de risco em empresas brasileiras?

Com o intuito de responder a questão apresentada, o objetivo do estudo é analisar a relação entre desempenho econômico e a presença de comitê de gestão de risco em empresas brasileiras.

A relevância do estudo baseia-se nos argumentos de Kimura e Perera (2005), os quais determinam que os fatores de riscos, além de afetarem os

resultados da empresa, podem, ainda, influenciar as oportunidades de investimentos futuros. As crises financeiras ocorridas no mundo têm estimulado a gestão de riscos, com o intuito de reduzir incertezas em relação a cenários econômicos e criar imagem favorável perante o mercado (Tao e Hutchinson, 2013).

A pesquisa justifica-se, pois a estrutura de governança corporativa está associada à garantia dos direitos de propriedade, bem como à disponibilização de um ambiente benéfico para o investimento privado. Assim, as empresas e os investidores necessitam de um ambiente que os incentive a alocar os recursos de maneira eficiente, promovendo o desenvolvimento econômico da entidade (Ferreira *et al.*, 2013).

Vislumbrou-se uma lacuna de pesquisa em determinar se a gestão de risco apresenta efeitos sobre o desempenho econômico das empresas.

Constata-se que o processo formal de gestão de risco tem vindo a expandir-se nas empresas, em virtude da preocupação que os executivos apresentam perante esta questão e face ao impacto causado no desempenho econômico. A gestão de risco impacta no desempenho econômico das empresas, pois reduz a variabilidade do lucro e o custo de capital, e diminui a probabilidade de dificuldades financeiras. No entanto, há poucas pesquisas empíricas que abordam a relação dos efeitos e aplicações da gestão de risco no desempenho econômico. Minton *et al.* (2010), Jafari *et al.* (2011), e Aebi *et al.* (2012) focalizam a relação da gestão de risco, da governança corporativa ou da atuação de acionistas nas empresas com o desempenho.

Assim, vislumbra-se uma lacuna de pesquisa em determinar se a gestão de risco apresenta efeitos sobre o desempenho econômico das empresas. E ampliam-se estudos como os de Oliveira (2004), Trapp e Corrar (2005), Godoy *et al.* (2011), Napolitano e Rabechini Junior (2012) que objetivaram descrever as práticas utilizadas, a fim de gerir os riscos, orientadas por instrução normativa, avaliaram riscos operacionais por meio de métodos e estudaram a forma da gestão de risco poder influenciar o desempenho das suas atividades. Tais estudos centraram-se em descrever as práticas de risco operacional em organizações, sem relacioná-las com o desempenho econômico. Deste modo, com este artigo, trazem-se evidências empíricas adicionais sobre o tema investigado.

Referencial teórico

Gerenciamento de riscos pode ser considerado como uma medida defensiva que ajuda a reduzir as incertezas e a evitar resultados indesejáveis (Berry e Phillips, 1998). Para Woods *et al.* (2008), a gestão de riscos é um processo guiado pela missão e pelos objetivos estratégicos, que permite aos gestores alinharem o perfil de risco real ao delimitado pelo conselho de administração.

Diretrizes como o *Turnbull Report* e o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), consideradas por Mikes (2009) como um marco para a governança corporativa, descrevem a importância de monitorar e gerenciar os riscos corporativos. Além disso, diversas

empresas são obrigadas, por regulamentações setoriais, a declararem publicamente aspectos relacionados às incertezas que afetam seus negócios, bem como os processos adotados para gerenciá-las. Especificamente em relação ao COSO, a metodologia aborda os riscos e as oportunidades que afetam a criação e a preservação do valor da empresa, subdividindo em oito componentes inter-relacionados: Ambiente Interno; Fixação de Objetivos; Identificação de Eventos; Avaliação de Riscos; Resposta ao Risco; Atividades de Controle; Informações e Comunicações; e Monitoramento (COSO, 2004). No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) publicou o Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos Corporativos, cujo propósito é oferecer aos conselheiros de administração reflexões e orientações para a implantação de modelos de gerenciamento de riscos, contribuindo para otimizar a estrutura de governança (IBGC, 2007).

Para Mikes (2009), as ferramentas que possibilitam o gerenciamento de riscos tendem a ser técnicas baseadas em dados que são altamente analíticos e possíveis de produzirem impactos diferentes, em distintas culturas gerenciais. Nesse sentido, Tao e Hutchinson (2013) destacam que é benéfico, para as organizações, possuírem boas práticas de governança corporativa, sugerindo que o conselho de administração institua comitês, tais como de risco, de auditoria e de remuneração. Tais mecanismos contribuem para criar imagem favorável da organização perante o mercado, assim como reduzem os riscos e as probabilidades de falhas, beneficiando os *stakeholders*.

Desempenho econômico

O desempenho organizacional é a capacidade que a empresa possui em atingir seus objetivos estratégicos, por meio da implantação de ações no processo de planejamento. Para tanto, a empresa necessita de um sistema de indicadores de desempenho, que possibilite verificar o sucesso da gestão estratégica adotada (Fischmann e Zilber, 1999).

As demonstrações financeiras representam a posição de uma organização em determinado período, sendo que suas informações podem ser utilizadas na previsão de lucros e dividendos futuros (Weston e Brigham, 2000). Para tal, pode-se utilizar índices financeiros que representam as relações entre as mais diversas contas das demonstrações financeiras e objetivam fornecer informações sobre o desempenho organizacional. Destaca-se que sua análise geralmente é feita sobre determinadas características, tais como liquidez, estrutura de capital e rentabilidade dos ativos (Silva, 2008).

Os índices financeiros podem ser divididos em quatro grupos: índices de liquidez, índices de atividade, índices de endividamento, e índices de lucratividade. Os três primeiros mensuram principalmente o risco, enquanto os últimos calculam o retorno. Os índices de liquidez, atividade e lucratividade são categorias importantes para a análise de curto prazo, já os índices de endividamento são importantes para o longo prazo (Gitman, 2004).

As técnicas utilizadas para a análise das demonstrações financeiras que empregam índices são importantes na contabilidade, visto que é possível apresentar o que ocorreu no passado e estimar o que poderá acontecer no futuro, bem como auxiliar no processo de tomada de decisão pelos gestores (Iudícibus, 2008; Assaf Neto, 2012).

Conforme Kimura e Perera (2005), as movimentações competitivas e a interdependência dos mercados propagaram-se rapidamente, tornando as empresas mais vulneráveis aos diversos fatores de risco, sendo que os fatores econômicos e financeiros podem afetar consideravelmente os resultados das empresas, o que levou a gestão de riscos a uma crescente importância no contexto empresarial.

Formulação da hipótese de pesquisa

Conforme os autores, Oliveira (2004), Trapp e Corrar (2005), Godoy *et al.* (2011), Napolitano e Rabechini Junior (2012), a gestão de risco pode influenciar o desempenho. Berry e Phillips (1998) e Tao e Hutchinson (2013) abordam que o gerenciamento de riscos auxilia na redução de incertezas e resultados indesejáveis para as empresas. Collier *et al.* (2007) salientam que para as empresas obterem lucro, é necessário gerenciar os riscos.

De acordo com a literatura, empresas que possuem comitê de gestão de risco apresentam algumas qualidades específicas (COSO, 2004), quando comparadas com as demais. Estas qualidades referem-se ao alinhamento da gestão de risco com estratégias da empresa, redução das surpresas e prejuízos operacionais e otimização do capital, o que possibilita uma melhoria no desempenho econômico das empresas (COSO, 2004). Jafari *et al.* (2011) ponderam que a presença de comitê de gestão de risco influencia o desempenho econômico das empresas, visto que passa a reduzir as perdas financeiras, melhorando, dessa forma, a lucratividade.

Entretanto, autores como Minton *et al.* (2010), Aebi *et al.* (2012) encontraram relação negativa entre o comitê de gestão de risco e o desempenho econômico. Diante da ocorrência de resultados contraditórios referentes à influência do comitê de gestão de risco no desempenho econômico de empresas, busca-se testar a hipótese de pesquisa: Há relação positiva entre desempenho econômico e a presença de comitê de gestão de risco em empresas brasileiras?

Procedimentos metodológicos

Para analisar a relação entre desempenho econômico e a presença de comitê de gestão de risco em empresas brasileiras, o estudo adota uma abordagem quantitativa, cuja fonte de coleta de dados é documental e o recorte de tempo é longitudinal (Collins e Hussey, 2005; Raup e Beuren, 2006; Cervo *et al.*, 2007; Gil, 2011).

A população da pesquisa compreendeu todas as empresas listadas na

BM&FBOVESPA (Bolsa de Valores de São Paulo). Quanto a amostra, constitui-se inicialmente pelas 50 companhias abertas listadas na categoria IBrX-50 da BM&FBOVESPA. Optou-se pelas empresas listadas nessa categoria em razão destas apresentarem as melhores negociações na referida Bolsa, possuírem uma estrutura adequada para a participação no mercado brasileiro, apresentarem governança corporativa e gestão de risco, o que, por sua vez, pode influenciar no desempenho econômico (BM&FBOVESPA, 2014). Porém, foram excluídas da amostra as empresas duplicadas na listagem, por possuírem ações ordinárias e preferenciais, e as que não disponibilizaram os dados necessários para a consecução da pesquisa. Deste modo, a amostra final foi constituída por 41 empresas.

Foram excluídas da amostra as empresas duplicadas na listagem, por possuírem ações ordinárias e preferenciais, e as que não disponibilizaram os dados necessários para a consecução da pesquisa. A amostra final foi constituída por 41 empresas em 50 do índice IbrX-50 da Bolsa de Valores de São Paulo.

Os dados relacionados a presença de comitê de gestão de risco foram coletados no formulário de referência disponibilizado na BM&FBOVESPA. A variável coletada no formulário de referência se referiu à indicação da presença de comitê de gestão de risco no item 12.7. Para a coleta das informações, considerou-se como empresas com presença de comitê de gestão de risco as cotadas que possuíam este comitê, mesmo que esse estivesse enquadrado dentro de outro comitê. Já os dados econômicos para mensuração do desempenho das empresas foram coletados na base de dados Economática®. O período de análise compreendeu os anos de 2010 a 2012.

As variáveis que compõem o presente estudo são apresentadas no constructo descrito no Quadro 1 (ver p. 11).

Quanto aos procedimentos de análise dos dados foram utilizadas a Medida da Entropia da Informação, o método TOPSIS e o Teste T (Fávero *et al.*, 2009). A Medida da Entropia da Informação foi realizada em planilha eletrônica *Excel* e teve por finalidade atribuir peso de informação às variáveis econômicas financeiras do estudo. Com o peso da informação obtido a partir da entropia, utilizou-se o método TOPSIS para criar um índice de desempenho econômico das empresas analisadas por meio das variáveis de desempenho. Este índice se comporta da seguinte forma: valores próximos de 1 indicam elevado desempenho das empresas, e valores próximos de 0 sinalizam baixo desempenho.

A partir do índice de desempenho econômico, criou-se um *ranking* das empresas, com o intuito de comparar o posicionamento das que apresentam comitê de gestão de risco e daquelas que não possuem. O método TOPSIS também foi calculado com o auxílio de planilha eletrônica.

Ao final, aplicou-se o Teste T no índice de desempenho, obtido pelo TOPSIS, com vista a testar estatisticamente se havia diferença de desempenho econômico entre as empresas que possuíam comitê de gestão de risco e as que não o tinham, a partir do *software* estatístico SPSS®.

Apresentação e análise dos resultados

Esta seção apresenta a descrição e análise dos resultados da pesquisa. Inicialmente demonstra-se a análise descritiva dos dados. Em seguida são

Quadro 1 **Variáveis utilizadas no estudo**

Dimensão	Sigla	Variável	Definição	Autores
Comitê de Gestão de Risco	CGR	Presença de Comitê de Gestão de Risco	Variável *dummy* (se a empresa possui Comitê de Gestão de Risco assume 0, senão assume 1)	Aebi *et al.* (2012)
Setor	SET	Setor	Setor de Atuação da Empresa (Classificação BM&FBOVESPA)	Hermanson *et al.* (2012); Tao e Hietchinson (2013)
Indicador de Liquidez	LIQ	Liquidez Geral	$\frac{\text{Ativo Circulante + Realizável Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante + Exigível Longo Prazo}}$	Iudícibus (1998); Matarazzo (2003); Borba (2006); Silva (2008)
Indicadores de Rentabilidade	MGL	Margem Líquida	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Operacional Líquida}}$	Matarazzo (2003); Borba (2006); Souza *et al.* (2009); Bortoluzzi *et al.* (2011)
	GAT	Giro do Ativo	$\frac{\text{Receita Operacional Líquida}}{\text{Ativo Total}}$	Iudícibus (1998); Matarazzo (2003); Silva (2008); Souza *et al.* (2009)
	ROA	Retorno sobre Ativo	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}}$	Matarazzo (2003); Borba (2006); Silva (2008); Souza *et al.* (2009); Minton *et al.* (2010); Bortoluzzi *et al.* (2011)
	ROE	Retorno sobre Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	Iudícibus (1998); Matarazzo (2003); Borba (2006); Silva (2008); Souza *et al.* (2009); Minton *et al.* (2010); Bortoluzzi *et al.* (2011)
Indicador de Atividade	TAM	Receita Total	LN Receita Total	Tedeschi (1997), Silveira *et al.* (2003); Barros e Silveira (2008); Bastos e Nakamura (2009); Minton *et al.* (2010)
Indicador de Mercado	LPA	Lucro por Ação	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Número de Ações}}$	Braga e Marques (2000); Camargos e Barbosa (2009); Bortoluzzi *et al.* (2011); Aebi *et al.* (2012)

Fonte: Dados da pesquisa

apresentadas as informações relacionadas ao *ranking* de desempenho econômico das empresas listadas no IBrX-50 da BM&FBOVESPA, obtidas por meio da Medida da Entropia e método TOPSIS. Posteriormente, foi efetuada a análise das médias de desempenho econômico.

Na Tabela 1 (ver p. 13) apresenta-se a análise descritiva dos dados referentes a quantidade de empresas que apresentaram comitê de gestão de risco e as que não o possuíam, segregadas por setor de atuação e período analisado.

A partir dos dados apresentados na Tabela 1, observa-se que as 41 empresas que compõem a amostra estão distribuídas em nove setores, conforme apresentam-se na BM&FBOVESPA (2014). A distribuição é a seguinte: uma empresa nos bens industriais; uma no setor de petróleo, gás e biocombustíveis; duas de utilidade pública; três de telecomunicações; seis na construção e transporte; seis no consumo cíclico; sete no consumo não cíclico; sete no setor financeiro e outros; e, por fim, oito nos materiais básicos.

No ano de 2010, 10 empresas declararam, no formulário de referência, possuírem comitê de gestão de risco, o que representa 24% do total de empresas no referido ano, e 31 empresas declararam não possuir tal comitê, o que corresponde a 76%. Já no ano de 2011, 12 empresas declararam possuir comitê de gestão de risco, que corresponde a 29%, e 29 empresas não possuíam este comitê, totalizando 71% das empresas. No ano de 2012, foram 12 as empresas com comitê de gestão de risco, totalizando 29%, e 29 empresas apresentaram não possuir este comitê, o que representou 71%. Assim, em 2012 em relação ao ano anterior não houve incremento na quantidade de empresas que continham este comitê. O aumento verificou-se entre 2010 e 2011, com mais duas empresas revelando ter comité de gestão de risco.

No tocante ao setor financeiro, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2014) e a Resolução n.º 3.380/06 do Banco Central orientam que as instituições financeiras apresentem na sua estrutura de governança corporativa o comitê de gestão de riscos (Brasil, 2006). Entretanto, conforme evidenciado, somente uma empresa dentre as instituições financeiras analisadas declarou cumprir tal exigência, ou seja, das sete empresas do setor financeiro e outros apenas uma cotada apresentou o comitê de gestão de risco na sua estrutura de governança corporativa, no período analisado.

Na sequência, a Tabela 2 (ver p. 14) apresenta o *ranking* do desempenho econômico das empresas analisadas, criado com base no índice de desempenho econômico. Este índice foi desenvolvido com base na aplicação da Entropia da Informação e do método TOPSIS, a partir dos indicadores de desempenho econômico (constantes no Quadro 1), o qual possibilitou a elaboração de um *ranking* de desempenho das empresas por ano. Para a composição da classificação final, somou-se a pontuação das empresas no *ranking* em todos os anos analisados (2010 a 2012).

Das sete empresas cotadas do setor financeiro e outros, analisadas neste estudo, apenas uma apresentou comitê de gestão de risco na sua estrutura de governança corporativa, no período de 2010 a 2012, apesar da orientação da Comissão de Valores Mobiliários e do Banco Central do Brasil para que o tenham na sua estrutura de governança.

Tabela 1 **Análise descritiva dos dados, por ano e setor de atuação**

Ano	Setor	Total de Empresas			Total de Empresas em %		
		Com Cmt.	Sem Cmt.	Total Emp.	% Com Cmt.	% Sem Cmt.	% TT
2010	Bens Industriais	-	1	1	0%	100%	2%
	Construção e Transporte	2	4	6	33%	67%	15%
	Consumo Cíclico	1	5	6	17%	83%	15%
	Consumo não Cíclico	2	5	7	29%	71%	17%
	Financeiro e Outros	1	6	7	14%	86%	17%
	Materiais Básicos	1	7	8	13%	88%	20%
	Petróleo, Gás e Biocombustíveis	1	-	1	100%	0%	2%
	Telecomunicações	1	2	3	33%	67%	7%
	Utilidade Pública	1	1	2	50%	50%	5%
	Total	**10**	**31**	**41**	**24%**	**76%**	**100 %**
2011	Bens Industriais	1	-	1	100%	0%	2%
	Construção e Transporte	2	4	6	33%	67%	15%
	Consumo Cíclico	2	4	6	33%	67%	15%
	Consumo não Cíclico	2	5	7	29%	71%	17%
	Financeiro e Outros	1	6	7	14%	86%	17%
	Materiais Básicos	1	7	8	13%	88%	20%
	Petróleo, Gás e Biocombustíveis	1	-	1	100%	0%	2%
	Telecomunicações	1	2	3	33%	67%	7%
	Utilidade Pública	1	1	2	50%	50%	5%
	Total	**12**	**29**	**41**	**29%**	**71%**	**100%**
2012	Bens Industriais	-	1	1	0%	100%	2%
	Construção e Transporte	3	3	6	50%	50%	15%
	Consumo Cíclico	2	4	6	33%	67%	15%
	Consumo não Cíclico	2	5	7	29%	71%	17%
	Financeiro e Outros	1	6	7	14%	86%	17%
	Materiais Básicos	2	6	8	25%	75%	20%
	Petróleo, Gás e Biocombustíveis	1	-	1	100%	0%	2%
	Telecomunicações	1	2	3	33%	67%	7%
	Utilidade Pública	-	2	2	0%	100%	5%
	Total	**12**	**29**	**41**	**29%**	**71%**	**100%**

Legenda: Cmt: Comitê de gestão de risco; Emp.: Empresas; TT: Total
Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2 ***Ranking* do desempenho econômico das empresas analisadas**

Empresas	Rk 2010	Rk 2011	Rk 2012	Soma Pontos	Rk Final
Telef Brasil	3	3	3	9	1
BR Propert	1	8	2	11	2
P. Açúcar-CBD	6	4	1	11	3
Vale	2	2	11	15	4
Lojas Renner	7	5	6	18	5
Petrobras	4	6	13	23	6
Cemig	13	10	5	28	7
Natura	11	9	9	29	8
Sabesp	10	12	7	29	9
Ultrapar	9	13	8	30	10
Cosan	22	1	12	35	11
Oi	5	14	16	35	12
Cia Hering	16	11	10	37	13
BR Malls Par	20	21	4	45	14
Cielo	14	20	15	49	15
Cyrela Realt	19	19	14	52	16
MRV	21	16	18	55	17
Sid Nacional	15	7	35	57	18
Gerdau	18	18	23	59	19
Localiza	25	17	17	59	20
BRF	28	15	20	63	21
Itausa	23	22	22	67	22
Cetip	38	23	19	80	23
Suzano Papel	12	35	34	81	24
Tim Part	29	26	26	81	25
Ambev	35	25	24	84	26
Embraer	31	33	21	85	27
Estacio Part	27	30	28	85	28
Braskem	8	39	39	86	29
Usiminas	17	32	37	86	30
BM&FBOVESPA	33	27	27	87	31
CCR	39	28	25	92	32
Lojas Americ	34	29	29	92	33
PDG Realt	30	24	41	95	34
Rossi Resid	32	31	38	101	35
JBS	36	36	30	102	36
Gafisa	26	41	36	103	37
Fibria	24	40	40	104	38
Hypermarcas	37	38	31	106	39
Kroton	41	34	32	107	40
Klabin	40	37	33	110	41

Legenda: RK: *Ranking*
Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que as empresas Telef Brasil, BR Propert e P. Açúcar – CBD ocuparam as primeiras colocações no *ranking* de desempenho econômico do período analisado, de acordo com a classificação final. Este resultado demonstra elevado desempenho econômico destas empresas, comparado com as demais companhias analisadas.

Destaca-se ainda, que a empresa Telef Brasil, nos três anos analisados, manteve-se na terceira posição, demonstrando constância no desempenho econômico, comparativamente as demais empresas analisadas. Já a empresa BR Propert no ano de 2010 liderou o *ranking*, mas em 2011 caiu sete posições e no ano de 2012 retornou a ocupar uma das primeiras colocações. No que tange a empresa P. Açúcar – CBD ocorreu o contrário da empresa BR Propert, visto que no ano de 2010 constava na 6.ª posição, em 2011 na 4.ª e em 2012 passou a liderar o *ranking*, o que evidencia que, durante o período analisado, melhorou o seu desempenho econômico.

Já as empresas que ocuparam as últimas posições no *ranking* foram Hypermarcas, Kroton e Klabin, as quais apresentaram índices de desempenho econômico inferior às demais que compõem a amostra. Diante dos dados apresentados na Tabela 2, verificou-se que as empresas do setor de materiais básicos se diferenciam no *ranking*, no sentido de terem maior oscilação, ou seja, de um ano para outro, seu desempenho econômico diminuiu em relação aos demais anos.

Destaca-se, ainda, que, dentre as empresas do setor de materiais básicos, no ano de 2010 e 2011, somente a Vale possuía comitê de gestão de risco. Já no ano de 2012, além da Vale, entrou a empresa Fibria. Tanto as primeiras empresas posicionadas no *ranking*, quanto as últimas, não declararam no formulário de referência possuir em sua estrutura de governança corporativa o comitê de gestão de risco. Entretanto, observa-se que entre as dez primeiras empresas posicionadas no *ranking*, seis declararam possuir comitê de gestão de risco. Em relação às últimas dez empresas posicionadas na classificação, verificou-se que, no ano de 2010 e 2011, nenhuma empresa possuía o comitê de gestão de risco e no ano de 2012 apenas três apresentaram este comité, a saber: Fibria, PDG Realt e Rossi Resid.

O COSO (2004) afirma que empresas que possuem comitê de gestão de risco possuem qualidades que auxiliam os administradores a realizar metas de desempenho e lucratividade, o que reduz a perda de recursos da organização. Jafari *et al.* (2011) destacam que gestão de risco impacta no desempenho econômico das empresas, visto que reduz a variabilidade do lucro, probabilidade de dificuldades financeiras e reduz o custo de capital. Bhimani (2009) relata que a gestão de risco influencia diversos aspectos do processo de gestão organizacional. Para Tao e Hutchinson (2013), a gestão de riscos corporativos reduz incertezas em relação a cenários econômicos. Assim, Berry e Phillips (1998) salientam que o gerenciamento de riscos pode ser considerado uma medida defensiva que ajuda a reduzir as incertezas ou evitar resultados indesejáveis.

Na Tabela 3, demonstra-se, por meio do Teste T, a média do desempenho econômico das empresas que possuem comitê de gestão de risco e das empresas que não apresentaram este comitê no período analisado de 2010 a 2012, de maneira individual e de forma agrupada, com o objetivo de comparar se a diferença de médias entre os dois grupos é estatisticamente significante. Utilizou-se para esta análise o índice criado de desempenho econômico.

As empresas que tinham comitê de gestão de risco em sua estrutura de governança corporativa apresentaram as seguintes médias: 0,297 no ano de 2010; 0,435 no ano de 2011; e 0,452 no ano de 2012. No período acumulado, obtiveram média de 1,166. Em relação às empresas que não apresentaram comitê de gestão de risco, as médias foram as seguintes: 0,221 em 2010; 0,333 em 2011; e 0,442 em 2012. No acumulado do período, a média foi de 0,998.

As empresas que possuem o comitê de gestão de risco na sua estrutura de governança corporativa evidenciaram no período analisado média de desempenho econômico superior aquelas que não possuíam tal comitê.

Por meio do teste T, constatou-se, estatisticamente a nível de 1%, que as empresas que possuem o comitê de gestão de risco na sua estrutura de governança corporativa evidenciaram no período analisado uma média de desempenho econômico superior aquelas que não possuíam tal comitê. Diante deste resultado, pode-se concluir que a presença do comitê de gestão de risco apresenta uma relação com o desempenho econômico favorável para a entidade, visto que a gestão de risco possibilita melhorar a conduta da empresa como um todo, o que consequentemente reflete no desempenho econômico. A contribuição do comitê de gestão de risco para a melhoria do desempenho econômico é ressaltada por COSO (2004), Jafari *et al.* (2011), Bhimani (2009), Tao e Hutchinson (2013), Berry e Phillips (1998).

No entanto, os resultados da pesquisa diferem dos achados por Minton *et al.* (2010) e Aebi *et al.* (2012), que identificaram que o comitê de gestão de risco e suas características tiveram impacto negativo no desempenho econômico das empresas analisadas no período da crise mundial de 2008.

Por conseguinte, os resultados deste estudo revelaram que a presença do comitê de gestão de risco resultou em um desempenho econômico superior, no contexto da amostra e período analisado, comparativamente às demais empresas que não possuem comitê de gestão de risco. Tal constatação contribui para evidenciar a importância da estrutura de governança

Tabela 3 **Média do desempenho econômico das empresas analisadas**

Classificação	Teste T de Média			
	2010*	2011*	2012*	No período*
Presença de comitê de gestão de risco	0,279	0,435	0,452	1,166
Não há presença de comitê de gestão de risco	0,221	0,333	0,442	0,998

Legenda: ª Significância a 1%
Fonte: Dados da pesquisa

corporativa e do comitê de gestão de risco para as organizações, e a sua capacidade de contribuir para a obtenção de resultados econômicos positivos. Deste modo, não se rejeitou a hipótese de pesquisa de que há relação positiva entre desempenho econômico e a presença de comitê de gestão de risco em empresas brasileiras, corroborando com o exposto por Berry e Phillips (1998), COSO (2004), Oliveira (2004), Trapp e Corrar (2005), Collier *et al.* (2007), Godoy *et al.* (2011), Jafari *et al.* (2011), Napolitano e Rabechini Junior (2012), Tao e Hutchinson (2013) de que a gestão de risco influencia no desempenho organizacional.

Considerações finais

O estudo teve por objetivo analisar a relação entre desempenho econômico e a presença de comitê de gestão de risco em empresas brasileiras. Para a consecução do objetivo proposto, procedeu-se uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa por meio de análise documental.

Os resultados da presente pesquisa contribuem ao constatar que as organizações brasileiras analisadas que possuem comitê de gestão de risco apresentaram desempenho econômico superior às empresas que não possuem. Portanto, os resultados sugerem que as empresas que apresentam comitê de gestão de risco são empresas que se encontram mais bem preparadas para enfrentar as incertezas que podem vir a acontecer no decorrer dos negócios da empresa, refletindo, assim, no desempenho econômico.

Este estudo contribui para o entendimento dos desafios do gerenciamento de risco, norteando a estruturação e a atuação eficiente da gestão estratégica e de suas ações voltadas ao desempenho econômico. Constatou-se empiricamente que empresas que possuem comitê de gestão de risco possuem desempenho econômico superior às empresas que não possuem este comitê.

Os resultados não podem ser generalizados, devido à dimensão da amostra, pois foram analisadas apenas empresas do índice IBrX-50 listadas na BM&FBOVESPA no período de 2010 a 2012. A disponibilidade de informações acerca da presença dos comitês de gestão de risco restringiu a quantidade de dados, principalmente pelo fato desta informação estar disponível nos formulários de referência a partir do ano de 2010, limitando o alcance da pesquisa e a escolha do tipo de análises estatísticas a serem utilizadas. Entretanto, tais limitações não comprometeram a realização do estudo, bem como os resultados encontrados.

Por fim, para futuras pesquisas, recomenda-se a análise dos procedimentos adotados para a gestão de risco no período pós-crise mundial, comparando com o período pré-crise, a fim de verificar se as empresas estão estrategicamente preparadas para enfrentar tais períodos, sem comprometer o patrimônio da organização e dos seus acionistas e investidores. Recomenda-se, ainda, para estudos futuros, a ampliação e utilização de outras variáveis e a alteração da amostra da pesquisa, visto que uma nova amostra

Os resultados não podem ser generalizados, devido à dimensão da amostra, pois foram analisadas apenas empresas do índice IBrX-50 listadas na BM&FBOVESPA no período de 2010 a 2012.

possibilitará a utilização deste estudo para fins de comparação dos resultados.

Referências bibliográficas

AEBI, V.; SABATO, G. e SCHMID, M. (2012), «Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis». *Journal of Banking & Finance*, v. 36, n.º 12, pp. 3213-3226.

ARENA, M.; ARNABOLDI, M. e AZZONE, G. (2010), «The organizational dynamics of enterprise risk management». *Accounting, Organizations and Society*, v. 35, n.º 7, pp. 659-675.

ASSAF NETO, A. (2012), **Finanças Corporativas e Valor**. 6.ª ed. Atlas, São Paulo.

BARROS, L.A.B.C. e SILVEIRA, A.D.M. (2008), «Excesso de confiança, otimismo gerencial e os determinantes da estrutura de capital». *Revista Brasileira de Finanças*, v. 6, n.º 3, pp. 293-335.

BASTOS, D.D. e NAKAMURA, W.T. (2009), «Determinantes da estrutura de capital das companhias abertas no Brasil, México e Chile no período 2001-2006». *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 20, n.º 50, pp. 75-94.

BERRY, A. e PHILLIPS, J. (1998), «Enterprise risk management: pulling it together». *Risk Management*, v. 45, n.º 9, pp. 53-58.

BHIMANI, A. (2009), «Risk management, corporate governance and management accounting: emerging interdependencies». *Management Accounting Research*, v. 20, n.º 20, pp. 2-5.

BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO – BM&FBOVESPA. http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoIndice.aspx?Indice=IBrX50&Idioma=pt-br. Acesso em 27/03/2014.

BORBA, V.R. (2006), **Do Planejamento ao Controle de Gestão Hospitalar**. Qualitymark Editora.

BORTOLUZZI, S.C.; ENSSLIN, S.R.; LYRIO, M.V.L. e ENSSLIN, L. (2011), «Avaliação de desempenho econômico-financeiro: uma proposta de integração de indicadores contábeis tradicionais por meio da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C)». *Revista Alcance*, v. 18, n.º 2, pp. 200-218.

BRAGA, R. e MARQUES, J.C. (2000), «Medidas de avaliação de empresas: uma evidência de suas relevâncias no caso da Companhia Paranaense de Energia-COPEL». *Caderno de Pesquisas em Administração*, v. 7, n.º 4, pp. 13-26.

BRASIL (2006), «Resolução n.º 3.380 de 29 de junho de 2006». Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional. https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?method=detalharNormativo&N=106196825. Acesso em 12/04/2014.

CAMARGOS, M.A. e BARBOSA, F.V. (2009), «Fusões e aquisições de empresas brasileiras: criação de valor e sinergias operacionais». *RAE: Revista de Administração de Empresas*, v. 49, n.º 2, pp. 206-220.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. e SILVA, R. (2007), **Metodologia Científica**. 6.ª ed. Pearson Prentice Hall, São Paulo.

COLLIER, P.M.; BERRY, A.J. e BURKE, G.T. (2007), «Risk and management accounting: best practice guidelines for enterprise-wide internal control procedures». **CIMA**, v. 2, n.º 11, pp. 1-8.

COLLIS, J. e HUSSEY, R. (2005), **Pesquisa em Administração**. 2.ª ed. Bookman, Porto Alegre.

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004), **Enterprise Risk Management – Integrated Framework – Application Techniques**. AICPA, Jersey City, NJ.

CVM – Comissão de Valores Mobiliários (2014), **Instituições Financeiras**. http://www.cvm.gov.br/. Acesso em 12/04/2014.

FÁVERO, L.P.; BELFIORE, P.; SILVA, F.L. e CHAN, B.L. (2009), **Análise de Dados:**

Modelagem Multivariada para Tomada de Decisões. Elsevier, Rio de Janeiro.

FERREIRA, R.N.; SANTOS, A.C.; LOPES, A.L.M.; NAZARETH, L.G.C. e FONSECA, R.A. (2013), «Governança corporativa, eficiência, produtividade e desempenho». *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, v. 14, n.º 4, pp. 134-164.

FISCHMANN, A.A. e ZILBER, M.A. (1999), «Utilização de indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle». *Revista de Administração da Mackenzie*, n.º 1, pp. 9-25.

GIL, A.C. (2011), **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6.ª ed. Atlas, São Paulo.

GITMAN, L.J. (2004), **Princípios de Administração Financeira**. 10.ª ed. Pearson Education Brasil, Addison Wesley, São Paulo.

GODOY, M.B.; MINADEO, R. e BORGES, P.C.R. (2011), «Análise do processo de gestão de riscos operacionais em uma instituição financeira». *Gestão Contemporânea*, v. 8, n.º 10, pp. 101-123.

HERMANSON, D.R.; TOMPKINS, J.G.; VELIYATH, R. e YE, Z. (S.) (2012), «The compensation committee process». *Contemporary Accounting Research*, v. 29, n.º 3, pp. 666-709.

IBGC (2007), **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos**. *In* E. La Rocque (Coord.), IBGC, São Paulo.

IUDÍCIBUS, S. (2008), **Análise de Balanços**. 9.ª ed. Atlas, São Paulo.

IUDÍCIBUS, S. (1998), **Contabilidade Gerencial**. Atlas, São Paulo.

JAFARI, M.; CHADEGANI, A.A. e BIGLARI, V. (2011), «Effective risk management and company's performance: investment in innovations and intellectual capital using behavioral and practical approach». *Journal of Economics and International Finance*, v. 3, n.º 15, pp. 780-786.

KIMURA, H.; PERERA, L.C.J. (2005), «Modelo de otimização da gestão de risco em empresas não financeiras». *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 16, n.º 37, pp. 59-72.

LIEBENBERG, A.P. e HOYT, R.E. (2003), «The determinants of enterprise risk management: Evidence from the appointment of chief risk officers». *Risk Management and Insurance Review*, v. 6, n.º 1, pp. 37-52.

MARTINS, T.J.; BOENTE, D.R. e MÓL, A.L.R. (2013), «A relação entre os níveis de divulgação das práticas de gestão de risco e a oscilação do preço das ações das companhias listadas na BM&FBOVESPA». *Registro Contábil*, v. 4, n.º 3, pp. 1-18.

MATARAZZO, D.C. (2003), **Análise Financeira de Balanços**. 6.ª ed. Atlas, São Paulo.

MIKES, A. (2009), «Risk management and calculative cultures». *Management Accounting Research*, v. 20, n.º 1, pp. 18-40.

MINTON, B.; TAILLARD, J. e WILLIAMSON, R. (2010), «Do Independence and Financial Expertise of the Board Matter for Risk Taking and Performance?». *Working Paper,* Fisher College of Business.

NAPOLITANO, D.M. e RABECHINI JUNIOR, R. (2012), «Gestão de risco e desempenho de projetos complexos: o grid das competências». *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 12, n.º 3, pp. 287-310.

OLIVEIRA, A.J.F. (2004), «Método para Avaliação de Risco Operacional em Bancos». Dissertação Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

RAUPP, F.M. e BEUREN, I.M. (2006), **Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais**. *In* I.M. Beuren (Org.), «Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática». 3.ª ed. Atlas, São Paulo.

SILVA, J.P. (2008), **Análise Financeira das Empresas**. 9.ª ed. Atlas, São Paulo.

SILVEIRA, A.D.M.; BARROS, L.A.B.C. e FAMÁ, R. (2003), «Estrutura de governança e desempenho financeiro nas companhias abertas brasileiras: um estudo empírico». *Caderno de Pesquisas em Administração*, v. 10, n.º 1, pp. 57-71.

SOUZA, A.A.; RODRIGUES, L.T.; LARA, C.O.; GUERRA, M. e PEREIRA, C.M. (2009),

«Indicadores de desempenho econômico-financeiro para hospitais: um estudo teórico». *RAHIS – Revista Administração Hospitalar e Inovação em Saúde,* v. 2, n.º 3, pp. 44-55.

TAO, N.B. e HUTCHINSON, M. (2013), «Corporate governance and risk management: The role of risk management and compensation committees». *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, v. 9, n.º 1, pp. 83-99.

TEDESCHI, P. (1997), «Estrutura de Capital: Uma Investigação sobre seus Determinantes no Brasil». Tese de Doutorado em Administração Contábil e Financeira, FGV – Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, São Paulo.

TRAPP, A.C.G. e CORRAR, L.J. (2005), «Avaliação e gerenciamento do risco operacional no Brasil: análise de caso de uma instituição financeira de grande porte». *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 16, n.º 37, pp. 24-36.

WESTON, J.F. e BRIGHAM, E.F. (2000), **Fundamentos da Administração Financeira**. Makron.

WOODS, M.; KAJÜTER, P. e LINSLEY, P.M. (2008), «A commentary on the COSO internal control framework and its links with Sarbanes-Oxley». *International Risk Management*, CIMA.

YANG, C.-C. (2012), «The effect of environmental management on environmental performance and firm performance in Taiwanese maritime firms». *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, v. 4, n.º 4, pp. 393-407.



Antecedentes del perfil del emprendedor brasileño de PYMES de los *clusters* industriales

Estudio del factor autoconfianza

por Yahilina Silveira Pérez y Ricardo S. Martins

RESUMEN: Los estudios contemporáneos tratan de identificar el comportamiento y la formación del perfil emprendedor como promotor de diversos procesos económicos, sociales y culturales. La autoconfianza que debe tener un emprendedor es sin duda uno de los rasgos distintivos a este perfil, pero es poco discutida en la literatura sobre el tema. En este sentido, el trabajo investiga los elementos que componen la variable autoconfianza y su influencia en el resto de variables del perfil emprendedor (innovación, asunción de riesgos, toma de decisiones y creación de empresas). La metodología se desarrolla a partir de un cuestionario estructurado que incluía preguntas sobre una escala ordinal, aplicados al sector del mueble de Ubá en el estado de Minas Gerais, Brasil. Los resultados mostraron que la autoconfianza se asocia más a hablar de oportunidades y de no problemas.

Palabras clave: Confianza; Emprendimiento; Riesgo; Cadena de Innovación; Pequeñas Empresas; PYMES

Antecedentes do perfil do empreendedor brasileiro de pequenas e médias empresas de aglomerados industriais

Estudo do fator autoconfiança

RESUMO: Estudos contemporâneos tratam de identificar o comportamento e a formação do perfil empreendedor como promotor de diversos processos econômicos, sociais e culturais. Embora a autoconfiança do empreendedor seja, sem dúvida, uma das características distintivas deste perfil, é, porém, pouco discutida na literatura sobre o tema. Neste sentido, a pesquisa investiga os elementos da variável autoconfiança e sua influência sobre outras variáveis do perfil empreendedor (inovação, gestão de riscos, tomada de decisões, criação de empresas). A metodologia é desenvolvida a partir de um questionário estruturado que incluiu perguntas, para respostas com escala ordinal, aplicado a empresários do setor moveleiro de Ubá no estado de Minas Gerais, Brasil. Os resultados mostraram que a autoconfiança associa-se mais a falar de oportunidades e não de problemas.

Palavras-chave: Confiança; Empreendedorismo; Risco; Cadeia de Inovação: Pequenas Empresas; PME

Antecedents of Brazilian small and medium-size's entrepreneur profile from industrial clusters

The self-trust factor study

ABSTRACT: Contemporary studies attempt to identify the behavior and training of entrepreneurial profile as a promoter of various economic, social and cultural processes. The self-trust that must have an entrepreneur is without doubt one of the distinguishing features within this profile. In this sense, the work provides the items that make up the construct of self-trust and their influence on the remaining variables of the entrepreneur profile (innovation, risks management, decision making and entrepreneurship). The methodology is developed from a structured questionnaire that includes questions on an ordinal scale, exposing the study of Ubá furniture sector located in the state of Minas Gerais, Brazil.
Keywords: Trust; Entrepreneurship; Risk; Innovation; Innovation Chain; Small Businesses; SBE

Yahilina Silveira Pérez
silveiraperez@yahoo.es
Doctorada en Ciencias Económicas, Universidad de Oriente, Cuba. Profesora, Universidad Tecnológica Equinoccial, Escuela de Turismo, Ecuador. Beca Postdoctoral, Universidad Federal de Minas Gerais, Centro de Investigación y Postgrado en Administración, Centro de Investigación Interdisciplinaria en Logística (NIPE-LOG / UFMG), CEP 31270-901 – Belo Horizonte, Brasil.
Doutorada em Ciências Económicas, Universidade de Oriente, Cuba. Professora, Universidade Tecnologica Equinoccial, Escola de Turismo, Equador. Bolsista de Pós-Doutoramento, Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pesquisas e Pós-Graduação em Administração Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa em Logística (NIPE-LOG/UFMG), CEP 31270-901 – Belo Horizonte, Brasil.
PhD in Economic Sciences, University of Oriente, Cuba. Professor, Equinox University of Technology, School of Tourism, Equador. Postdoctoral Fellow, Federal University of Minas Gerais, Research Centre and Post-graduations on Administration, Interdisciplinary Research Group on Logistics (NIPE-LOG/UFMG), CEP 31270-901 – Belo Horizonte, Brazil.

Ricardo Silveira Martins
rmartins@face.ufmg.br
Doctorado en Economía Aplicada, Universidad de São Paulo. Profesor, Coordinador, Universidad Federal de Minas Gerais, Centro de Investigación y Postgrado en Administración, Centro de Investigación Interdisciplinaria en Logística (Nipe-LOG / UFMG), Av Antônio Carlos, 6627, CEP 31270-901 – Belo Horizonte, Brasil .
Doutorado em Economia Aplicada, Universidade de São Paulo. Professor, Coordenador, Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pesquisas e Pós-Graduação em Administração, Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa em Logística (NIPE-LOG/UFMG), Av. Antônio Carlos, 6627, CEP 31270-901 – Belo Horizonte, Brasil.
PhD in Applied Economics, University of São Paulo. Professor, Coordinator, Federal University of Minas Gerais, Research Centre and Post-graduations on Administration, Interdisciplinary Research Group on Logistics (NIPE-LOG/UFMG), Av. Antônio Carlos, 6627, CEP 31270-901 – Belo Horizonte, Brazil.

Recebido em abril de 2016 e aceite em outubro de 2016.
Recibido en abril de 2016 y aceptado en Octubre de 2016.
Received in April 2016 e and accepted in October 2016.

El proceso emprendedor transciende las fronteras empresariales. Es el resultado de la interacción de múltiples variables, donde evidentemente puede encontrarse la creación de empresas, innovación, redes, asunción de riesgo, entre otras. Basándose en estos preceptos, puede platearse que no existe un modelo único que identifique el perfil del emprendedor (Bojica, 2012) y a su vez sea aplicable a todos los contextos.

En sus cualidades personales también se han identificado variables como son la iniciativa, visión, coraje, firmeza, decisión, actitud humana de respeto, capacidad de organización y dirección (Leite, 2000), entre otras. Pero, a pesar de que la literatura muestra diversos aspectos de las características empresariales, los más estudiados son la necesidad de reconocimiento, seguridad, autorrealización, innovación, persuasión, disposición al riesgo y perseverancia. Por lo que no existe una evidencia concreta que muestre el estudio de la autoconfianza dentro de este tema con un enfoque empresarial. En cambio, el estudio de la confianza está siendo enfocado hacia lo interpersonal, su importancia en el desempeño empresarial, en las relaciones de trabajo y en el crecimiento de los negocios (Nayme et al., 2006; Fundão y Pires, 2014; Silva y Vasconcellos, 2014; Strobino y Texeira, 2014).

En este estudio la cuestión principal trata sobre cuál es el papel de la autoconfianza en relación al perfil del emprendedor dentro de las relaciones con la cadena de suministros. Si bien el emprendedor es capaz de establecer lazos de confianza, el confiar en sí mismo puede ser el punto de partida para obtener mejores resultados en el aprovechamiento de las oportunidades.

Si tenemos en cuenta que la confianza comprende tanto la noción de relevancia motivacional como la previsión (Deutsch, 1958), es un factor decisor en el aprovechamiento de oportunidades. En otro análisis, a pesar de que se establecen diferencias entre confianza personal e institucional (Hömann y Welter, 2005; Thai, 2013), se continúa abordando la temática desde la perspectiva de confiar en los otros y no como autoconfianza.

Resulta evidente que la confianza interpersonal es importante pues el emprendedor no es una persona aislada, tiene relacionamientos con proveedores, competidores, clientes potenciales, accionistas, y con su propia red de relaciones personales. Por lo general los estudios se centran en las redes sociales del emprendedor descuidando las redes empresariales como centro de las operaciones comerciales, empresariales y relacionales. Las cadenas de suministros son todavía un campo en proceso de sedimentación académica, tanto en los aspectos de delimitación conceptual como en las posibilidades operacionales en el ámbito gerencial (Chen, 2004).

En este estudio la cuestión principal trata sobre cuál es el papel de la autoconfianza en relación al perfil del emprendedor dentro de las relaciones con la cadena de suministros. Si bien el emprendedor es capaz de establecer lazos de confianza, el confiar en sí mismo puede ser el punto de partida para obtener mejores resultados en el aprovechamiento de las oportunidades.

La estructura de este trabajo es dividida en seis secciones. Para lograr una mejor comprensión y ofrecer respuesta a la interrogante de investigación, se inicia con una revisión de la literatura previa en la que se presenta el estado ¿? actual del perfil del emprendedor. A continuación, presentamos el modelo teórico que refleja la interacción de las variables dentro de dicho perfil, reflejando la importancia de la autoconfianza. Por último, se describen los

resultados obtenidos, comentando posteriormente las conclusiones y las consecuencias derivadas de ellos, así como las futuras áreas de investigación.

Marco teórico e hipótesis

Existe una lógica de previsión del emprendedor, conocida como raciocinio causal (causa) que analiza el emprendimiento como un proceso previsible. Este pensamiento vinculado a un raciocinio causal creativo defiende la hipótesis de que en la medida que el futuro se pueda prever también se podrá controlar. Por otra parte, la lógica de la creación, identificada como raciocinio de acción (efecto) considera que el emprendimiento es un método de evaluación permanente. El emprendedor que se rige bajo esta lógica imagina nuevos fines posibles, utilizando un conjunto de medios (Bojica et al., 2012). Este último supone que en la medida que puede controlar el futuro no debe prever. Los principios de acción son la pérdida aceptable en relación a los resultados esperados y socios estratégicos en vez de análisis competitivo. Pero más que una implementación del conocimiento previo su objetivo es aprovechar al máximo las contingencias que puedan surgir.

Otro elemento que se analiza en este tipo de estudios es la orientación emprendedora, que consiste en permitir la orientación a la innovación, proactividad y la asunción del riesgo en las operaciones de la organización. El objetivo es crear nuevos productos, servicios y procesos o empresas (Lumpkin y Dess, 1996; Covin y Slevin, 1989). Se trata de una búsqueda activa de nuevas oportunidades emprendedoras, por lo que es considerado un factor clave para anticipar las necesidades de un mercado cada vez más dinámico y competitivo (Wang, 2008; Lumpkin y Dess, 1996).

En particular, la literatura ha hecho especial énfasis en la relación de la orientación emprendedora con el desempeño. Esta ha mostrado que las empresas que presentan niveles más elevados de orientación emprendedora tienen los mejores resultados comerciales, con mayores posibilidades de supervivencia y crecimiento (Lumpkin y Dess, 1996; Walter, Auer y Ritter, 2005; Wiklund y Shepherd, 2003; Rauch y Lumpkin, 2009).

Cubico et al. (2010) utilizan los siguientes factores para describir el potencial empresarial: orientación a la meta, tendencias hacia la creatividad y la innovación, el grado de determinación para alcanzar las metas y la percepción personal en cuanto a la manipulación general de situaciones de trabajo; Liderazgo, aptitudes hacia la gestión y el liderazgo; Adaptabilidad, capacidad para percibir los cambios ambientales y la adaptabilidad; Necesidad de logro, el deseo de fama, el éxito, la afirmación social y el respeto de los demás; Necesidad de auto-empoderamiento, el deseo de realización personal a través del puesto de trabajo que, además de los objetivos económicos, debe ser agradable, satisfactoria e interesante; Innovación, la curiosidad por lo nuevo; Flexibilidad, tendencia a reorientar los objetivos propios de acuerdo con la situación externa; Autonomía, necesidad de tener su propio espacio independiente para tomar decisiones y elecciones.

Siguiendo estos criterios, el perfil del emprendedor está determinado por diferentes factores por lo que podemos partir de las premisas de que la innovación (ID), asumir riesgos (RI), tomar decisiones (TM), la creación de empresas (CE) y autoconfianza (CI) son factores positivos en el perfil del emprendedor.

Partiendo de estas premisas, se entiende también que las nuevas empresas suelen ser más eficientes, forzando a las empresas existentes a innovar y ser más productivas en términos de competitividad. Los procesos dinámicos de creación de nuevos negocios presentan productos innovadores, procesos y estructuras organizacionales en la economía. Está demostrado en los estudios la integración existente entre la confianza y los modelos de adopción de las tecnologías (Belanche et al., 2012). La asunción de riesgos es inherente en el perfil del emprendedor.

Está demostrado en los estudios la integración existente entre la confianza y los modelos de adopción de las tecnologías. La asunción de riesgos es inherente en el perfil del emprendedor.

H1a: La autoconfianza contribuye positivamente a la innovación en el perfil del emprendedor.

Estudios sobre emprendimientos en zonas rurales demuestran que hay una aversión al riesgo como factor que explica la falta de emprendimiento en estas regiones (Zhao et al., 2011). Esto es asociado a la experiencia empresarial previa, educación, vínculos sociales, confianza en amigos y familiares en momentos de crisis. ¿Será que esa actitud al riesgo también tiene una relación con la autoconfianza del emprendedor? La confianza es tal vez una de las características del emprendedor que más se destaca y es esto lo que explica en alguna manera la capacidad de asumir riesgos.

H1b: La autoconfianza del emprendedor aumenta la de asumir riesgos.

H1c: La autoconfianza del emprendedor valoriza positivamente la toma de decisiones.

H1d: La autoconfianza del emprendedor contribuye positivamente a la creación de empresas.

Ciertos autores como Ratten (2013), Sánchez Almagro (2003) y Quintana (1999) reconocen la presencia de rasgos de confianza individual dentro del perfil del emprendedor. En ese sentido, conjuntamente con Delgado (2011), también demuestran la influencia de las variables en la creación de empresas, innovación, toma de decisiones y riesgo. En las incidencias de las relaciones de confianza entre grupos, Pullés (2013) y Nyaga (2010) miden la confianza entre grupos de investigación, proveedores y clientes, demostrando que sus escalas poseen un carácter genérico en la demostración de lazos de confianza. Cada uno, a pesar de expresar visiones y aplicaciones diferentes, permiten la adaptación de sus escalas a nuestro estudio, utilizando el cuestionario como instrumentos de recolección.

La confianza aparece como un elemento facilitador de las relaciones, al propiciar beneficios como transferencia de conocimiento, el aprendizaje conjunto, el compartimiento de riesgos y costos asociados a la explotación de oportunidades (Martins, 2013). Por otra parte, estudios demuestran que dentro de los relacionamientos, la confianza genera valor al disminuir los

costos en las transacciones (Dyer y Chu, 2003), derivando de esto una gran importancia para el factor confianza.

En este sentido definimos las siguientes hipótesis:

H2: La autoconfianza en el perfil del emprendedor refuerza los vínculos en las relaciones de la cadena de suministros (RCS).

El modelo completo se presenta en la Figura 1.

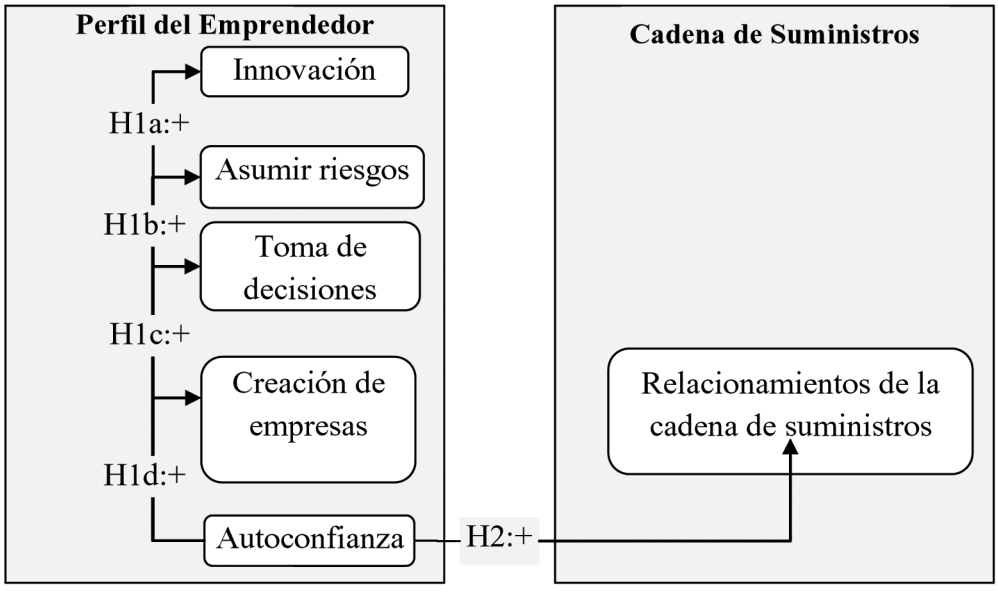
Metodología

A continuación, explicamos la metodología de investigación. En primer lugar, se presenta la muestra de estudio, su composición y plan de muestreo. A continuación, en la medida de lo posible, hemos desarrollado el instrumento de nuestra investigación con los objetos que miden los constructos mediante la adaptación de escalas existentes.

Muestra

Según Tomaél (2005) el sector de muebles es reconocido mundialmente como un sector tradicional, en el que han predominado las empresas familiares, especialmente las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Las empresas investigadas son fabricantes de muebles localizadas en el estado de Minas Gerais, Brasil. Estas poseen un alto grado de diferenciación, en el cual la fragmentación del mercado permite la convivencia de empresas que atienden diferentes nichos, desde la fabricación de muebles para clases socioeconómicas distintas hasta propósitos diversos. Esto lo convierte en un sector atractivo para los emprendedores, por lo que es importante para el trabajo empírico de la investigación.

Figura 1 **Modelo teórico**



Fuente: Elaborado por los autores

Hemos estudiado los emprendedores del sector de muebles de Ubá, una de las regiones industriales más importantes de la región de Minas Gerais. Para determinar el tamaño y selección de la muestra elegimos el método no probabilístico de conveniencia utilizado en otros estudios de casos con muestras pequeñas (Blasio y Veale, 2009). Al comienzo de la selección de estudios obtuvimos del Sindicato de Industrias de Muebles Ubá (Intersind) la lista de las empresas de fabricación de muebles. Fueron seleccionadas aquellas de reciente formación, con disposición a colaborar en investigaciones, en base a las experiencias con otras investigaciones, según los resultados del negocio y teniendo en cuenta las características de los directivos de estas empresas, los cuales son empresarios-propietarios. Esto nos proporcionó una muestra de 32 (n> 30) emprendedores de la industria de muebles de Ubá, válida para el análisis estadístico (Gallego, 2003).

Los relacionamientos no colaborativos son los más frecuentes en este sector de muebles, independientemente que los empresarios reconozcan la importancia de la colaboración y de compartir información. A penas en pequeños grupos de empresas es posible percibir relaciones racionales, resultantes de lazos de parentesco o amistad, los cuales se basan en la confianza y reciprocidad.

Recolección de datos

Durante el proceso de recolección de datos se tomaron en cuenta algunos criterios teóricos y empíricos. En primer lugar, fue válido resaltar que la existencia de varias empresas en un mismo espacio geográfico no implica que se establezcan relacionamientos colaborativos (Pinheiro, 2013). Significa que no es una condición necesaria para que las empresas ubicadas en el Polo, tengan relaciones entre ellas.

Al analizar el Polo de muebles de Ubá, fueron importantes las referencias de los estudios previos realizados en este ámbito. Resultados del análisis cualitativo obtenido por Pinheiro (2013) exponen criterios que demuestran cómo los relacionamientos no colaborativos son los más frecuentes en este sector de muebles, independientemente que los empresarios reconozcan la importancia de la colaboración y de compartir información. También se caracteriza por registrar experiencias negativas tales como la copia de productos entre competidores que refuerza la percepción de riesgo y desconfianza. A penas en pequeños grupos de empresas es posible percibir relaciones racionales, resultantes de lazos de parentesco o amistad, los cuales se basan en la confianza y reciprocidad.

Otro de los criterios que se tienen en cuenta en el inicio y el desarrollo de la investigación es el criterio de la subjetividad que puede en investigaciones de naturaleza social limitar el resultado de percepción de los empresarios que conformaron la muestra (Xavier et al., 2008). La recolección de datos se llevó a cabo durante agosto y septiembre del 2014. El cuestionario diseñado fue aplicado a los 32 emprendedores de la muestra, permitiendo la realización del estudio y el establecimiento de conclusiones.

Componentes y análisis de datos

En el desarrollo de la investigación un elemento importante es la identificación de las variables, la cuales pueden asumir valores y características diferentes (Dancey y Reidy, 2006). La escala de concordancia

está determinada en una escala ordinal que va desde "1 = Desacuerdo Totalmente" hasta "7 = Concuerdo Totalmente" siendo "4 = Ni concuerdo ni desacuerdo" opción media, marcando los números enteros (1-2-3-4-5-6-7). Su aplicación es también conocida como escala Likert, dada por el hecho de la alta confiabilidad obtenida en estudios anteriores (Pullés et al., 2013; Jayaram, Ahire y Dreyfus, 2010; Collado-Agudo et al., 2008), contrastada con una escala multi-items (Bojica et al., 2012).

Las escalas de medición utilizadas fueron validadas nuevamente teniendo en cuenta las propiedades psicométricas que precisan cumplir: unidimensionalidad, fiabilidad y validez (Malhotra et al., 2003; Meneses et al., 2014). Es necesario conocer que no existe una única línea metodológica para evaluar la propiedad de unidimensionalidad. El análisis factorial sigue siendo la herramienta más utilizada para determinar la dimensionalidad de un conjunto de ítems (León, 2006; Dancey y Reidy, 2006). Por lo que para determinar estos criterios aplicamos el análisis factorial del conjunto de ítems presentes en los factores del perfil del emprendedor y los relacionamientos, a través del SPSS 20.0, aplicando el método de componentes principales. El análisis factorial en cada una de las etapas permitió establecer cuáles son los componentes principales de la investigación, resultados que son reforzados con el test no paramétrico. A través de las ecuaciones estructurales se determinó el modelo estructural para corroborar las premisas e hipótesis identificadas.

Las preguntas relativas al cuestionario para determinar el comportamiento de las variables (ver Cuadros 1 y 2, p. 29-30), se dirige a desvelar el nivel de aceptación y concordancia de los emprendedores del caso de estudio respecto a las variables del perfil del emprendedor (CI, ID, RI, TM, CE) y los RF, rRC y RO.

Resultados

La discusión sobre la validación de instrumentos de investigación presentados, se realizó a través del análisis factorial y la prueba no paramétrica procesados en el SPSS 20.0, mientras que para el análisis de ecuaciones estructurales es utilizado el programa Lisrel. Por último, esto permitió presentar los resultados de las pruebas de hipótesis.

Test de validación de los resultados

La estadística descriptiva del perfil del emprendedor (ver Tabla 1, p.30) muestra que los 32 son válidos en todos los ítems. Las medias de los valores en las escalas muestran que los directivos están entre concuerdo parcialmente (5) hasta concuerdo (6), siendo RI1 y RI3 los únicos ítems con concordancia parcial (3).

También se observa que existe suficiente variabilidad según la desviación típica (σ = Std. Devation). La estadística descriptiva de las variables correspondientes a los RCS posee un comportamiento similar (ver Tabla 2, p. 31).

Cuadro 1 **Ítems del PE**

Ítem	Enunciado	Referencia
CI1	Hablo más de oportunidades que de problemas.	(Ratten, 2013; Quitana, 1999)
CI2	Considero que puedo dominar gran parte de las adversidades.	
CI3	Acepto los desafíos que el negocio presenta.	
CI4	Soy muy seguro cuando tengo que presentar mi opinión.	
ID1	Las innovaciones en procesos en los últimos 3 años son superiores a las de la competencia.	(Delgado-Verde et al., 2011; Sánchez Almagro, 2003; Quitana, 1999)
ID2	Incentivo el intercambio de ideas para aumentar las capacidades en el trabajo diario.	
ID3	Considero fácil buscar soluciones para problemas.	
ID4	Me siento atraído por nuevas oportunidades empresariales.	
ID5	Me siento activo cuando trabajo con profesionales innovadores.	
RI1	Mi análisis intuitivo es más importante que el análisis de plan de negocios y estratégico.	(Ratten, 2013)
RI2	Valoro el proceso de gestión y reducción de riesgos.	
RI3	Los resultados en los negocios son definidos predominantemente por factores casuales.	
TM1	Prefiero soluciones creativas en vez de soluciones conocidas y experimentadas para resolver problemas.	(Ratten 2013)
TM2	Creo firmemente que un cambio en el mercado crea una oportunidad para mí.	
TM3	Priorizo todas las decisiones relativas a un asunto cuando es crítico.	
TM4	Desarrollo estrategias de mercado para aprovechar oportunidades que no han sido descubiertas por la competencia.	
CE1	Creo que el mejor criterio para seleccionar mis socios es su competencia para el negocio.	(Sánchez Almagro, 2003)
CE2	Utilizo sistemas y métodos de control de costos de producción y de operaciones en general.	
CE3	Creo que si dedico tiempo para planificar el futuro del negocio, el resultado es mejor.	

Fuente: Elaborado por los autores a partir de las referencias

En el análisis factorial, comprobando todos los ítems que en conjunto deberán explicar el perfil del emprendedor se muestra cómo todos son reproducidos con más de un 75%. En los ítems ID y RI donde KMO es igual a 0,562 e 0,502, respectivamente, los valores se encuentran en el límite recomendable, lo que puede ser interpretado de tal manera que los resultados podrían no ser muy satisfactorios (ver Tabla 3, p. 31). Sin embargo, todos los valores de la esfericidad de Bartlett tienen una Sig. menor que 0,05, tres de ellas con valor cero, lo que indica relaciones significativas entre las variables y por tanto la aplicabilidad del análisis factorial.

En la variable CI se han identificado en un análisis inicial dos factores (ver Tabla 4), los cuales explican el 75,90% de la varianza acumulada. Un primer factor extraído formado por CI1 y CI2, tiene un criterio orientado al pensamiento positivo por lo que es posible ofrecerle la denominación de "índice de positivismo". El siguiente factor extraído está formado por CI3 y CI4, ha-

Cuadro 2 **Ítems del RCS**

Ítem	Enunciado	Referencia
RF1	Estamos comprometidos con la preservación una buena relación con nuestros principales proveedores.	(Pullés et al., 2013; Nyaga, Whipple y Lynch, 2010)
RF2	Conscientemente intentamos mantener relaciones de cooperación con nuestros principales proveedores.	
RF3	El relacionamiento con nuestros principales proveedores es importante que realizar transacciones aisladas.	
RC1	Estamos comprometidos con la preservación una buena relación con nuestros principales clientes.	
RC2	Conscientemente intentamos mantener relaciones de cooperación con nuestros principales clientes.	
RC3	El relacionamiento con nuestros principales clientes es importante que realizar transacciones aisladas.	
RO1	Estamos comprometidos con la preservación una buena relación con las empresas del sector.	
RO2	Conscientemente intentamos mantener relaciones de cooperación con las principales empresas del sector.	
RO3	El relacionamiento con las principales empresas del sector es importante que realizar transacciones aisladas.	
RO4	Es común entre las empresas del sector, compartir informaciones sobre proveedores, mercado y clientes.	
RO5	Es común entre las empresas del sector, compartir información sobre materiales, costos y nuevas técnicas de producción.	

Fuente: Elaborado por los autores a partir de las referencias

Tabla 1 **Estadísticos descriptivos de las variables del PE**

		N	Mín.	Máx.	Media	Desviación Típica	Varianza	Asimetría	
								Estadística	Error típico
CI	CI1	32	4	7	5,59	1,132	1,281	0,037	0,414
	CI2	32	4	7	5,56	1,045	1,093	0,095	0,414
	CI3	32	4	7	6,38	0,793	0,629	-1,216	0,414
	CI4	32	1	7	5,59	1,720	2,959	-1,833	0,414
ID	ID1	32	1	7	4,91	1,553	2,410	-0,551	0,414
	ID2	32	1	7	5,00	1,918	3,677	-0,790	0,414
	ID3	32	1	7	5,06	1,759	3,093	-0,860	0,414
	ID4	32	1	7	5,13	1,699	2,887	-1,218	0,414
	ID5	32	1	7	5,97	1,555	2,418	-2,250	0,414
RI	RI1	32	1	6	3,44	1,501	2,254	-0,207	0,414
	RI2	32	2	7	5,75	1,320	1,742	-1,392	0,414
	RI3	32	1	7	3,06	1,813	3,286	0,560	0,414
TM	TM1	32	1	7	4,31	1,786	3,190	-0,650	0,414
	TM2	32	3	7	5,28	1,224	1,499	-0,017	0,414
	TM3	32	1	7	5,69	1,655	2,738	-1,515	0,414
	TM4	32	1	7	5,63	1,540	2,371	-1,806	0,414
CE	CE1	32	1	7	5,31	1,942	3,770	-1,149	0,414
	CE2	32	1	7	5,81	1,674	2,802	-1,664	0,414
	CE3	32	2	7	5,94	1,343	1,802	-1,159	0,414

Fuente: Resultados de la investigación

Tabla 2 **Estadísticos descriptivos de las variables del RCS**

		N	Mín.	Máx.	Media	Desviación Típica	Varianza	Asimetría	
								Estadística	Error típico
RF	RF1	32	3	7	6,44	0,914	0,835	-2,105	0,414
	RF2	32	3	7	6,22	1,039	1,080	-1,389	0,414
	RF3	32	2	7	5,50	1,437	2,065	-0,626	0,414
RC	RC1	32	4	7	6,28	0,958	,918	-1,084	0,414
	RC2	32	3	7	6,19	1,061	1,125	-1,264	0,414
	RC3	32	1	7	5,56	1,625	2,641	-1,153	0,414
RO	RO1	32	1	7	3,53	1,967	3,870	0,086	0,414
	RO2	32	1	7	4,44	1,813	3,286	-0,256	0,414
	RO3	32	1	7	4,63	1,601	2,565	0,009	0,414
	RO4	32	1	7	4,94	1,917	3,673	-0,726	0,414
	RO5	32	1	7	3,56	1,900	3,609	0,198	0,414

Fuente: Resultados de la investigación

Tabla 3 **Test KMO y Bartlett's**

		PE					RCS		
		CI	ID	RI	TM	CE	RF	RC	RO
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KOM)		0,588	0,562	0,502	0,700	0,583	0,614	0,670	0,510
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	21,900	36,556	14,823	23,993	17,917	33,863	31,980	41,036
	Df	6	10	3	6	3	3	3	10
	Sig.	0,001	0,000	0,002	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000

Fuente: Resultados de la investigación

ciendo referencia a la seguridad en las capacidades personales por lo que es denominado factor de "seguridad".

En este primer análisis no se estaría cumpliendo con el criterio de unidimensionalidad, por lo que se elimina el ítem CI4 para obtener el factor dominante, basados en el criterio inicial de Kaiser de mantener los factores de mayor autovalor. El nuevo análisis factorial de la variable generó un KMO igual a 0,611 y un test de esfericidad de Bartlett igual a 0,000 (Chi-quadrado aprix. = 31,038; df = 6).

La variable CI tampoco cumple con la característica de unidimensionalidad en el primer análisis (ver Tabla 4, p. 32). Teniendo en cuenta su composición el factor uno está representado por ítems relacionados a ideas innovadoras (ID5, ID4, ID2), en cuanto al factor dos, va dirigido a la solución de problemas (ID3). Según Comrey y Lee (1992) cargas factoriales menores que 0,32 son consideradas pobres. Por tanto, los ítems ID1 y ID3 tienen valores absolutos por debajo de los aceptables en los factores identificados, lo que permite que sean excluidos dada su carga factorial.

La variable RI a pesar de que en el primer análisis se obtiene un único factor, éste explica el 54,53% de la varianza total. Sin embargo, el ítem RI2 es excluido en el análisis debido a que su carga factorial no es representativa.

Tabla 4 **Análisis factorial exploratorio de las variables del PE**

Ítems	Análisis factorial con todos los ítems		Análisis factorial con reducción	Modelo Factorial
	Componentes		Componente	
	1	2	1	
CI1	0,880	0,006	0,870	$CI1=0,870F1+U_{CI1}$
CI2	0,813	-0,078	0,802	$CI2=0,802F1+U_{CI2}$
CI3	0,601	0,631	0,686	$CI3=0,686F1+U_{CI3}$
CI4*	-0,388	0,828	Excluidos	
ID5	0,916	-0,145	0,906	$ID2=0,787F1+U_{ID2}$
ID4	0,817	-	0,833	$ID4=0,671F1+U_{ID4}$
ID2	0,750	0,288	0,787	$ID5=0,906F1+U_{ID5}$
ID1*	-0,344	-0,192	Excluidos	
ID3*	-0,205	0,954		
RI1	0,901	-	0,903	$RI1=0,903F1+U_{RI1}$
RI3	0,899	-	0,903	$RI3=0,903F1+U_{RI3}$
RI2*	-0,128	-	Excluidos	
TM4	0,893	-	-	$TM1=0,632F1+U_{TM1}$
TM3	0,861	-	-	$TM2=0,671F1+U_{TM2}$
TM2	0,671	-	-	$TM3=0,861F1+U_{TM3}$
TM1	0,632	-	-	$TM4=0,893F1+U_{TM4}$
CE2	0,878	-	-	$CE1=0,781F1+U_{CE1}$
CE1	0,781	-	-	$CE2=0,878F1+U_{CE2}$
CE3	0,694	-	-	$CE3=0,694F1+U_{CE3}$

Fuente: Elaboración propria

En correspondencia, las variables TM y CE, se representan en factores únicos, cumpliendo la característica de explicar estos componentes.

En relación a las cargas factoriales de los RF, estas resultan significativas con valores superiores al 68%, extrayendo de ellas el modelo factorial de cada ítem (ver Tabla 5, p. 33). En este caso se cumple la propiedad de unidimensionalidad generando un solo componente con el 65% de la varianza total explicada. Esta situación se repite en la variable RC con cargas factoriales mayores al 75% y un 58% de la varianza total explicada.

Sin embargo, la variable RO, no cumple con la unidimensionalidad por lo que el ítem RO1 fue eliminado. Las cargas factoriales de este ítem no resultan significativas por lo que según el criterio de Kaiser debería excluirse del estudio (ver Figura 2, p. 33). De esta forma se un obtiene un solo componente que explica la variable estudiada.

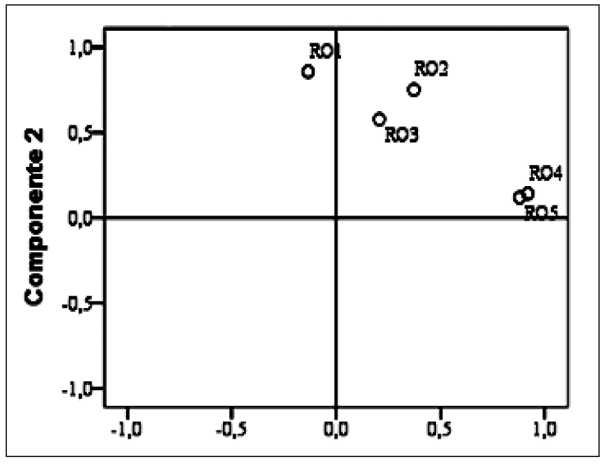
En sentido general, las escalas cumplen también con las características de fiabilidad y validez (ver Tabla 6, p. 33), con excepción de CE que presenta valores de Alpha de Cronbach inferiores al límite deseable, esto es, inferior a 0.7. Estos resultados implican que es posible continuar con el estudio del perfil del emprendedor, teniendo en cuenta que las variables identificadas cumplen con las características necesarias para análisis robustos.

Tabla 5 **Análisis factorial exploratorio de las variables RCS**

Ítems	Análisis factorial con todos los ítems		Análisis factorial con reducción	Modelo Factorial
	Componentes		Componente	
	1	2	1	
RF2	0,911	-	-	$RF1=0,893F1+U_{RF1}$ $RF2=0,911F1+U_{RF2}$ $RF3=0,687F1+U_{RF3}$
RF1	0,893	-	-	
RF3	0,687	-	-	
RC2	0,907	-	-	$RC1=0,876F1+U_{RC1}$ $RC2=0,907F1+U_{RC2}$ $RC3=0,788F1+U_{RC3}$
RC1	0,876	-	-	
RC3	0,788	-	-	
RO4	0,918	0,142	0,863	$RO2=0,71F1+U_{RO2}$ $RO3=0,51F1+U_{RO3}$ $RO4=0,86F1+U_{RO4}$ $RO5=0,80F1+U_{RO5}$
RO5	0,879	0,118	0,803	
RO1	-0,134	0,858	Excluido	
RO2	0,372	0,752	0,705	
RO3	0,207	0,578	0,507	

Fuente: Resultados de la investigación

Figura 2 **Plot de componente en espacio rotado de la variable RO**



Fuente: Resultados de la investigación

Tabla 6 **Resumen del análisis factorial exploratorio**

	Ítems Excluidos	Varianza Total Explicada (%)	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach con base en Ítems padronizados	Media General	No. Ítems
CI	CI4	62,387	0,711	0,723	5,92	4
ID	ID1 y ID3	71,169	0,786	0,795	5,36	3
RI	RI2	81,48	0,764	0,773	3,25	2
TM	-	59,705	0,760	0,766	5,23	4
CE	-	62,039	0,685	0,689	5,68	4
RF	-	69,333	0,736	0,778	6,05	3
RC	-	73,729	0,776	0,820	6,01	3
RO	RO1	53,590	0,706	0,699	4,39	4

Fuente: Elaboración propria

Validación del modelo propuesto

El análisis no paramétrico de las variables resultantes permitió conocer su comportamiento en la muestra estudiada (ver Tabla 7). Según la interpretación de los resultados, ocurren con igual probabilidad los ítems CI1 y CI2, aceptando las hipótesis nulas, así como se rechazan CI3 y CI5. Por lo que se interpreta que la autoconfianza de los emprendedores está asociada más al hecho de hablar sobre las oportunidades que de los problemas, considerando que pueden dominar buena parte de las adversidades que surgen en su entorno. Esto se considera una actitud positiva, sin embargo podría implicar un alto riesgo de que se estén acumulando problemas al ignorarlos.

Según este resultado asumimos previamente el criterio de que dichos emprendedores podrían estar utilizando los escasos recursos que poseen para buscar oportunidades. Al hablar solo de este hecho, podemos decir que quizá no estén solucionando sus problemas inmediatos, o carezcan de la capacidad para hacerlo. Esto sugiere que los negocios conviven con

Tabla 7 **Resultados del teste no paramétrico**

		Sig.*	Decisión **
CI ***	CI1	0,355	Retener Hipótesis Nula
	CI2	0,355	Retener Hipótesis Nula
	CI3	0,000	Rechazar Hipótesis Nula
ID ***	ID2	0,092	Retener Hipótesis Nula
	ID4	0,027	Rechazar Hipótesis Nula
	ID5	0,000	Rechazar Hipótesis Nula
RI ***	RI1	0,017	Rechazar Hipótesis Nula
	RI3	0,125	Retener Hipótesis Nula
TM ***	TM1	0,087	Retener Hipótesis Nula
	TM2	0,269	Retener Hipótesis Nula
	TM3	0,010	Rechazar Hipótesis Nula
	TM4	0,003	Rechazar Hipótesis Nula
CE ***	CE1	0,000	Rechazar Hipótesis Nula
	CE2	0,000	Rechazar Hipótesis Nula
	CE3	0,000	Rechazar Hipótesis Nula

Nota: * Son exhibidas significancias asintóticas, el nível de significancia es de 0,05
** Test Chi-cuadrado de una muestra
*** Distribución Normal

Fuente: Resultados de la investigación

problemas que no son resueltos pues se prefiere hablar de nuevas oportunidades. En este sentido volvemos a los análisis anteriores sobre cómo el emprendimiento es relacionado a las oportunidades y cuál es la brecha entre una oportunidad y un problema.

Los problemas existen cuando se detecta una brecha entre el desempeño deseado y el existente (Hitt, 2006), siendo un resultado obtenido. Por lo que este autor es claro en su análisis al determinar que aun cuando hablemos de problemas y su búsqueda por solucionarlos, también encontraremos oportunidades. Y es aquí donde según el autor, el papel de la percepción juega un elemento fundamental en base a la experiencia, necesidades actuales y personalidad del empresario. En otro nivel del análisis, de acuerdo con Valera (2003) la autoconfianza es identificada como una competencia central de los individuos, clasificada como competencias puras que conforman las habilidades cognoscitivas para facilitar la relación entre el desempeño individual y el organizacional. En esencia, define autoconfianza como personalidad.

Por tanto, basados en estos dos análisis sobre la percepción de un problema u oportunidad y la autoconfianza identificada como personalidad, podemos discernir que el hecho de hablar más de oportunidades que de problemas o viceversa, está en dependencia de la percepción sobre el asunto. Implica que podremos estar tratando un mismo tema en circunstancias diferentes y percibir en un momento problemas y en otros casos, oportunidades. Que los empresarios hablen más de oportunidades que de problemas puede significar que su autoconfianza les proporcione una visión positiva donde otros pudieran encontrar dificultades. Y esa actitud no implica que no solucionen problemas.

En relación a la variable ID, los empresarios del estudio, incentivan el intercambio de ideas para aumentar la capacidad en el trabajo diario. No obstante, a pesar de que los resultados de CI estuvieron alrededor de las oportunidades, en términos de innovación no ocurre con igual sentido la atracción por nuevas oportunidades empresariales, ni trabajar con profesionales innovadores. Esta aparente contradicción en el perfil de los emprendedores se debe a que una vez establecidos sus negocios, las decisiones se basan en mantenerse en el mercado captando nuevos clientes.

Este criterio es reforzado en el análisis de la variable TM, donde son aceptados los ítems relativos a generar soluciones creativas y aprovechar los cambios del mercado. Tomar decisiones es sin duda una de las características más importantes en los emprendedores; por tanto, la rapidez y seguridad en los procesos de decisión pueden conducir al éxito o no de los emprendimientos. No obstante, en el resultado obtenido, se muestra que estos emprendedores no priorizan las decisiones de los asuntos críticos ni consideran desarrollar estrategias para aprovechar oportunidades que aún no han sido descubiertas por la competencia. Si vinculamos esto al análisis realizado de la autoconfianza, entonces sí podemos decir que los emprendedores del es-

tudio están descuidando sus problemas, e incluso las oportunidades que podrían ofrecerles una ventaja competitiva.

Quizás por esto, en estudios realizados con anterioridad los emprendedores de muebles no muestren señales de liderazgo. Es sabido que las cadenas de muebles no son líderes en las redes de suministros en las que participan. Los empresarios parecen ser personas que apenas captan bien los cambios del mercado con una visión comercial, sin valorizar otras áreas funcionales de la empresa.

En otro sentido, los emprendedores al rechazar la hipótesis correspondiente a RI1, tienen la percepción positiva de que en la asunción de riesgos no se tiene en cuenta el análisis intuitivo, pues consideran más importante el análisis del plan de negocios. Esto resulta significativo pues indica que algunos de ellos desarrollan técnicas y estrategias empresariales propias de las ciencias administrativas. De cualquier forma, aceptar RI3 implica que los resultados de estos planes de negocio son definidos por factores causales, lo que conduce a la escasa aplicación de proyección.

A pesar de que los emprendedores que conforman la muestra son dueños de empresas, el análisis no paramétrico de CE rechaza todas las hipótesis debido a que estas no ocurren con la misma probabilidad. Tomando en consideración el planteamiento de los ítems, significa que no existe una generalización en la selección de los socios por su competencia en el sector (clientes, proveedores y accionistas). De la misma forma, tampoco se utilizan sistemas de control de costos de producción y de operaciones. Ni todos los emprendedores creen que es necesario dedicar tiempo a planificar el futuro del negocio en función de tener mejores resultados.

El análisis no paramétrico de las variables RCS, permitió establecer que los emprendedores mantienen buenas relaciones con los proveedores, clientes y competidores (ver Tabla 8, p. 37). Aunque es apenas un criterio de percepción. Los resultados comparativos realizados por Macedo (2014), ubican a las empresas del sector de muebles de Ubá, en el séptimo y decimoquinto lugar de *ranking* de confianza en el relacionamiento con proveedores y clientes, siendo superados en número por otros sectores como Arapongas, Bento Gonçalves y Mirassol, siendo este último el de mayores resultados de confianza.

En el resultado obtenido, se muestra que estos emprendedores no priorizan las decisiones de los asuntos críticos ni consideran desarrollar estrategias para aprovechar oportunidades que aún no han sido descubiertas por la competencia. Si vinculamos esto al análisis realizado de la autoconfianza, entonces sí podemos decir que los emprendedores del estudio están descuidando sus problemas, e incluso las oportunidades que podrían ofrecerles una ventaja competitiva.

Análisis estructural del modelo

Para realizar la comprobación del modelo, fue posible aplicar el método de ecuaciones estructurales. Los coeficientes del gráfico del modelo estructural están definidos a través de la aplicación del programa Lisrel 9.1 (*Student*), que permiten, en la Figura 3, mostrar las pruebas de hipótesis y los resultados de las interacciones del modelo.

Se muestra en esta figura como la ID tiene un fuerte efecto positivo sobre el PE.. La RI y la TM no poseen un efecto tan fuerte. Entonces puede plantearse que las premisas relativas a estos ítems no se cumplen totalmente

Tabla 8 **Resultados del teste no paramétrico de RCS**

	Sig.*	Decisión **
RF ***	0,274	Retener Hipótesis Nula
RC ***	0,605	Retener Hipótesis Nula
RO ***	0,848	Retener Hipótesis Nula

Nota: * Son exhibidas significancias asintóticas, el nível de significancia es de 0,05
** *Test Kolmogorov Smirnov de una muestra*
*** Distribución Normal
Fuente: Resultados de la investigación

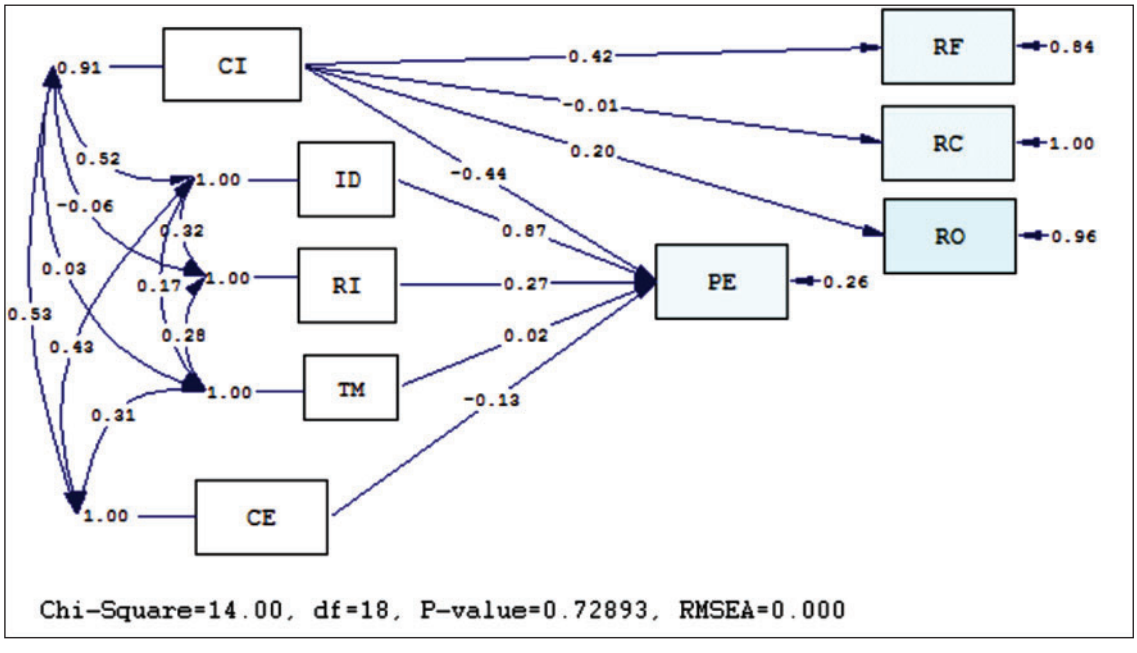
en la muestra seleccionada. En cambio, la CE posee un efecto negativo débil, lo que implica no es una característica que se cumple desde la percepción de los emprendedores encuestados. Significa que crear la empresa y ser dueños de la misma no es lo que les identifica como emprendedores.

En relación a la variable CI tiene un fuerte efecto en el perfil del emprendedor, lo que conlleva a establecer su presencia en los perfiles estudiados, aunque según su percepción es que esta autoconfianza afecta negativamente sus antecedentes emprendedores. Esto refuerza el planteamiento del marco teórico de Bojica et al. (2012) de que no existe un único perfil emprendedor.

La evaluación de cómo la CI impacta las restantes variables dentro del perfil del emprendedor, demuestra que CI impacta fuertemente de manera positiva ID y CE, cumpliendo H1a, H1d. Su efecto en TM es en cambio más

Nuestros resultados apuntan que si bien la confianza es lo que permite relacionarse con sus competidores y obtener mejores beneficios, la autoconfianza que en sí mismo tiene el empresario también determina esa relación y sus resultados.

Figura 3 **Resultados del modelo estructural**



Fuente: Resultados de la investigación

débil pero positivo por lo que puede comprobarse H1c. Un resultado relevante, independientemente de que no se soporta H1b, es que esta variable tiene un singular efecto negativo en RI.

La otra fase del estudio es cómo la autoconfianza incide en las relaciones con proveedores y clientes. Los resultados de Martins (2013) demuestran que la confianza en los relacionamientos verticales ofrece beneficios relacionales. Entre tanto, el estudio de Macedo (2014) sobre la confianza en las relaciones inter-organizacionales demuestra que los empresarios que confían en sus competidores también confían en sus proveedores y clientes. Al comprobar estas hipótesis desde la perspectiva de la autoconfianza, obtenemos que C impacta positivamente los RF y RO, pero no tiene una percepción positiva en la relación con los clientes. No obstante, dado el fuerte efecto con RF y RO, la hipótesis H2 es soportada en el modelo. Por tanto, nuestros resultados apuntan que si bien la confianza según Macedo (2014) es lo que permite relacionarse con sus competidores y obtener mejores beneficios, la autoconfianza que en sí mismo tiene el empresario también determina esa relación y sus resultados.

Discusión, implicaciones y conclusiones

Como hemos planteado en el trabajo, el espectro de la confianza va desde la economía a la psicología, pasando por la sociología y las ciencias políticas. El resultado es una variedad de definiciones y conceptos. Este componente crea expectativas sobre eventos que ocurren en el futuro. Por tanto, la posibilidad de sufrir algún tipo de pérdida si la confianza no fuera correspondida encierra un elemento de riesgo. También la confianza se relaciona con la fe en las personas, que está probablemente ligada al hecho de que alguien mantendrá su palabra (Robinson y Jackson, 2001) moderada por constructos culturales (Jayaram et al., 2010; Ribbink y Grimm, 2014). Estas definiciones están ligadas a la confianza interpersonal.

En el estudio realizado, la pregunta de investigación fue orientada hacia el papel de la autoconfianza en el perfil del emprendedor y las relaciones en la cadena de suministros. Respondiendo la cuestión, una de las interpretaciones realizadas es que en relación a los resultados los empresarios del sector de muebles de Ubá no planifican, ni controlan, ni valorizan el conocimiento técnico que podría ayudar y apoyar al negocio. Por lo que pueden no realizar una buena gestión de negocios. Esto significa que los emprendedores estudiados siguen la lógica de raciocinio de acción, definida en el marco teórico (Bojica et al., 2012).

El emprendedor bajo este concepto es exageradamente autoconfiante en sus capacidades de captar oportunidades de mercado. De alguna forma, en el formato en que es modelado, el negocio depende entonces de esta capacidad del emprendimiento y de su presencia frecuente en eventos de la red de suministros, tales como ferias, reuniones, visitas y negociaciones. De esta manera, los empresarios parecen ser alentados a relacionarse. Es una forma de compensar otras fragilidades de gestión.

Según estudiosos del tema, la confianza es particularmente importante en momentos de ignorancia sobre lo que la otra parte podría haber hecho y sus acciones futuras (Kim, 2008). Es por esto que la confianza es asociada directamente con el riesgo, en forma de antecedente o como resultado. En el trabajo realizado, la relación entre la autoconfianza y asumir riesgos fue negativa, a pesar de no cumplirse el supuesto planteado, se considera relevante demostrar que al igual que la confianza interpersonal incide negativamente en la percepción del riesgo (Kim, 2008), la autoconfianza podría tener el mismo efecto en los emprendedores pues esa percepción puede estar incidiendo significativamente en la asunción de riesgos.

Son recurrentes en la literatura los planteamientos de que la creación de empresas es un elemento importante en perfil del emprendedor, pero no determinante. Según el caso estudiado estas teorías se refuerzan al demostrar que a pesar de que la muestra era formada por directivos dueños de empresas, estos no consideran a la CE como un factor relevante del PE. Sin embargo, en respuesta de la investigación, la autoconfianza puede determinar este factor.

Finalmente, encontramos que la autoconfianza juega un papel fundamental en las relaciones, en lo principal con proveedores y competidores, independiente de que su impacto sea positivo o no. Como limitación de la investigación es válido señalar el periodo de realización de la misma, pues según los comentarios de los propios encuestados existía en Brasil un alto sentimiento de desconfianza.

En las futuras líneas de investigación, pretendemos ampliar el tamaño de la muestra y analizar la interacción de la autoconfianza con variables como el desempeño empresarial de los emprendedores. Estas potenciales investigaciones son incentivadas también por estudios realizados sobre el papel mediador entre la confianza y el desempeño organizacional (Fundão, 2014), los cuales podrían ofrecer una mejor explicación sobre los resultados de la confianza.

Agradecimientos

La financiación de este proyecto ha sido proporcionada por FAPEMIG – Fundación de Apoyo a la Investigación del Estado (Minas Gerais, Brasil).

Referencias bibliográficas

BELANCHE, D.; CASALÓ, L. y FLAVIÁN, C. (2012), "Integrating trust and personal values into the technology acceptance model: the case of e-government services adoption". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, pp. 192-204.

BLASIO, A.D. y VEALE, R. (2009), "Why say sorry? Influencing consumer perceptions post organizational crises". *Australasian Marketing Journal*, vol. 17, pp. 75-83.

BOJICA, A.; RUIZ, M. y FUENTES, M.D. (2012), "La adquisición de conocimiento a través de relaciones interorganizativas y la orientación emprendedora: el papel del capital social de segundo grado". *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, vol.15, pp. 141--153.

CHEN, I. e PAULRAJ, A. (2004), "Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements". *Journal of Operations Management,* vol. 22, pp. 119-150.

COLLADO-AGUDO, J.; RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. y SAN MARTÍN GUTIÉRREZ, H. (2008), "Análisis del efecto moderador de la estructura de la interdependencia sobre la relación entre la confianza y la satisfacción en relaciones fabricante-distribuidor". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 35, pp. 057-090.

COVIN, J. y SLEVIN, D. (1989), "Strategic management of small firms in hostile and benign environments". *Strategic Management Journal*, vol.10(1), pp. 75-87.

CUBICO, S.; BORTOLANI, E.; FAVRETTO, G. y SARTORI, R. (2010), "Describing the entrepreneurial profile: the entrepreneurial aptitude test (TAI)". *International Journal of Entrepreneurship and Small Business,* vol. 11(4), pp. 424-435.

DANCEY, C.P. y REIDY, J. (2006), **Estatística sem Matemática para Psicologia**. Artemed, Porto Alegre.

DELGADO-VERDE, M.; MARTÍN-DE-CASTRO, G.; NAVAS-LÓPEZ, J. y CRUZ-GONZÁLEZ, J. (2011), "Capital social, capital relacional e innovación tecnológica. Una aplicación al sector manufacturero español de alta y media-alta tecnología". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol.14, pp. 207-221.

DEUTSCH, M. (1958), "Trust and Suspicion". *Journal of Conflict Resolution*, vol. 2(4), pp. 265-279.

FUNDÃO, M.T. y PIRES, C. (2014), "O papel mediador entre confiança e desempenho organizacional". *Revista de Administração da USP-Rausp*, vol. 49, pp. 45-58.

GALLEGO, R. S. (2003), **Introducción al análisis de Datos Experimentales: Tratamiento de Bioensayos**. (2a ed.). Jaume I: Universidad de Jaume I.

GARTNER, W. (1985), "A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation". *Academy of Management Review*, vol. 10(4), pp. 696-706.

HITT, M. A. (2006), **Administración**. (9na eds). Pearson Educación, México.

HÖMANN, H.-H. y WELTER, F. (2005), **Trust and Entrepreneurship**. Edward Elgar, Alemania.

JAYARAM, J.; AHIRE, S. y DREYFUS, P. (2010), "Contingency relationships of firm size, TQM duration, unionization, and industry context on TQM implementation: A focus in total effects". *Journal of Operations Management*, vol. 28(4), pp. 345-356.

KIM, D.J.; FERRIN, D. y RAO, R. (2008), "A trust-based consumer decision-making model in electronic commerce: The role of trust, perceived risk, and their antecedents". *Decision Support Systems,* vol. 44, pp. 544-564.

LEITE, E. (2000), **O Fenômeno do Empreendimento: Criando Riquezas**. Bagaço, Recife.

LEÓN, A.B. (2006), "La unidimensionalidad de un instrumento de medición: Perspectiva Factorial". *Revista de Psicología*, vol. XXIV(1), pp. 53-80.

LUMPKIN, G. y DESS, G. (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance". *Clarifying the Academy of Management Review*, vol. 21(1), pp. 135-172.

MACEDO, R.D.C. (2014), "Confiança nos relacionamentos interorganizacionais: mais do que uma simples questão de estratégia comercial". Tesis de Maestria presentada en Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

MALHOTRA, N.K.; MARTÍNEZ, J. F. y ROSALES, M.E. (2003), **Investigación de Mercados. Un enfoque aplicado**, (4ta ed.), Pearson Educación, México.

MARTINS, G.S. (2013), "A Medida de Confiar é Confiar sem Medida? Estudo sobre o Efeito da Confiança na Criação e na Captura de Valor na Relação Comprador-Fornecedor". Tese de Doutorado em Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo.

MENEZES, J.; BARRIOS, M.; LOZANO, L.M.; BONILLO, A.; TURBANY, J.; COSCULLUELA, A. y VALER, S. (2014), **Psicometría**. UOC, Cataluya.

NAYME, J.G.; FISCHER, R.M.; MAZZON, A. (2006), "Fator de confiança interpersonal no ambiente de trabalho". *Revista de Administração da USP-Rausp*, vol. 41, 442-452

NYAGA, G.N.; WHIPPLE, J. y LYNCH, D. (2010), "Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ?". J*ournal of Operations Management*. vol. 28(2), pp. 101-114.

PINHEIRO, L. (2013), "Intervenientes nos Relacionamentos Interorganizacionais e seus desdobramentos: Um Estudo na Indústria Moveleira no Brasil. Tese de Doutorado, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais.

PULLÉS, D.C.; GUTIÉRREZ, L.J. y LLORENS, J. (2013), "Transactive memory system and TQM: exploring knowledge capacities". *Industrial Management & Data Systems*, vol.113, pp. 294- 318.

QUINTANA, C. (1999), "Capacidad emprendedora y Racionalización Organizativa: Estudio Teórico-Empírico de su Papel en la Creación y Desarrollo de Empresas Andaluzas". Tesis Doctoral, Universidad de Málaga.

RATTEN, V. (2013), "Cloud computing: A social cognitive perspective of ethics, entrepreneurship, technology marketing, computer self-efficacy and outcome expectancy on behavioural intentions". *Australasian Marketing Journal*, vol. 21, pp. 137-146.

RAUCH, A.W. y LUMPKIN, G.F. (2009), "Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future". *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33(3), pp. 761-787.

RIBBINK, D. y GRIMM, C.M. (2014), "The impact of cultural difference on buyer-suplier negotations: An experimental study". *Journals of Operations Management,* vol. 32, pp. 114-126.

ROBINSON, R. y JACKSON, E. (2001), "Is trust in others declining in America? An age-period-cohort analysis". *Social Science Research*, vol. 30, pp. 117-145.

SÁNCHEZ ALMAGRO, M.L. (2003), "Perfil Psicológico del Autoempleado". Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid.

SILVA, V. y VASCONCELLOS, G.M. (2014), "Redes sociales, perfil empreendedor e trajetória". *Revista de Administração da USP-Rausp*, vol. 49, pp. 77-88.

STROBINO, M.R.C. y TEIXEIRA, R.M. (2014), "Empreendedorismo feminino e o conflito trabalho-família: estudo de multicasos no comércio de material de construção da cidade de Curitiba". *Revista de Administração da USP-Rausp*, vol. 49(1), pp. 59-76.

THAI, E.T. (2013), "Social capital, networks, trust and immigrant entrepreneurship: a cross country analysis". J*ournal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, vol. 7, pp. 108-125.

TOMAÉL, M.I. (2005), "Redes de Conhecimento: O Compartilhamento da Informação e do Conhecimento em Consórcio de Exportação do Setor Moveleiro". Tesis de Doctoral, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

VALERA, O. (2003), "Competencias y desempeño humano: mito o realidad". *Revista Latinoamericana de Administración*, 30.

VILLENA, D. J. (2004), "Emprendimentos: a necessidade de se aprender a empreender". In D.J. Villena et al., **Empreendedor, Trabalho Didático**, Faculdade Novo Milênio.

WALTER, A.; AUER, R. y RITTER, T. (2005), "The impact of network capabilities and intrepreneurial orientation on university spin-off performance". *Journal of Business Venturing*, vol. 21, pp. 541-567.

WANG, C. (2008), "Entrepreneurial orientation, learning orientation and firm performance". *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32(4), pp. 635-657.

WIKLUND, J. y SHEPHERD, D. (2003), "Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium sized business". *Strategic Management Journal*, vol. 24(3), pp. 1307-1314.

XAVIER, W.S.; MARTINS, G. y LIMA, A.A. (2008), "Fortalecendo empreendimentos em TI: qual a contribuição das Incubadoras". *Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, vol. 5(3), pp. 433-452.

ZHAO, W.J.; BRENT, R. y ECHTEMER, C. (2011), "Capital social y emprendimiento turístico". *Annals of Tourism Research*, vol. 38(4), pp. 1570-1593.



Teste diagnóstico de resiliência potencial

O radar da resiliência organizacional

por Teresa Rodrigues, António Silva Ribeiro, Lia Vasconcelos e Benoît Robert

RESUMO: Neste artigo, elaborado a partir de um estudo de caso realizado entre 2011 e 2015, explora-se o conceito de resiliência potencial na Marinha portuguesa durante o choque orçamental ocorrido em Portugal (2011). O trabalho teórico e empírico orientado para o desenvolvimento de um instrumento de diagnóstico de resiliência potencial por captação de ecos foi concebido para mapear ecos de resiliência potencial, designados por ecos de protorresiliência. Os resultados da aplicação indicam que o Radar-R possui um conjunto de benefícios não intrusivos que permitem aos atores do sistema estruturarem o pensamento de forma clara e focada, num ambiente ambíguo, de modo a identificarem alavancas potenciadoras para a organização responder estrategicamente à mudança. Pretende-se contribuir para estimular o desenvolvimento de trabalhos teóricos e empíricos de resiliência das organizações nas comunidades científicas e organizacionais/empresariais de língua portuguesa.
Palavras-chave: Resiliência; Avaliação; Mapeamento; Organizações; Estratégia

Teresa Rodrigues
te.rodrigues@gmail.com
Doutoranda em Ciências do Ambiente, Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Campus da Caparica, 2829-516 Caparica, Portugal. Investigadora em resiliência das organizações, formadora de professores e *Coach*.
Estudiante de doctorado en Ciencias Ambientales, Universidad Nueva de Lisboa, Facultad de Ciencias y Tecnología, Campus de Caparica, 2829-516 Caparica, Portugal. Investigadora en resiliencia organizacional, formadora de profesores y Coach.
PhD candidate in Environment Science, Nova University of Lisbon, Faculty of Sciences and Technology, Caparica Campus, 2829-516 Caparica, Portugal. Researcher in organizational resilience, trainer and Coach.

António Silva Ribeiro
antonio.silva.ribeiro@marinha.pt
Doutorado em Ciência Política, Instituto superior de Ciências Sociais e Políticas. Professor Catedrático Convidado, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 1300-663 Lisboa, Portugal. Exerce atualmente o cargo de Chefe do Estado-Maior da Armada e Autoridade Marítima Nacional (CEMA-AMN), é um académico especializado nas áreas de Estratégia, Ciência Política e História.
Doctorado en Ciencias Políticas, Instituto de Ciencias Sociales y Políticas. Profesor Catedrático invitado, Instituto Superior de Ciencias Sociales y Políticas, 1300-663 Lisboa, Portugal. Ejerce actualmente el cargo de Jefe de Estado Mayor de la Armada y de la Autoridad Marítima Nacional (CEMA-AMN), académico especializado en las áreas de Estrategia, Ciencias Políticas e Historia.
PhD in Political Science, Institute of Social and Political Sciences. Invited Full Professor, Institute of Social and Political Sciences, 1300-663 Lisbon, Portugal. Currently holds the Position Chief of Portuguese Naval Staff and National Maritime Authority (CEMA-AMN), is a specialized academic areas Strategy, Political Science and History.

Prueba de diagnóstico del potencial de resiliencia

El radar de la resiliencia organizacional

RESUMEN: En este artículo, elaborado a partir de un estudio de caso realizado entre 2011 y 2015, se explora el concepto del potencial de resiliencia en la Marina portuguesa durante la crisis financiera ocurrida en Portugal (2011). El trabajo teórico y empírico está orientado al desarrollo de un instrumento de diagnóstico del potencial de resiliencia por captación de ecos diseñados para mapear ecos de potencial de resiliencia, designados como ecos de proto-resiliencia. Los resultados indican que el Radar-R tiene un conjunto de beneficios no intrusivos que permiten a los actores del sistema estructurar el pensamiento de forma clara y enfocada, en un ambiente ambiguo, a fin de identificar palancas que potencien responder a la organización de forma estratégica al cambio. Se pretende contribuir a estimular el desarrollo de trabajos teóricos y empíricos de resiliencia en las organizaciones de las comunidades científicas y organizacionales/empresariales de lengua portuguesa.
Palabras clave: Resiliencia; Evaluación; Mapeo; Organizaciones; Estrategia

Lia Vasconcelos
ltv@fct.unl.pt
Doutorada em Engenharia do Ambiente/Sistemas Sociais, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa. Professora Associada, Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Departamento de Ciência e Engenharia do Ambiente, investigadora no MARE NOVA – Centro de Ciência do Mar e do Ambiente, 2829-516 Caparica, Portugal.
Doctorada en Ingeniería Ambiental / Sistemas Sociales, Facultad de Ciencias y Tecnología, Universidad Nueva de Lisboa. Profesora Asociada, Universidad Nueva de Lisboa, Facultad de Ciencias y Tecnología, Departamento de Ciencias e Ingeniería Ambiental, investigadora en MARE NOVA – Centro de Ciencias del Mar y del Medio Ambiente, 2829-516 Caparica, Portugal.
PhD in Environmental Engineering/Social Systems, Nova University of Lisbon, Faculty of Sciences and Technology. Professor, Nova University of Lisbon, Faculty of Sciences and Technology, Department of Sciences and Environmental Engineering, researcher at MARE – Marine and Environmental Sciences Centre, 2829-516 Caparica, Portugal.

Diagnostic test of resilience potential

The radar of organizational resilience

ABSTRACT: This article drawn from a case study conducted between 2011 and 2015 explores the concept of potential resilience in the Portuguese Navy during the financial shock occurred in Portugal (2011). Theoretical and empirical research aimed at developing a potential diagnostic tool for capturing echoes resilience is designed to map resiliency potential echoes designated proto-resilience echoes. Results obtained indicate that the Radar-R has a set of non-intrusive benefits that enable actors in the system, an ambiguous environment, structuring thought clear and focused manner to identify enhancer levers for the organization respond strategically to change. This paper aims to stimulate the development of theoretical and empirical studies of resilience of organizations in scientific and organizational communities / business of Portuguese.
Keywords: Resilience; Assessment; Shock; Organization; Strategy

Benoît Robert
benoit.robert@polymtl.ca
Doutorado em Engenharia Civil, Polytechnique Montreal.
Professor, Polytechnique Montreal, Departamento de Matemáticas e Engenharia Civil, Diretor do Centre Risque & Performance, Montreal, Quebeque, Canadá H3C 3A7.
Investiga e desenvolve uma metodologia de avaliação de resiliência organizacional em organizações governamentais e não-governamentais.
Doctorado en Ingeniería Civil, Polytechnique Montreal.
Profesor, Polytechnique Montreal, Departamento de Matemáticas e Ingeniería Civil, Director del Centro Risque & Performance, Montreal, Quebec, Canadá H3C 3A7.
Investiga y desarrolla una metodología de evaluación de la resiliencia organizacional en organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.
Phd in Civil engineering, Polytechnique Montreal.
Professor, Polytechnique Montréal, Mathematics and Engineering Department, Director of the Centre Risque & Performance, Montréal, Quebec, Canada H3C 3A7.
Researches and develops in governmental and non-governmental organization resilience assessment methodology.

Recebido em abril de 2016 e aceite em outubro de 2016.
Recibido en abril de 2016 y aceptado en Octubre de 2016.
Received in April 2016 and accepted in October 2016.

A incerteza e a imprevisibilidade de perturbações cada vez mais frequentes e atípicas estão a mobilizar a comunidade científica, política e empresarial para explorarem novos paradigmas e instrumentos organizacionais centrados no conceito de resiliência.

Este trabalho de investigação exploratório, desenvolvido na Marinha portuguesa, baseia-se nos trabalhos de investigação do Centre Risque & Performance, de Montreal, no Canadá, e procura colmatar uma lacuna identificada na literatura em 2011, designadamente, a ausência de uma abordagem orientada para o mapeamento da resiliência potencial de uma organização num período de choque.

O objetivo desta investigação é desenvolver um instrumento de diagnóstico que permita mapear as coordenadas da resiliência potencial por captação de ecos, durante um período de choque.

A pertinência desta problemática emergiu na sequência de um choque orçamental, ocorrido em Portugal (2011). Tendo em conta a natureza deste fenómeno contemporâneo, analisado em contexto real, e a questão de investigação (como?), optou-se por um modelo de investigação do tipo estudo de caso (Yin, 1994), orientado para a investigação-ação. O objetivo desta investigação é desenvolver um instrumento de diagnóstico que permita mapear as coordenadas da resiliência potencial por captação de ecos, durante um período de choque.

Na primeira parte deste artigo, procede-se à revisão bibliográfica realizada fundamentalmente até 2012. De seguida, faz-se uma breve análise do estudo de caso e, nas secções seguintes, apresentam-se os elementos teóricos e empíricos que serviram de base ao desenvolvimento do instrumento. Segue-se uma breve descrição da sua aplicação e a metodologia de avaliação. Finalmente, nas duas últimas secções, mostram-se os resultados e tece-se a conclusão.

À semelhança de outros países, as organizações dos países de língua portuguesa enfrentam um conjunto de eventos adversos que põem em causa o equilíbrio estrutural das suas respetivas organizações.

Tendo em conta a relevância da temática e a escassez de publicações sobre resiliência em língua portuguesa, com este artigo pretende-se contribuir para estimular o debate e a apropriação do conceito nas comunidades científicas e organizacionais/empresariais.

Referencial teórico

Breve histórico

No âmbito da ciência moderna, até aos nossos dias, o conceito de resiliência evoluiu devido a sucessivos alargamentos científicos, dando origem a um conceito transversal e polissémico.

Seja na área dos materiais (Charmet, 1980; Timoshenko, 1983; Carneiro, 1999; Peneireiro, 2010), ou no âmbito da psicologia (Werner, 1993; Rutter, 1993; Luthar, 2000), da ecologia (Holling, 1973), da socioecologia (Holling, 2001; Gunderson, Holling, 2001; Carpenter, 2001; Folke *et al.*, 2002), da Estratégia Internacional de Redução de catástrofes (UN/ISDR, 2005-2015), dos sistemas industriais (Hollnagel, 2006, 2012), das infraestruturas críticas

(Robert *et al.*, 2012; Petit *et al.*, 20012) e das políticas públicas de segurança e de competitividade económica (The Reform Institute, 2008; Ministére de la Sécurité Publique, Canadá, 2008; Australia Strategic Policy Institute, 2008; White House, 2011), o conceito de resiliência tem granjeado um enorme sucesso enquanto fator de segurança e de sustentabilidade das organizações.

Conceitos atuais de resiliência das organizações

Neste artigo consideramos que a emergência da resiliência das organizações resultou da evolução do pensamento internacional, em matéria de redução de riscos de catástrofes. Com efeito, a Década Internacional para a Redução de Catástrofes Naturais (1990-1999) mobilizou de tal forma a comunidade internacional que foi criada a Estratégia Internacional de Redução de Catástrofe (2000) e, em 2005, foi aprovado o Quadro de Ação de Hyogo (2005-2015), com o objetivo de construir a resiliência das nações e das organizações face aos riscos de catástrofes.

Alguns autores e organizações já vinham a alertar para o facto de os modelos existentes estarem a tornar-se ineficazes para assegurar a segurança e a competitividade económica da sociedade.

No âmbito do UN/International Strategy for Disaster Reduction (ISDR), a resiliência é definida como «a capacidade de um sistema organizacional, uma comunidade ou uma sociedade exposta a riscos, suportar, absorver, acolher e corrigir os efeitos de um perigo, em tempo oportuno e de maneira eficaz, nomeadamente pela preservação e pelo restabelecimento das suas estruturas essenciais e das suas funções básicas» (Terminology on Disaster Risk Reduction, 2009, p. 24).

Embora o movimento iniciado em Hyogo estivesse orientado para responder às catástrofes, alguns países assumiram uma visão mais audaz e abrangente ao integrarem, nas suas respetivas políticas públicas, a construção da resiliência enquanto desígnio nacional, alargado à esfera da segurança e da economia (EUA, 2008; Austrália, 2008; Canadá, 2008). Neste contexto, a resiliência emerge como uma resposta adaptativa a um conjunto de eventos adversos. Alguns autores e organizações já vinham a alertar para o facto de os modelos existentes estarem a tornar-se ineficazes para assegurar a segurança e a competitividade económica da sociedade (Richmond, 2003; Dauphiné, Provitolo, 2007; Hollnagel, 2012; Robert *et al.*, 2012).

Principais pesquisas sobre o tema

Embora atualmente seja difícil avaliar quais são as principais pesquisas sobre resiliência, alguns trabalhos de investigação teóricos e empíricos evoluíram para a conceção de instrumentos de avaliação desenvolvidos em três conceituados centros de investigação: ANL norte-americano, CRC francês e CRP canadiano.

O Argonne National Laboratory (ANL) é um centro de pesquisa do Departamento de Energia dos Estados Unidos, no qual se desenvolveu, em parceria com o Department of Homeland Security, um conjunto de índices de maneira a identificar a resiliência nas infraestruturas críticas da economia, da sociedade civil, da governança (serviços de urgência), das

cadeias de aprovisionamento, etc. Definindo resiliência como «a capacidade de uma entidade, uma organização, uma comunidade ou uma região em antecipar, resistir, absorver, responder, adaptar-se e recuperar depois de um distúrbio» (Carlson, L., *et al.*, 2012; Petit, Eaton, Fisher, 2012), os trabalhos desenvolvidos visam reforçar a preparação (antecipação), as medidas de redução (resistência e absorção), a capacidade de resposta (resposta e adaptação) e mecanismos de restabelecimento.

O Centre de Recherche sur les Risques et les Crises (CRC) é um laboratório interdisciplinar da Escola Nacional Superior de Minas de Paris (MINES ParisTech), que está associado a uma cadeira designada por «Engenharia da Resiliência» desenvolvida por Eric Hollnagel. Este autor define Engenharia da Resiliência como «a aptidão intrínseca de um sistema ajustar o seu funcionamento antes, durante e após a ocorrência de uma perturbação ou de uma mudança significativa, de modo a que possa continuar a exercer a sua atividade em condições esperadas ou inesperadas» (Hollnagel, 2012, prologue, xxxvi).

De acordo com Nemeth *et al.* (2009), os trabalhos desenvolvidos no âmbito da Engenharia da Resiliência assentam nas seguintes hipóteses teóricas:

- Os indivíduos de uma organização devem sistematicamente ajustar os seus comportamentos à situação e aos recursos disponíveis;
- Algumas situações podem ser atribuídas a falhas ou a disfuncionalidades. As situações anormais podem ser estudadas como a consequência de combinações inesperadas da variabilidade dos comportamentos dos sistemas;
- A gestão da segurança não pode ser apenas baseada em eventos do passado e na avaliação da probabilidade da ocorrência de falhas. Deve ser também baseada em comportamentos proativos;
- A gestão da segurança não pode ser abordada isoladamente das outras funções da gestão das organizações.

Para Rigaud (2011), a Engenharia da Resiliência representa uma nova geração de segurança funcional para as organizações.

O Centre Risque & Performance (CRP) é o centro de investigação integrado no Departamento de Matemática e Engenharia da École Polytechnique de Montréal (Quebeque – Canadá). Orientado para uma abordagem por consequências, os trabalhos desenvolvidos pelo CRP estão direcionados para o estudo das interdependências das infraestruturas críticas. O CRP desenvolveu junto dos sistemas essenciais do Quebeque, uma forma de avaliar a resiliência, baseada na conceção de um guia metodológico (Pinel, 2009; Pairet, 2009) designado por *Résilience Organisationnelle – Concept et Méthodologie d'Évaluation*. Nesta metodologia, a resiliência é definida como «a capacidade de um sistema manter ou restabelecer níveis de funcionamento aceitáveis apesar das perturbações e das falhas» (Pinel, 2009, p. 71).

Na sua versão inicial (2011), data em que a metodologia foi parametrizada à Marinha portuguesa, o modelo era constituído por quatro etapas: (1) Perfil do sistema; (2) Estudo dos recursos utilizados e fornecidos; (3) Gestão das falhas; e (4) Avaliação da resiliência. Entretanto, o modelo tem evoluído para conceções relacionadas com o potencial de resiliência Hémond (2013) e com as Análises Diagnósticas de Resiliência (Robert *et al.*, 2014).

Síntese conceitual do trabalho

Este trabalho de investigação, orientado para a criação de um instrumento diagnóstico, permite mapear as coordenadas de resiliência potencial por captação de ecos e nele se apresenta uma fundamentação teórica e empírica diversificada, que passamos a descrever.

Relativamente à resiliência potencial, consideramos que o conceito encontra a sua sustentação teórica no ciclo de adaptação dos sistemas socio-ecológicos desenvolvidos por Holling (2001). Embora o autor não utilize especificamente o termo «resiliência potencial», ele considera que, quando um sistema sofre um choque e ultrapassa a sua resiliência, liberta recursos que foram acumulados anteriormente. Desta forma, dão origem à mobilização do potencial interno, de modo a gerar a inovação de um novo ciclo, caso os recursos sejam suficientes, ou colapsar, caso os recursos não sejam bastantes para responder à disrupção.

Neste trabalho, apresenta-se paralelamente um cruzamento dos trabalhos teóricos e empíricos, desenvolvidos pelo CRP, nomeadamente os baseados nos conceitos provenientes do modelo de Avaliação de Resiliência Organizacional (Pinel, 2009; Pairet, 2009) e o trabalho desenvolvido por Ribeiro (2008). Estes trabalhos são desenvolvidos no âmbito do modelo de gestão estratégica, relativamente aos paradigmas de transformação, que permitem assegurar a coerência e a adaptação de uma organização, e são aplicados à Marinha.

Estrutura de um instrumento de diagnóstico de resiliência potencial por captação de ecos

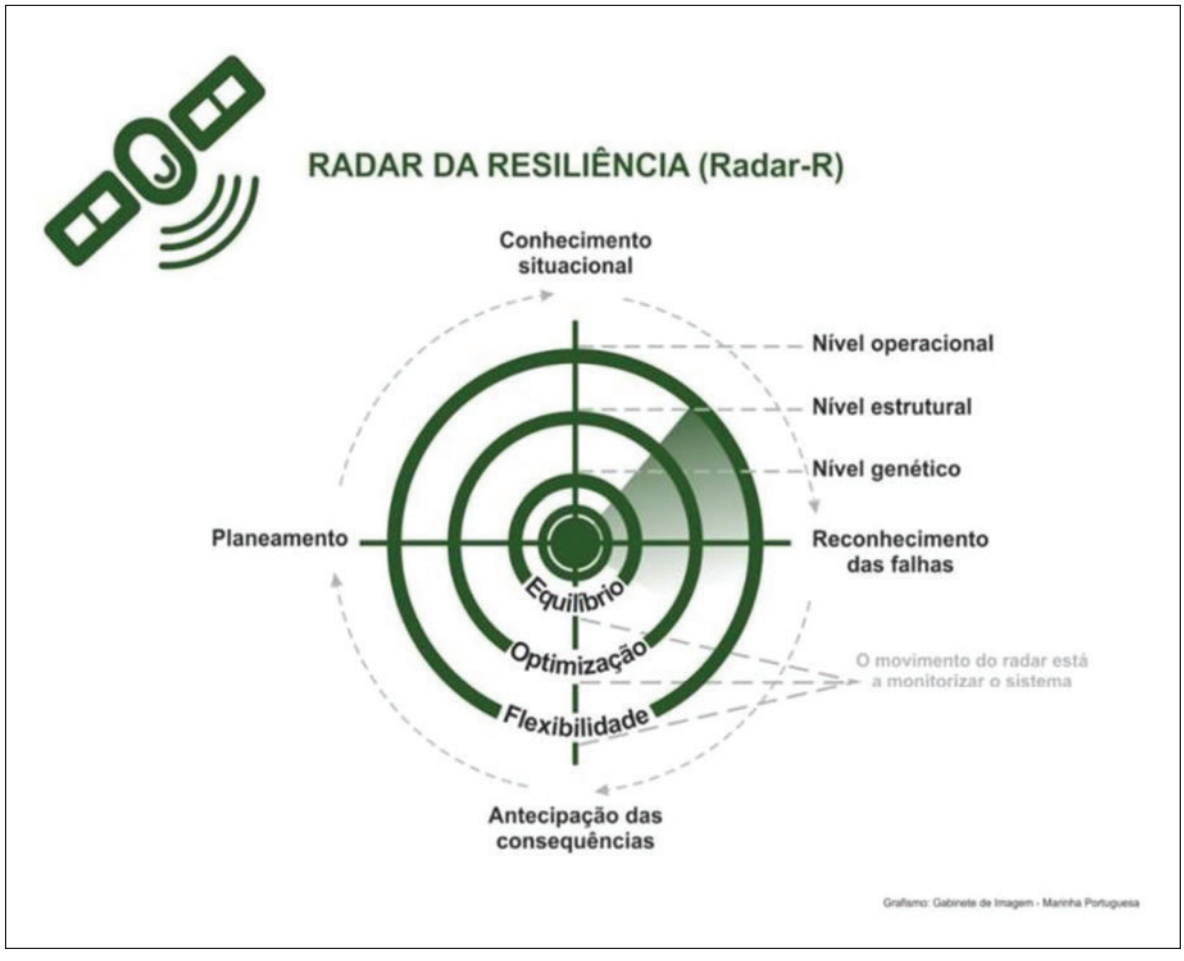
Estrutura do Radar da Resiliência (Radar-R)

Decorrente das influências teóricas e empíricas supracitadas, foi concebido um instrumento de avaliação diagnóstica de resiliência potencial por captação de ecos, designado por Radar da Resiliência (Radar-R), que permite mapear as coordenadas da estrutura de uma organização.

Tendo em conta que os choques representam eventos disruptivos de alta intensidade, considera-se que a avaliação diagnóstica de resiliência potencial deve ser objeto de uma representação e aplicação simplificada e pouco intrusiva, de modo a facilitar a aplicação na organização (ver Figura 1, p. 51).

Do ponto de vista estrutural, passamos a descrever os conceitos que estiveram na base da formação gráfica do modelo. O Radar-R é composto

Figura 1 **O Radar-R: representação do instrumento diagnóstico de resiliência potencial**



por quatro eixos que representam as quatro dimensões da Metodologia de Avaliação de Resiliência Organizacional desenvolvida pelo CRP. Para além disso, integra três círculos que mostram os três níveis sistémicos de uma organização e, simultaneamente, três paradigmas de transformação desenvolvidos por Ribeiro (2007).

De acordo com a Figura 1, os quatro eixos do Radar-R representam as seguintes dimensões que permitem garantir a resiliência de uma organização: (1) o conhecimento; (2) o reconhecimento; (3) a antecipação; e (4) a planificação.

As características destas quatro dimensões são as seguintes:

1. O conhecimento (*awareness*, no original em inglês): o conhecimento da situação é a primeira dimensão. Trata-se de sondar a organização para apurar a qualidade da informação que ela possui sobre os seus ambientes interno e externo. Esta dimensão, para além de inúmeras vantagens, permite identificar a coerência dos setores no interior da organização;
2. O reconhecimento: o reconhecimento das falhas, erros e disrupções é a

segunda dimensão. Partindo do princípio que uma situação apenas existe quando é reconhecida, esta dimensão permite à organização definir estados de funcionamento aceitáveis, a partir de diferentes estados de referência: estado normal, estado degradado, ou estado de falha. É a partir desta dimensão que uma organização pode lançar aos setores estados de alerta, de modo a criar medidas de flexibilidade, mediante uma vasta gama de alternativas;

3. A antecipação: a antecipação das consequências sobre os territórios e as suas populações constitui a terceira dimensão. Está relacionada com um conjunto de medidas preventivas, corretivas ou de proteção que permitem antecipar possíveis perturbações a nível interno e do ambiente externo. A antecipação possibilita definir margens de manobra necessárias à manutenção do funcionamento aceitável e a um retorno à normalidade, ou ainda, quando o choque tem uma intensidade superior aos recursos disponíveis, viabiliza a restruturação do sistema organizacional;
4. A planificação: a planificação é a quarta dimensão. Permite integrar um conjunto de orientações estratégicas, de objetivos e de programas de ação que vão dar origem a um novo conhecimento de lições aprendidas.

A protorresiliência é um neologismo, que criámos no âmbito do nosso trabalho, para especificar o conceito de resiliência potencial por captação de ecos e que permite uma maior maleabilidade para trabalhar os dados.

Para completar a representação, o Radar-R é constituído por três círculos que representam o corte simples de uma organização, concetualizada em três níveis sistémicos: (1) *input*; (2) sistema; e (3) *output*.

As características dos três níveis são as seguintes:

1. O *input*: O *input* representa todos os recursos humanos, financeiros, matérias-primas, tecnologia, informação, etc., que entram no sistema organizacional e que são necessários ao fornecimento de um determinado produto ou serviço à população, ou a outros sistemas organizacionais;
2. O sistema: O sistema é composto de subsistemas e de um processo, correspondentes ao conjunto das atividades da organização que labora a produzir produtos/serviços;
3. O *output*: O *output* corresponde aos produtos ou serviços fornecidos pela organização ao ambiente, sejam eles clientes ou população, no caso de serviços públicos.

Enquanto qualidade intrínseca do sistema, consideramos que a resiliência é composta por três propriedades, identificadas nos paradigmas de transformação e aplicados à Marinha (Ribeiro, 2008; Documentação estruturante da Marinha, 2011). Como podemos observar na Figura 1, cada círculo corresponde às três propriedades que permitem caracterizar a resiliência: (1) equilíbrio; (2) otimização; e (3) flexibilidade.

As características das três propriedades são as seguintes:

1. O equilíbrio: ao nível do *input*, o equilíbrio representa a distribuição proporcional de todos os recursos disponíveis, através de um fluxo de entrada orientado para a diversidade de respostas. O equilíbrio é um estado que garante a eficiência do sistema e é através dele que se estabelecem as diretrizes para criar as condições mais favoráveis à otimização;

Tabela 1 **Estrutura esquemática do questionário**

Categorias do Questionário	Nível sistémico da organização		
	Input	Sistema	*Output*
	Nível recursos (genético)	Nível estrutural (estrutura)	Nível operacional (produto)
Conhecimento situacional			
Reconhecimento			
Antecipação das consequências			
Planeamento			

2. A otimização: ao nível do sistema, a otimização consiste na realização de processos e ações que promovam uma eficiência dos recursos, por forma a produzir o melhor rendimento possível no sistema;
3. A flexibilidade: ao nível do *output*, a flexibilidade representa a diversidade de respostas adaptativas produzidas pelo sistema.

Inquérito por questionário grelha

O Radar-R é operacionalizado através de um inquérito por questionário que integra a sua configuração. O inquérito é composto por quatro perguntas semiabertas, relacionadas com as dimensões da resiliência: (1) conhecimento; (2) reconhecimento; (3) antecipação; e (4) planificação, nos três níveis sistémicos: (1) *input*; (2) sistema; e (3) *output*, onde se procura identificar ecos de resiliência potencial: (1) o equilíbrio; (2) a otimização; e a (3) a flexibilidade (ver Tabela 1), perfazendo um total de 12 perguntas por setor.

O objetivo do questionário é localizar ecos informativos de resiliência potencial na estrutura da organização, os quais designamos por ecos de protorresiliência. A protorresiliência é um neologismo, que criámos no âmbito do nosso trabalho, para especificar o conceito de resiliência potencial por captação de ecos e que permite uma maior maleabilidade para trabalhar os dados. Este novo conceito é composto pelo prefixo de origem grega «proto», que significa início, começo, anterioridade, e pelo substantivo «resiliência», que significa a capacidade de o sistema acolher o impacto de um choque.

Estudo de caso: a Marinha portuguesa

Enquadramento do estudo de caso

A primeira fase da investigação correspondeu à parametrização e aplicação à Marinha portuguesa do modelo desenvolvido pelo CRP, com o objetivo de avaliar a resiliência da Marinha, orientada para o apoio às populações ribeirinhas, em caso de catástrofe.

Todavia, durante a aplicação do modelo, ocorreu em Portugal um choque orçamental que obrigou o país a recorrer a uma ajuda externa do FMI, provocando uma forte turbulência em inúmeros setores da vida social portuguesa. Nestas circunstâncias, o nosso projeto de investigação foi reformulado, por forma a explorar o conceito de resiliência potencial durante um período de choque.

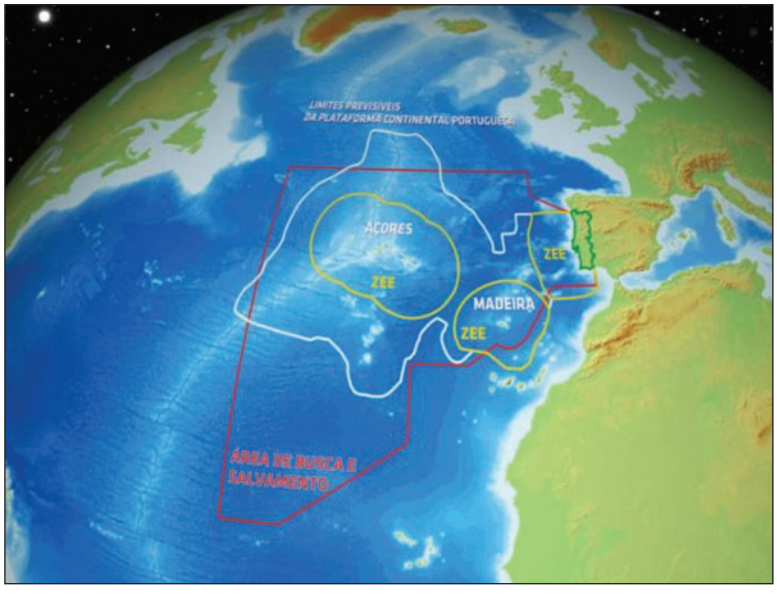
Dimensão do território português

Portugal é constituído por um território terrestre de cerca de 91 000 km^2, com 848 km de comprimento e uma largura de 250 km. A identidade de Portugal, enquanto nação marítima, encontra a sua justificação na dimensão da sua orla costeira. O território marítimo português representa uma área da responsabilidade da Marinha portuguesa, tendo uma área territorial de cerca de 3 858 431 km^2, ou seja, cerca de 42 vezes o território nacional terrestre (ver Figura 2).

O modelo de Marinha de duplo uso

Na Marinha portuguesa foi desenvolvido um conceito de «Marinha de duplo uso» (Monteiro, 2010; Documentação oficial da Marinha, 2011; Canadian Coast Guard, 2012). Este conceito foi baseado num modelo histó-

Figura 2 **Espaço marítimo de Portugal**



rico-cultural português herdado dos monarcas portugueses, que acreditavam que, sem duplicar os dispendiosos recursos de uma armada e de uma guarda costeira, seria possível garantir a proteção, a segurança e o desenvolvimento dos espaços marítimos de Portugal.

No período do choque orçamental, em que um dos seus maiores impactos na Marinha foi a cisão da Autoridade Marítima Nacional (2014), na primeira etapa do modelo de avaliação de resiliência organizacional, foi traçado o perfil da «Marinha de duplo uso» (ver Figura 3).

O sistema «Marinha de duplo uso» é um sistema organizacional orientado para a racionalização dos recursos, a interdependência alinhada e a coerência, e é composto por três níveis sistémicos: nível do fluxo de entrada, sistema, e fluxo de saída. Ao nível do fluxo de entrada, identificamos um conjunto de condicionalismos externos (a conjuntura nacional e internacional, a vontade política e a legislação) e internos (orgânica, estratégia naval, liderança, vontade e crenças dos dirigentes) que influenciam o sistema. Ao nível do sistema, esta organização é constituída por três pilares estratégicos de duplo uso que sustentam três funções estratégicas, constituídas por três tarefas essenciais.

Trata-se de uma estrutura piramidal, cuja visão foi herdada do passado e

Figura 3 **Quadro interpretativo da Marinha de duplo uso**



está orientada para o futuro através dos paradigmas de transformação que visam a adaptação da Marinha aos desafios do futuro.

Ao nível do fluxo de saída, a Marinha portuguesa oferece ao Estado e às populações um conjunto de produtos/serviços de natureza militar e não militar que permitem garantir o uso do mar. Os valores traduzidos nos símbolos heráldicos garantem a verticalidade e a coesão de todos os elementos do sistema para cumprirem e garantirem o cumprimento da missão, de modo a estabelecer com eficácia o uso do mar.

Aplicação do instrumento

O processo de aplicação do instrumento foi acompanhado pela supervisão do chefe da Divisão de Planeamento (DIVPLAN). As entrevistas semidiretivas foram realizadas com os responsáveis de cada setor, de acordo com o guião que incluía duas partes essenciais: (1) enquadramento do trabalho de investigação focado no conceito de resiliência e (2) apresentação do Radar-R.

Ficou ao critério do responsável de cada setor a recolha de dados, sendo acordado que as respostas aos questionários seriam enviadas para o endereço eletrónico do Oficial de Ligação.

Procedeu-se a três fases de aplicação do Radar-R. Na 1.ª fase de aplicação, foram inquiridos os setores da Marinha, conforme a informação descritiva no Anexo à Diretiva de Política Naval, n.º 025/DIVPLAN, 03OUT11: a Superintendência dos Serviços do Pessoal (SSP); a Superintendência dos Serviços Financeiros (SSF); a Superintendência dos Serviços de Tecnologia da Informação (SSTI); a Superintendência dos Serviços do Material; Escola Naval (EN); Comissão Cultural da Marinha (CCM); Direção-Geral da Autoridade Marítima (DGAM); Comando Naval (CN); e Instituto Hidrográfico (IH).

Após a recolha dos primeiros dados, foi decidido ampliar o Radar-R aos setores operacionais, isto é, aos meios navais constituídos pela Flotilha, esquadra de navios oceânicos, esquadra de navios de patrulha e unidade de mergulhadores. Apesar do Estado-Maior da Armada (EMA) não ser considerado um setor, foi igualmente inquirido pela sua relevância, enquanto gabinete de aconselhamento do Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA).

Na 2.ª fase, os resultados foram apresentados à equipa de investigação do CRP em Montreal. Apesar da componente concetual e estrutural ter sido reconhecida como coerente, a metodologia de avaliação do Radar-R carecia de maior desenvolvimento. Na 3.ª fase, foi aplicado o Radar-R à unidade de Fuzileiros.

Metodologia de avaliação diagnóstica do Radar-R

Instrumentos de recolha de dados e análise por captação de ecos

Para proceder à avaliação diagnóstica, foi criado um conjunto de 7 instrumentos de análise que permitem analisar os dados de uma forma organizada:

1. Grelha matriz: é uma tabela base, constituída pelos oito setores da Marinha identificados por letras (A, B, C, D, E, F, G, H) e composta pelas quatro dimensões da resiliência e os três níveis sistémicos. Consideramos a grelha matriz como a representação estilizada do território concetual, constituído por 96 espaços, segmentados em 12 respostas por setor;
2. Grelha de coordenadas (ver Tabela 2): é uma grelha de referência, mapeada com as coordenadas constituídas pelos setores em análise. Esta grelha representa o mapa do território concetual da organização, constituída por oito setores, perfazendo um total de 96 coordenadas (32 coordenadas por propriedades, uma vez que os indicadores não possuem coordenadas). A leitura da coordenada é feita da seguinte forma: Letra:

Tabela 2 **Grelha de coordenadas**

Dimensões da Resiliência	Níveis Sistémicos	Setores da Marinha de duplo uso							
		A	B	C	D	E	F	G	H
Conhecimento (1)	Processos								
	Genético (1)	**A.1.1**	**B.1.1**	**C.1.1**	**D.1.1**	**E.1.1**	**F.1.1**	**G.1.1**	**H.1.1**
	Estrutural (2)	**A.1.2**	**B.1.2**	**C.1.2**	**D.1.2**	**E.1.2**	**F.1.2**	**G.1.2**	**H.1.2**
	Operacional (3)	**A.1.3**	**B.1.3**	**C.1.3**	**D.1.3**	**E.1.3**	**F.1.3**	**G.1.3**	**H.1.3**
Reconhecimento de falhas (2)	Mecanismos								
	Genético (1)	**A.2.1**	**B.2.1**	**C.2.1**	**D.2.1**	**E.2.1**	**F.2.1**	**G.2.1**	**H.2.1**
	Estrutural (2)	**A.2.2**	**B.2.2**	**C.2.2**	**D.2.2**	**E.2.2**	**F.2.2**	**G.2.2**	**H.2.2**
	Operacional (3)	**A.2.3**	**B.2.3**	**C.2.3**	**D.2.3**	**E.2.3**	**F.2.3**	**G.2.3**	**H.2.3**
Antecipação das Consequências (3)	Instrumentos								
	Genético (1)	**A.3.1**	**B.3.1**	**C.3.1**	**D.3.1**	**E.3.1**	**F.3.1**	**G.3.1**	**H.3.1**
	Estrutural (2)	**A.3.2**	**B.3.2**	**C.3.2**	**D.3.2**	**E.3.2**	**F.3.2**	**G.3.2**	**H.3.2**
	Operacional (3)	**A.3.3**	**B.3.3**	**C.3.3**	**D.3.3**	**E.3.3**	**F.3.3**	**G.3.3**	**H.3.3**
Planear para a Resiliência (4)	Contributos								
	Genético (1)	**A.4.1**	**B.4.1**	**C.4.1**	**D.4.1**	**E.4.1**	**F.4.1**	**G.4.1**	**H.4.1**
	Estrutural (2)	**A.4.2**	**B.4.2**	**C.4.2**	**D.4.2**	**E.4.2**	**F.4.2**	**G.4.2**	**H.4.2**
	Operacional (3)	**A.4.3**	**B.4.3**	**C.4.3**	**D.4.3**	**E.4.3**	**F.4.3**	**G.4.3**	**H.4.3**

representa o setor (A, B, C, D, E, F, G, H); o 1.º número representa a dimensão (1, 2, 3, 4); e o 2.º número representa o nível sistémico (1, 2, 3);
3. Tabela de critérios: é constituída por um conjunto de critérios associados a uma notação simbólica para identificar os ecos;
4. Grelha de triagem: permite compilar os dados recolhidos a partir dos inquéritos;
5. Grelha de mapeamento: contém a informação das dimensões e dos ecos das propriedades de protorresiliência, devidamente organizados nos níveis e nos espaços apropriados;
6. Gráfico circular de coordenadas (ver Gráfico 1): corresponde à grelha das coordenadas com uma configuração circular;
7. Gráfico circular de mapeamento de ecos: corresponde à representação final, onde podemos identificar, através de símbolos, os ecos de protorresiliência dos setores mapeados nos respetivos níveis. Neste gráfico não são identificadas explicitamente as dimensões, uma vez que elas representam o espaço onde se manifestam os ecos.

Breve descrição do procedimento

Depois de identificar os instrumentos, procedemos à descrição das várias fases de análise de dados, tendo em conta cinco fases que passamos a descrever:

Gráfico 1 **Coordenadas**



- Fase 1 – Aplicação do inquérito: esta fase consiste em aplicar o inquérito por questionário aos setores selecionados da organização;
- Fase 2 – Triagem: após inserir as respostas dos setores na grelha de triagem, procede-se à triagem dos ecos, através de uma análise de conteúdo. A triagem consiste em identificar nas respostas recolhidas dos setores a presença das quatro dimensões da resiliência e ecos das três propriedades, de acordo com a tabela de critérios;
- Fase 3 – Reagrupamento: esta fase consiste em reagrupar os indicadores e os ecos nas respetivas coordenadas da grelha de mapeamento;
- Fase 4 – Transferência dos dados para o gráfico: os dados quantitativos da grelha de mapeamento relativos aos ecos de propriedades são transferidos para um gráfico circular;
- Fase 5 – Análise quantitativa dos indicadores e ecos: em termos gerais, a análise pode ser realizada através de percentagens, gráficos de barras, etc. No âmbito deste trabalho, optou-se por analisar os dados representados em gráficos circulares, gráficos de barras verticais e respetivas médias.

Análise de dados

Com base na pergunta de partida, orientada para a possibilidade de ser mapeada a resiliência potencial dos setores da Marinha num período de choque, os resultados alcançados, através do diagnóstico efetuado aos setores, confirmam que as propriedades de protorresiliência (o equilíbrio, a otimização e a flexibilidade) e as quatro dimensões da resiliência (conhecimento, reconhecimento, antecipação e planeamento) podem ser mapeadas, nos três níveis sistémicos (*input*, sistema, *output*) de uma organização, tal como apresentamos no Gráfico 2 (p. 60).

Numa primeira análise, o Gráfico 2 permite identificar os pontos fortes e as lacunas dos setores, através da identificação das coordenadas «cheias» e «vazias». Refere-se que, nesta fase da investigação, os símbolos estão colocados no espaço relativo à dimensão e ao setor.

Podemos observar que, durante o choque, o equilíbrio e a otimização foram as propriedades dominantes nas dimensões dos setores, devido à grande atividade da Marinha para responder ao choque. Em relação às lacunas, as 14 coordenadas sem ecos, ao nível do *output*, mostram como o estrangulamento orçamental reduziu a flexibilidade do produto da Marinha.

Os resultados permitiram efetuar várias análises diagnósticas. Para uma análise comparativa complementar, os dados recolhidos foram organizados em quatro gráficos de barras para mais facilmente se poder identificar, nos setores, as três propriedades presentes em cada dimensão.

Dimensão do conhecimento

O Gráfico 3 (p. 60) permite identificar que, na dimensão do conhecimento, o equilíbrio é a propriedade que apresenta valores com maior discrepância, sendo os valores mais elevados os do setor H (10 ecos), do setor D (9 ecos) e do setor

Durante o choque, o equilíbrio e a otimização foram as propriedades dominantes nas dimensões dos setores, devido à grande atividade da Marinha para responder ao choque. Em relação às lacunas, as 14 coordenadas sem ecos, ao nível do *output*, mostram como o estrangulamento orçamental reduziu a flexibilidade do produto da Marinha.

Gráfico 2 **Ecos mapeados**

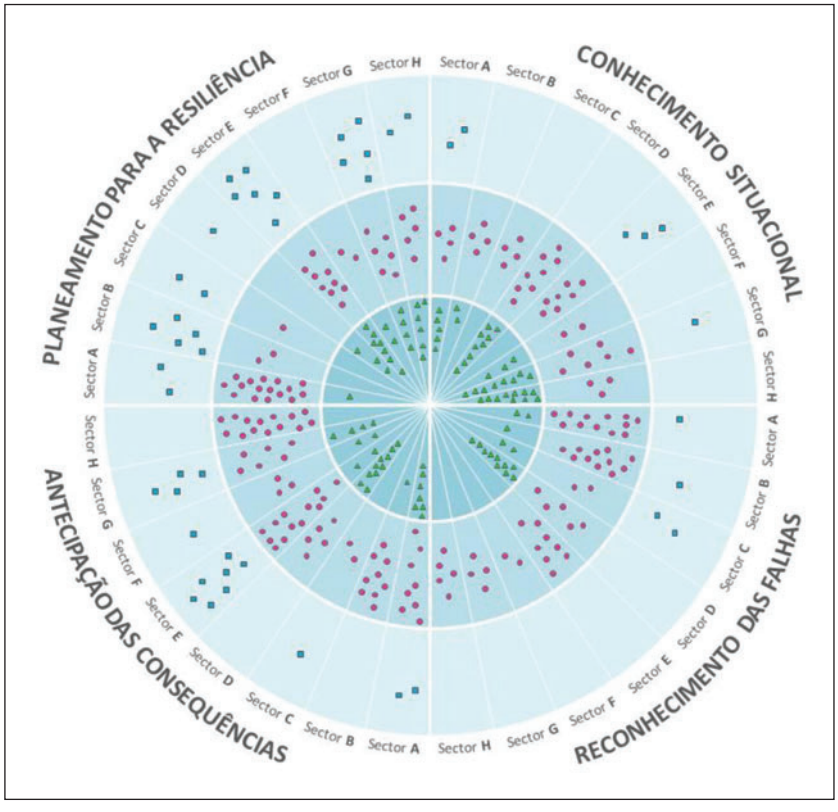
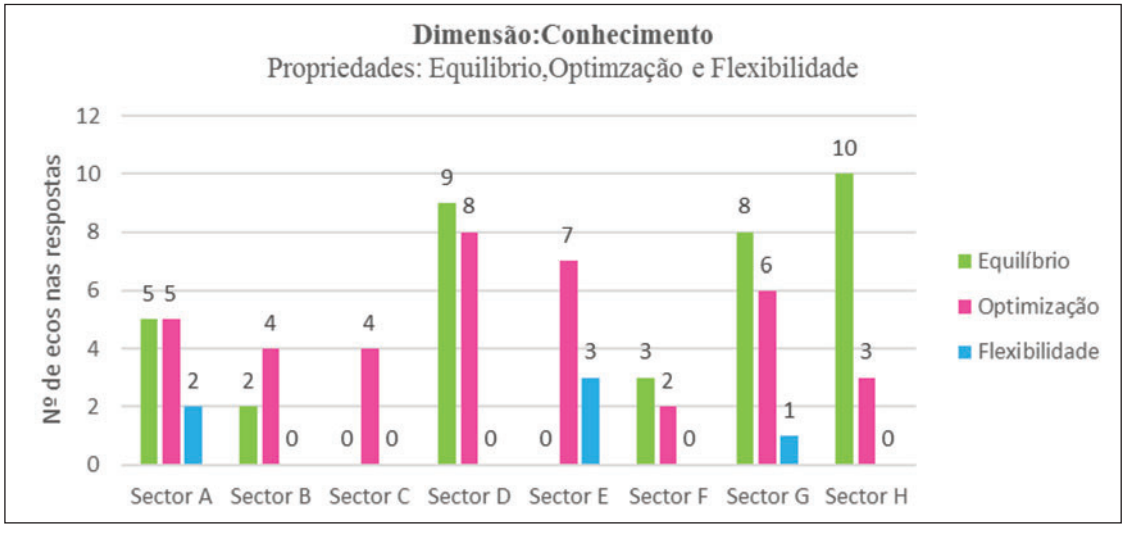


Gráfico 3 **Comparação dos ecos das propriedades de protorresiliência dos setores na dimensão do conhecimento**



G (8 ecos). Comparativamente, na propriedade de otimização, os valores são mais lineares. Na propriedade de flexibilidade, os valores apresentam-se em geral baixos, com valores entre 3 (setor E) e 0 ecos (setores B, C, D, F e H).

Dimensão do reconhecimento

O Gráfico 4 permite identificar que, na dimensão do reconhecimento de falhas, a propriedade que se destaca mais é a otimização, apresentando valores mais elevados no setor A (12 ecos) e no setor B (11 ecos) por comparação com as restantes propriedades. As propriedades do equilíbrio e da flexibilidade apresentam valores incomparavelmente mais baixos, nomeadamente, entre 2 e 0 ecos, à exceção do equilíbrio, no setor D (10 ecos).

Dimensão da antecipação

O Gráfico 5 permite identificar que, na dimensão da antecipação de consequências, a propriedade que mais se destaca é a otimização, com valores

Gráfico 4 **Comparação dos ecos das propriedades de protorresiliência dos setores na dimensão do reconhecimento de falhas**

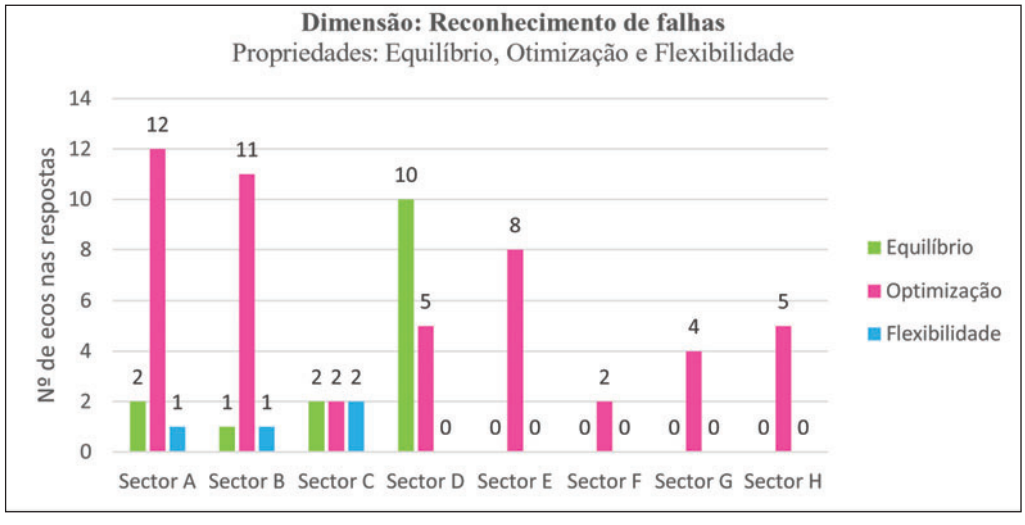
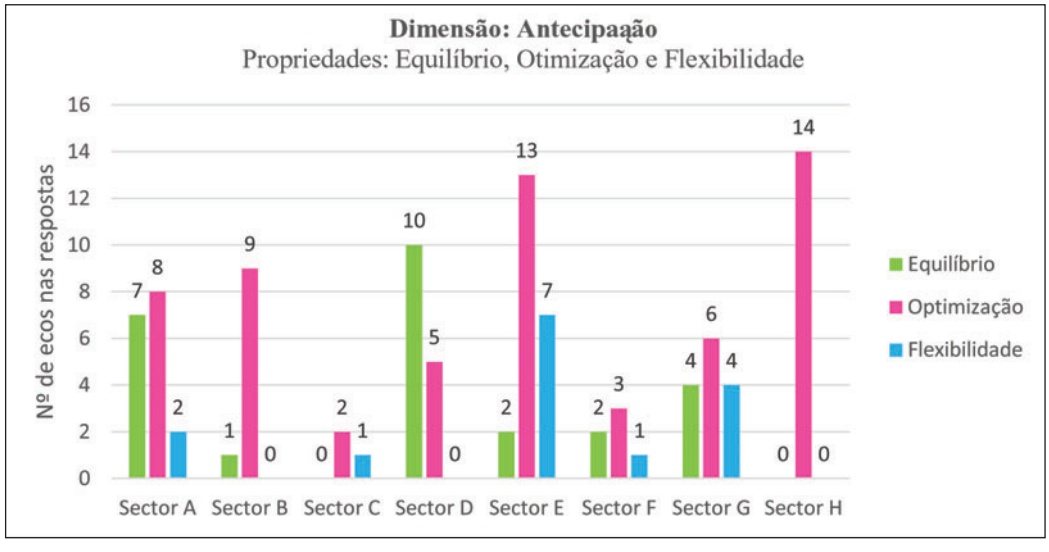


Gráfico 5 **Comparação dos ecos das propriedades de protorresiliência dos setores na dimensão da antecipação**



mais elevados no setor H (14 ecos) e no setor E (13 ecos). Relativamente à propriedade do equilíbrio, à exceção dos setores D (10 ecos) e A (7 ecos), os valores apresentam-se em geral baixos. Em relação à propriedade da flexibilidade, à exceção dos setores E (7 ecos) e G (4 ecos), os valores apresentam-se muito baixos, nomeadamente nos setores B, D e H que apresentam 0 ecos. Note-se que, apesar do setor H apresentar 14 ecos de otimização, sendo o valor mais elevado do gráfico, apresenta 0 ecos tanto na propriedade do equilíbrio como na propriedade da flexibilidade.

Dimensão de planeamento

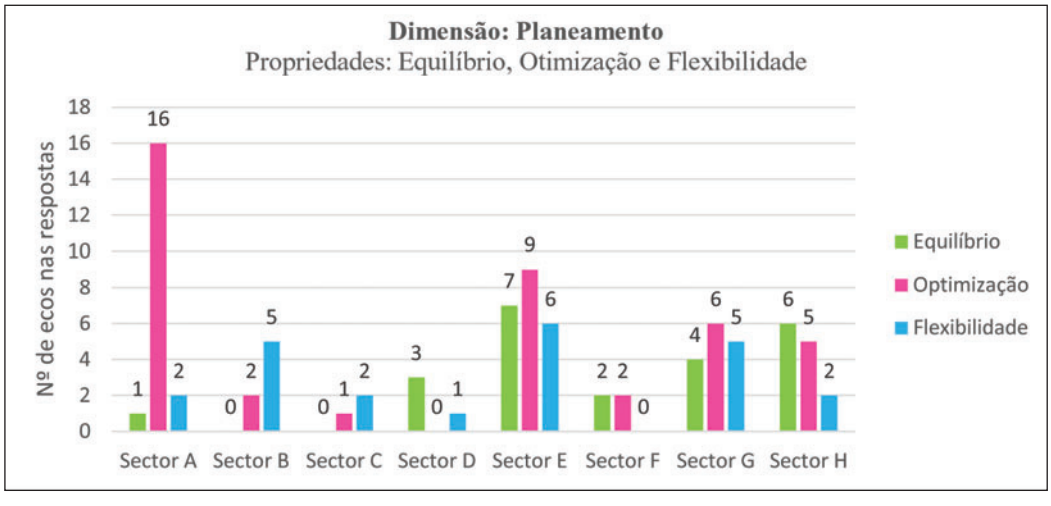
O Gráfico 6 permite identificar que, na dimensão do planeamento para a resiliência, à exceção dos ecos de Otimização nos setores A (16 ecos) e E (9 ecos), existem, em geral, valores relativamente baixos em todos os setores, quando comparados às dimensões anteriormente analisadas (conhecimento, reconhecimento de falhas e antecipação das consequências). Destacam-se as principais lacunas: no equilíbrio, os setores B e C, com 0 ecos; na otimização, o setor D, com 0 ecos; e, na flexibilidade, o setor F, com 0 ecos. Sublinha-se que, na dimensão do planeamento, a flexibilidade apresenta, em geral, valores mais elevados em relação às restantes dimensões analisadas.

Conclusões

Construir a resiliência de uma organização, respeitando a sua cultura organizacional, pressupõe indagar a sua resiliência potencial; isto é, os recursos que estão disponíveis para produzir uma estrutura mais otimizada, de modo a superar as inúmeras adversidades que se levantam num mundo altamente competitivo e em processo de mudança.

Tendo em conta a literatura conhecida, este trabalho oferece um conjunto de contributos que concorrem para proporcionar aos decisores respostas

Gráfico 6 **Comparação dos ecos das propriedades de protorresiliência dos setores na dimensão do planeamento**



mais eficientes e eficazes. Um dos contributos deste trabalho está relacionado com o facto de que, pela primeira vez, é apontada uma forma simples de mapear com coordenadas (letras e números) do território concetual de uma organização, avaliando, simultaneamente, as dimensões e as propriedades da resiliência.

O mapeamento oferece um conjunto de potencialidades associadas que ainda estão em análise. Todavia um dos aspetos mais relevantes que foi identificado prende-se com a simplicidade e a eficiência do Radar-R. Com efeito, o mapeamento permite tomar consciência e avaliar todos os quadrantes do mapa. Através de uma única imagem sintetizadora é possível visualizar os pontos fortes, os pontos fracos, as fragilidades, as lacunas, o grau de alinhamento dos setores e o grau de consciência sobre os recursos, por forma a levar os setores a reconhecerem as potencialidades, necessidades, prioridades, etc.

Através de uma única imagem sintetizadora é possível visualizar os pontos fortes, os pontos fracos, as fragilidades, as lacunas, o grau de alinhamento dos setores e o grau de consciência sobre os recursos, por forma a levar os setores a reconhecerem as potencialidades, necessidades, prioridades, etc.

Numa lógica de facilitar a todas as organizações uma possibilidade de conhecer a sua resiliência potencial, o Radar-R apresenta-se como uma ferramenta de fácil utilização e proliferação, o que significa que se poderá tornar uma ferramenta acessível e útil para gerar mudanças positivas na sociedade, de modo a permitir às organizações quer sociais, políticas ou económicas a superação de fragilidades, em tempos de incerteza.

Tendo em conta a relevância da temática e a escassez de publicações sobre resiliência em língua portuguesa, este artigo pretende contribuir para o desenvolvimento do estudo teórico e empírico da resiliência das organizações nas comunidades científicas e organizacionais/empresariais de língua portuguesa, no sentido de estimular a apropriação do conceito e o desenvolvimento de boas práticas.

Referências bibliográficas

CAVELTY, M. e PRIOR, T. (2013), «La résilience dans la politique de sécurité: Présent et Avenir». Politique de Sécurité, nº 142. http://www.css.ethz.ch/publications/pdfs/CSS-Analysen-142-FR.pdf.

HOLLING, C. S. (1973), «Resilience and stability of ecological systems». *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, pp. 1-23.

HOLLING, C.S. (2001), «Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems». *Ecosystems*, 4, pp. 390-405.

HOLLNAGEL, E. (2006), **Resilience Engineering: Concepts and Precepts**. Ashgate, Aldershot, UK.

MARINHA PORTUGUESA (2006), «Diretiva para as operações da Marinha. Paradigma operacional. O conceito do duplo uso». Diretiva 002/2006 do CEMA.PAA32 – Parte VIII. Documentação Estruturante da Estratégia Naval. Marinha, Lisboa.

MCMANUS, S.; SEVILLE, E.; VARGO, J. e BRUNSDON, D. (2008), «Facilitated process for improving organization resilience». *Natural Hazards Review*, 9(2), pp. 81-90.

PETIT, F.; BUEHRING, W.A.; WHITFIELD, R.; FISHER, R.E. e COLLINS, M.J. (2011), «Protective measures and vulnerability indices for enhanced critical infrastructure protection programme». *International Journal of Critical Infrastructures*, 7(3), pp. 1-20.

RIBEIRO, A.S. (2008), «Elaboração da estratégia de defesa militar: Contributo para um novo modelo». Tese de Doutoramento em Estratégia, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.

RIBEIRO, A.S.; SILVA, F.B.; PALMA, J.N. e MONTEIRO, N.S. (2010), «Estratégia naval portuguesa». *Cadernos Navais*, Grupo de Estudos e Reflexão Estratégica, n.º 34. Edições Culturais da Marinha, Lisboa.

ROBERT, B. (2009), **Organizacional Resilience – Concept and Evaluation Methods**. Presses Internationales Polytechnique, Montréal, Canada.

RUTTER, M. (1993), «Resilience: Some conceptual considerations». *Journal of Adolescent Health*, 14(8), pp. 626-633.

THERRIEN, M.-C. (2010), «Stratégies de résilience et infrastructures essentielles». *Téléscope*, 16(2), pp. 154-171.

TIMOSHENKO, S. (1983), **History of Strength of Materials**. ON General Publishing Company, Toronto.

ºUNITED NATIONS/OFFICE FOR DISASTER RISK REDUCTION (2015), «Sendai framework for disaster risk reduction 2015-2030». United Nations Office for Disaster Risk Reduction, Geneva.

WERNER, E.E. (1993), «Risk, resilience and recovery: Perspectives from the Kauai longitudinal study». *Development and Psychopathology*, 5, pp. 503-515.

O mapa global de gestão

Contributos para uma reflexão baseada nos modelos alemão e norueguês

por Renato Lopes da Costa e Nelson António

RESUMO: A globalização dos mercados empresariais obriga a repensar as teorias de gestão existentes, exigindo-se mais do que nunca um mapa global mental aberto à diversidade cultural. Estudar os modelos de gestão e a sua interação nos domínios da cultura organizacional e as consequentes implicações na eficácia das organizações, é hoje mais do que nunca algo pertinente. É indispensável acompanhar os novos desenvolvimentos relacionados com os fenómenos de aprendizagem, de competência e, fundamentalmente, de conhecimento, não só prático e técnico, mas marcadamente diversificado sobre todas as outras culturas e mercados que nos constituem. Este artigo tem um caráter teórico e tem como objetivo expor uma linha de reflexão assente na forma cultural de fazer gestão e pensar a estratégia, a partir do estudo do modelo híbrido da *Bundesland* e do modelo social escandinavo.
Palavras-chave: Globalização; Mapa Global; Gestão; Cultura

El mapa global de gestión

Contribuciones a una reflexión basada en modelos alemanos y noruegos

RESUMEN: La globalización de los mercados empresariales obliga a replantear las teorías de gestión existentes, exigiéndose más que nunca un mapa global mental abierto a la diversidad cultural. Estudiar los modelos de gestión y su interacción en los ámbitos de la cultura organizacional y sus consecuentes implicaciones en la eficacia de las organizaciones, es hoy más que nunca algo pertinente, en el sentido de contribuir con los nuevos avances relacionados en los fenómenos de aprendizaje, competencia y fundamentalmente conocimiento; y no sólo conocimiento práctico y técnico, sino un conocimiento notablemente diversificado sobre todas las demás culturas y mercados que nos constituyen. Este artículo tiene un carácter teórico y su objetivo es exponer una línea de reflexión basada en la forma cultural de hacer gestión y pensar la estrategia, a partir del estudio de modelo híbrido de Bundesland y del modelo social escandinavo.
Palabras clave: Globalización; Mapa Global; Gestión; Cultura

The global map of management

Contributions to a reflection based on German and Norwegian models

ABSTRACT: The globalization of corporate markets requires a rethinking of existing management theories, requiring more than ever a global mental map open to cultural diversity. Studying the management models and their interactions in the organizational culture domains and its consequences on the effectiveness of organizations is today more than ever relevant in order to be able to follow new developments related to the learning, competence and knowledge phenomena, and not just practical and technical knowledge, but a sharply diversified knowledge about all the other cultures and markets that constitute us. This article is of a theoretical nature and aims to expose a line of thought based on the cultural form of doing management and thinking strategy, from the study of the Bundesland hybrid model and the Scandinavian social model.

Key words: Globalization; Global Map; Management; Culture

Renato Lopes da Costa
rjlca@iscte.pt
Doutorado em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial, ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa. Professor Auxiliar e Diretor do MscBA, ISCTE-IUL, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral. Professor Coordenador e Diretor da licenciatura em Contabilidade e Administração, ISCAD, Instituto Superior de Ciências da Administração, Rua de São Paulo, n.º 89, 1200-427 Lisboa, Portugal.
Doctorado en Dirección General de Estrategia y Desarrollo de Negocios, ISCTE-IUL Instituto Universitario de Lisboa. Profesor Auxiliar y Director de MscBA, ISCTE-IUL, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operaciones y Gestión General. Profesor Coordinador y Director de la licenciatura en Contabilidad y Administración, ISCAD, Instituto Superior de Ciencia de la Administración, Rua de São Paulo, n.º 89, 1200-427 Lisboa, Portugal.
PhD on General Management, Strategy and Entrepreneurship, ISCTE-IUL – University Institute of Lisbon. Professor, ISCTE-IUL, ISCTE Business School, Department of Marketing, Operations and General Management, MscBA Director, Master in Business Administration. Full Professor, ISCAD-Lisbon, Accounting and Administration Degree Director,
Rua de São Paulo, n.º 89, 1200-427 Lisbon, Portugal.

Nelson dos Santos António
nelson.antonio@iscte.pt
Doutorado em Gestão, Bergischen Universität, Alemanha. Professor Catedrático, ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral, Coordenador do Programa Doutoral em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial e do Programa Doctor of Business Administration, 1649-026 Lisboa, Portugal.
Doctor en Administración, Bergischen Universität, Alemania. Profesor, ISCTE – IUL Instituto Universitario de Lisboa, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operaciones y Gestión General, Coordinador del Programa de Doctorado en Dirección General de Estrategia y Desarrollo de Negocios y del Programa de Doctorado en Administración de Empresas, 1649-026 Lisboa, Portugal.
Dr. rerum. oec., Bergischen Universität, Germany. Full Professor, ISCTE-IUL – University Institute of Lisbon, ISCTE Business School. Professor, ISCTE-IUL, ISCTE. Business School, Department of Marketing, Operations and General Management, Director, PhD on General Management, Strategy and Entrepreneurship and Doctor of Business Administration, 1649-026 Lisbon, Portugal.

Recebido em agosto de 2015 e aceite em julho de 2016.
Recibido en agosto de 2015 y aceptado en julio de 2016.
Received in August 2015 and accepted in July 2016.

Desde os seus primórdios, o objetivo da estratégia organizacional consiste no estudo das relações das organizações com o seu meio envolvente, numa perspetiva de longo prazo (António, 2006), mas a globalização da economia e o desenvolvimento das tecnologias de informação têm obrigado a repensar as teorias de gestão existentes. Os efeitos da economia num dado ponto do planeta manifestam-se hoje a milhares de quilómetros de distância, o que leva a que cada vez mais a gestão empresarial requeira maiores cuidados face à gestão dos negócios.

Hoje, mais do que nunca, estamos perante uma sociedade cada vez mais próxima, sendo o paradigma da deslocação dos gestores de um ponto para o outro do globo um lugar-comum no novo contexto internacional. Assim sendo, a mudança no contexto ambiental exige um mapa mental global, aberto à diversidade cultural, a conhecimentos sobre outras culturas e mercados e à integração de novos valores, sendo estes mais do que nunca os principais fatores críticos de sucesso para a gestão empresarial dos nossos dias.

O importante é conhecer o que se faz e como se faz nos «quatro cantos do mundo» e ter a disponibilidade mental para aprender e para perceber de que forma é gerido o conhecimento daí gerado.

A base teórica deste artigo tem como objetivo expor uma linha de reflexão assente na forma cultural de fazer gestão e pensar a estratégia, e procura exatamente explorar estes pressupostos, mostrando que o estudo das diferentes formas de gestão, do conhecimento cultural dos diferentes contextos e realidades internacionais e da capacidade de absorção de todo este conhecimento, deve ser a chave para o sucesso. O importante é conhecer o que se faz e como se faz nos «quatro cantos do mundo» e ter a disponibilidade mental para aprender e para perceber de que forma é gerido o conhecimento daí gerado, não só no sentido de garantir uma maior capacidade para competir, mas também para incorporar, ou, pelo menos, conhecer a forma como os outros agem, independentemente da sua localização, cultura, mercado ou valores.

Em suma, por mais que se possa projetar o futuro ou ir ao encontro das mudanças constantes ao nível do meio ambiente, as palavras «conhecimento» e «mapa global» devem ser as primeiras a constar nos dicionários das pessoas e das organizações, pois são hoje temas universais e o modo como os tratamos e ensinamos pode ser uma fonte de aprendizagem valiosa.

Apesar das inúmeras economias que fazem parte do nosso mapa global, e da existência de outras tantas que nos últimos tempos se têm tornado emergentes, é importante, no entanto, conhecer pormenorizadamente duas das mais importantes economias industriais da Europa, sendo que ambas são representativas de modelos distintos, ainda que ambos enraizados numa dinâmica social que os distingue da maior parte das economias que constituem o espaço europeu.

Este artigo está dividido em três partes. A primeira apresentará o modelo alemão e dará a conhecer a forma de gestão germânica numa dinâmica assente numa componente social que tem representado mais-valias para a sua atividade empresarial e que tem permitido consolidar vantagens compe-

titivas reais, sustentadas e duradouras para as organizações e para os próprios profissionais que trabalham nas mais diversas indústrias. A segunda parte apresentará uma retrospetiva histórica do modelo de gestão norueguês, com enfoque no seu quotidiano modelo pentangular alicerçado nas vertentes economia, cooperação, organização, adaptação e assistência social. No final serão apresentadas algumas considerações em resultado da leitura conclusiva destas duas orientações teóricas. No âmbito da comunidade empresarial não se pretende aqui apresentar uma fórmula mágica para gerir organizações, mas gerar reflexões e ideias que possam ajudar os gestores a melhor gerir as suas organizações do ponto de vista de governabilidade organizacional e gestão internacional. No que diz respeito à comunidade científica, este artigo visa explorar duas direções de pensamento estratégico que têm obtido considerável sucesso no nosso mapa global de governabilidade organizacional.

O modelo de gestão alemão

A Alemanha e a sua dinâmica industrial e empresarial sempre foram parte de uma parcela distinta de países que se constituíram como potências mundiais, sendo responsáveis também pelo crescimento e desenvolvimento de muitas economias do nosso mapa global. Neste aspeto, economistas, empresários, gestores e académicos são unânimes nas afirmações que tecem quanto à leitura da Alemanha, enquanto país único na forma como sempre se conseguiu reinventar, o que, entre outros aspetos, se foi devendo também à consistência de uma ideologia tipicamente social, que permitiu que o país detenha hoje em dia o segundo maior PIB *per capita* da Europa, logo a seguir à Holanda.

Ao estudarmos o modelo agente-principal, típico de países como os Estados Unidos, verificamos que o envolvimento dos *stakeholders* está longe de partilhar uma ideologia coletivista, estando mais ligado a uma forma de gerir onde a competitividade é a palavra de ordem. Nesta estrutura governativa, a agressividade pela partilha de mercados e lucros e a conflituosidade entre interesses pessoais e organizacionais redesenham um modelo que para muitos é errado, pois focaliza-se numa visão não sofisticada da empresa e pela exclusão de um paradigma de coletivismo e sinergias tão em foco à entrada deste novo século.

Mas, ainda que muitos países europeus, tais como Portugal, sejam também apologistas deste tipo de filosofias organizacionais, existem outros tantos que apresentam diferenças significativas ao nível da análise da sua estrutura governativa. Um desses modelos governativos, é apresentado pelo modelo europeu mais distinto, o alemão. Ao contrário do modelo anglo-americano, o modelo alemão (principalmente antes de 2003) enfatizava a necessidade da livre concorrência, onde se incluem aquisições hostis, e uma filosofia cooperativa, centrada sobre o conceito de codecisão (António, 2006).

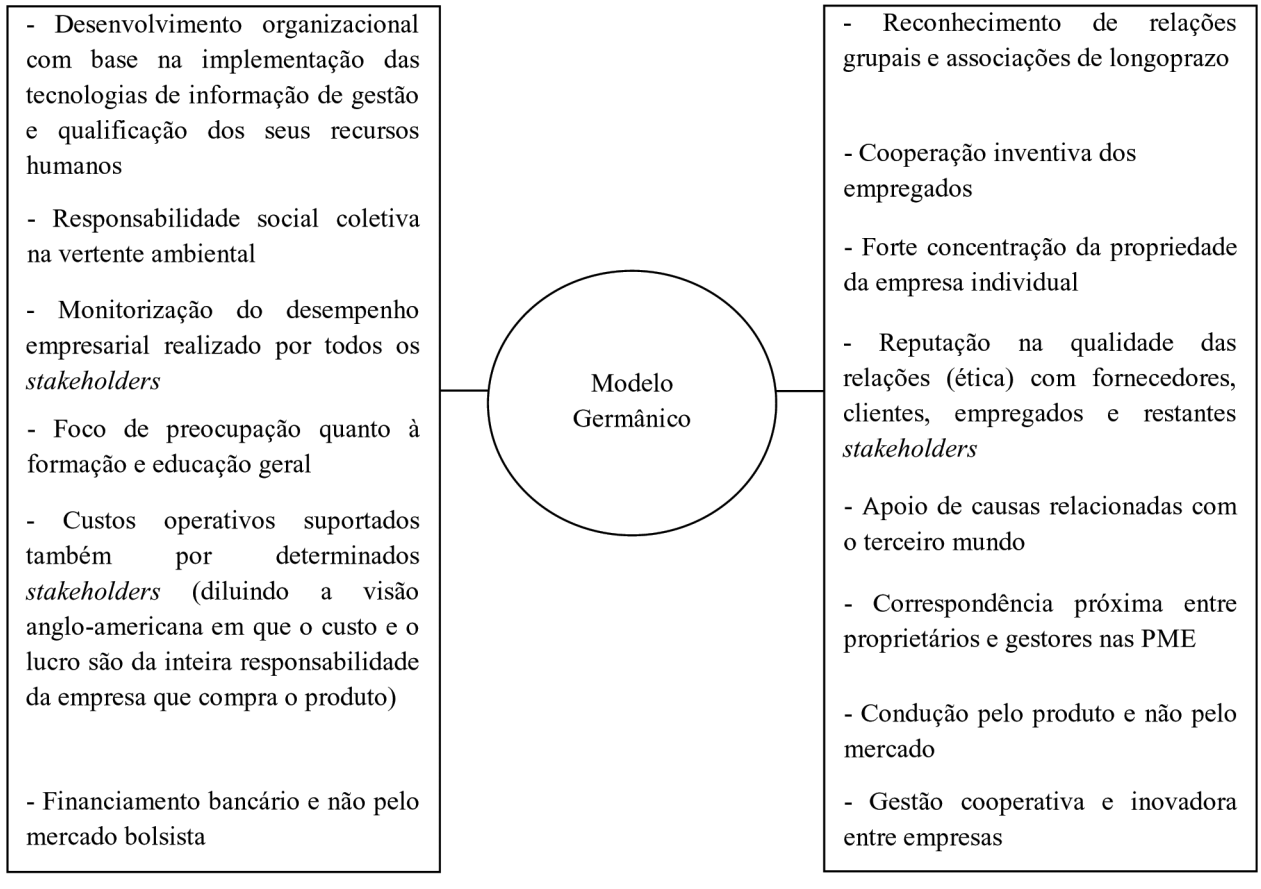
A visão sofisticada da organização empresarial apresentada pelo modelo alemão, considera, por isso, a empresa como um veículo social, envolvendo a sociedade empresarial como um todo, por forma a que a conjugação de forças e conhecimentos contribua para aquilo que António (2006) denomina como leitura do mapa global, definindo-o como algo amplo que vai muito para além do bem-estar dos acionistas.

Em termos sucintos, pode dizer-se que o modelo alemão descansa generalizadamente na monitorização contínua dos gestores pelos *stakeholders*, alicerçados em relações de longo prazo, cujo compromisso implícito gera, na maioria das vezes, aspetos importantes nas suas tomadas de decisão. O que gera a possibilidade de que sejam constituídos verdadeiros cartéis de acordos interfirmas que permitem a formação de compromissos, em desprimor de incentivos para venda de ações, assumindo neste contexto as pequenas e médias empresas (PME) não cotadas em bolsa um maior protagonismo em termos de importância na sua sociedade empresarial (ver Figura 1).

A visão sofisticada da organização empresarial apresentada pelo modelo alemão, considera, por isso, a empresa como um veículo social, envolvendo a sociedade empresarial como um todo.

As caraterísticas apresentadas na Figura 1 foram as bases para que a Ale-

Figura 1 **Modelo de gestão germânico**



Fonte: Adaptado de António (2006)

manha tenha sido descrita na década de 1980 e parte de 1990 como uma economia coordenada e uma referência, face à abordagem que teve em termos de parceria social nas suas relações industriais, sejam estas relativas a negociações salariais, esquemas corporativistas de formação profissional e/ou uma correta coordenação dos direitos dos trabalhadores. Regimes obrigatórios e abrangentes de segurança social são considerados nesta perspetiva como uma das principais caraterísticas do modelo alemão, que, apesar de algumas alterações nos últimos anos, caraterizou o país até 1997, ou mais precisamente até 2003, sobrepondo-se a defesa da força de trabalho às próprias perdas de receitas e/ou estatutos de que possam gozar determinadas classes profissionais.

O sistema político alemão caraterizou-se sempre como um sistema baseado em consensos, resultado de federalismos cooperativos, coligações governativas, caça ao voto legislativo e concentração do macrocorporativismo, que, em diversos momentos da sua história, conduziram à restrição de esforços para levar a cabo reformas políticas que se mostravam adequadas para fazer face aquilo que no mundo globalizado se ia gerando (Katzenstein, 1987; Czada, 2005). Historicamente, ainda que a mudança de base governativa se tivesse dado anos mais tarde, a década de 1990 (após a unificação das Repúblicas Federal e Democrática Alemã em 1989) veio dar início a um novo paradigma nos contextos social e económico alemão, com a implementação de algumas reformas estruturais que vieram de certa forma alterar a estrutura e os regulamentos empresariais e financeiros mantidos até então (Posen 2009), sobretudo em termos das medidas necessárias para melhorar a proteção legal dos acionistas, a liberalização do mercado de ações e a incorporação de ações inovadoras em termos empresariais.

Ainda que na década de 1990 tivessem sido registados alguns movimentos de transição, tais como os mencionados, na verdade as pressões para levar a cabo reformas financeiras mais profundas eram ainda bastante moderadas. Os políticos acreditavam que as receitas conseguidas em 1990 pela Alemanha Oriental ou antiga República Democrática, no valor de 500 mil milhões de marcos alemães contra os 108 mil milhões registados em 1989, iriam suportar e servir de almofada para a gestão dos custos da unificação, o que por si só se veio a mostrar insuficiente. Dois anos mais tarde, a balança de pagamentos alemã registava um défice de 150 mil milhões de marcos alemães, vendo-se o país e a banca forçados a prosseguir uma política de juros altos para atrair capital estrangeiro que pudesse financiar a sua economia (Czada e Hirashima, 2009).

É importante, no entanto, notar que durante este período o país gozava de conflitos políticos praticamente inexistentes. Era um período onde as políticas partidárias, assim como as relações federais se caraterizavam ainda por consensos generalizados e por um estado de bem-estar social, onde a formação e a reconversão profissional, a redução de horas de trabalho e a reforma antecipada serviam de base para restringir a oferta de trabalho, face

às altas taxas de desemprego existentes na altura. Este foi assim o paradigma até 1997 (Czada, 2002, 2004, 2005).

Em 1997, o consenso social que remonta à década de 1950 foi posto em causa face à rejeição pelos sociais-democratas do projeto-lei de reformas e pensões apresentado pelo governo da CDU liderado pelo chanceler Helmut Kohl (Cerami, 2004; Czada e Hirashima, 2009).

Desde então, inúmeros conflitos foram surgindo em termos da continuação das políticas de bem-estar caraterísticas do modelo alemão anterior a este período. Tais conflitos agravaram-se face, principalmente, às circunstâncias económicas mundiais que conduziram a verdadeiros constrangimentos situacionais e à necessidade de se agir de forma pragmática (Cerami, 2004; Czada, 2005; Czada e Hirashima, 2009).

Estes constrangimentos em termos do bem-estar social tiveram verdadeiramente o seu início em 2003, período em que se iniciou um conjunto de reformas (propostas por uma comissão liderada por Peter Hartz, diretor de Pessoal da Volkswagen) estruturais no país, ao nível do mercado de trabalho, com o objetivo de evitar o colapso financeiro do sistema social, quer através da diminuição dos valores do fundo de desemprego, quer através do aumento da empregabilidade alicerçada no reforço da responsabilidade individual de cada cidadão (Czada, 2005; Buhr e Schmidt, 2007). Estes impulsos de reestruturação caraterizaram, assim, o princípio das reformas legislativas sem precedentes levadas a cabo pela Alemanha para promover o país como o centro financeiro da Europa (Czada e Hirashima, 2009).

Novos regulamentos sobre a bolsa de valores (participação mais transparente das empresas na bolsa de valores), restrições em termos do direito de voto dos bancos nas empresas por procuração (não assumindo automaticamente o direito de voto por terem mais de 5% do capital conseguido através de procurações), e abolição de impostos sobre ganhos de capital com a venda de participações acionistas (aumentando o nível de rivalidade entre diferentes grupos industriais), são apenas alguns exemplos daquele impulso (Lutz, 2000).

A este ciclo seguiu-se a crise profunda em que se viu mergulhada a Europa e o mundo em 2008, o que veio acentuar ainda mais a geração de conflitos que se desenvolveram desde 1997, resultando um conjunto de novas reformas institucionais e a abertura de novos caminhos na elaboração de políticas e iniciativas para levar a cabo estas mesmas reformas. Entre elas, ações para a promoção do mercado financeiro, a redução ainda mais acentuada do bem-estar social, e um conjunto de ações que conduziram a reduções drásticas em termos financeiros para equilibrar o orçamento do país (Czada e Hirashima, 2009).

Mas, ainda que estas reformas tenham de certa forma alterado aquilo que até 1997 caraterizava o modelo alemão, envolvendo a sociedade empresarial como um todo e a continuidade da estrutura governativa alemã e das suas empresas como veículo social, por si só não bastaram, o que veio a culminar na denominada Agenda 2010.

O acentuado défice orçamental alemão e a perda de competitividade no cenário internacional obrigaram o chanceler Gerhard Schröder a implementar um pacote de reformas mais abrangente. O programa Agenda 2010 (assente numa orientação neoliberal dominante) implicou verdadeiras mudanças em termos tributários, de saúde pública, de previdência, de mercado de trabalho e de finanças municipais, além de ter lançado, também, o debate sobre a própria desregulamentação profissional.

Desde então o buraco entre a receita e a despesa pública alemã tem de facto diminuído consideravelmente, assim como a taxa de desemprego, caindo o número de desempregados de 5 para 3 milhões entre 2005 e 2009 (Czada e Hirashima, 2009), ainda que este resultado ficasse fundamentalmente ligado a uma diminuição da qualidade de vida dos cidadãos, a um aumento considerável do trabalho em *part-time* (que subiu de 11% para 17% em 2009) e a uma certa desvirtuação das diferentes realidades vividas entre as zonas este e oeste da sociedade alemã.

Ainda que estes resultados apontem para uma homogeneidade de desempenhos em termos políticos, sociais e económicos, na verdade desvirtuam um pouco a realidade. Embora a Alemanha esteja longe da heterogeneidade vivida pelo império alemão criado em 1871, pela República de Weimar a seguir à queda do Kaiser Guilherme II, ou mesmo pelo período anterior à unificação de 1989, a verdade é que historicamente a Alemanha sempre se caraterizou pela sua heterogeneidade.

Segundo Buhr e Schmidt (2007), em 2007, dos 13 milhões de alemães orientais (ex-República Democrática Alemã), 16,8% estavam desempregados (1,3 milhões), enquanto a percentagem de desempregados na Alemanha ocidental (ex-República Federal Alemã), com um total de 65 milhões, era de apenas 8,4% (2,5 milhões), e, neste sentido, apesar dos anos terem diluído as amplitudes e desigualdades entre estas duas realidades, a verdade é que continuam a existir diferenças significativas em termos sociais e económicos, o que implica que a sociedade alemã não possa ser caraterizada como equitativa.

Na verdade, mais de duas décadas passadas após a queda do muro de Berlim subsistem ainda diferenças políticas, económicas e sociais, de cariz não equitativo, entre as zonas este e oeste alemãs. Este tipo de desigualdade é transcrita em algumas investigações, existindo na parte este a opinião generalizada de que o país não assenta numa base equitativa em termos sociais e económicos, e que o acesso à justiça e às oportunidades não é idêntico para todos os cidadãos (Czada e Hirashima, 2009).

No entanto, embora o ceticismo seja mais vincado a este, pelas razões mencionadas anteriormente, a verdade é que se tem assistido na Alemanha a uma generalizada e crescente deceção popular face às políticas sucessivas que têm sido levadas a cabo pelos seus governantes, o que tem conduzido a um sentimento de desencanto, que não só tem levado o eleitorado de direita a virar mais à esquerda, como à própria insatisfação da população face à democracia (Posen, 2009).

Mais de duas décadas passadas após a queda do muro de Berlim subsistem ainda diferenças políticas, económicas e sociais, de cariz não equitativo, entre as zonas este e oeste alemãs. Este tipo de desigualdade é transcrita em algumas investigações, existindo na parte este a opinião generalizada de que o país não assenta numa base equitativa em termos sociais e económicos, e que o acesso à justiça e às oportunidades não é idêntico para todos os cidadãos.

A Alemanha optou por se apoiar numa estratégia de exportações fundamentalmente virada para dentro do espaço europeu (2/3), o que tornou a Alemanha menos sensível à turbulência dos mercados globais e menos vulnerável a mudanças e a fatores de competitividade entre nações e continentes. Apostou, também, nos mercados emergentes como a China, Rússia, Índia e África do Sul. A dependência da Alemanha face à economia norte-americana tem diminuído gradualmente. Ainda que esta situação possa variar de setor para setor ou em termos de produto (por exemplo, o setor do fabrico automóvel continua bastante dependente da economia norte-americana), a verdade é que as políticas governativas alemãs têm conduzido a sua estratégia de forma inteligente. O país continua a ser o «motor» europeu de referência em termos económicos, centrando-se sobretudo na especialização da indústria automóvel, engenharia industrial e construção e produtos químicos (Scharpt, 2003).

O que tudo isto nos indica, é que o modelo capitalista alemão, anteriormente caraterizado por uma sociedade empresarial sinérgica e por estruturas governativas e empresariais que funcionavam como veículo social, é hoje um modelo híbrido que tenta combinar as virtudes do modelo alemão anterior a 2003 e do modelo anglo-saxónico, caraterizado por um maior pragmatismo face às mudanças globais mundiais.

O modelo alemão atual é, deste modo, caraterizado pela tentativa de combinar equilíbrios sociais e flexibilidade económica, em termos de mercado financeiro e empresarial. A sua estratégia governativa está, por isso, ligada a reformas estruturais que servem como travão constitucional ao aumento do seu défice público que se cifrou em 2011 em 1,5% do seu PIB e em 2014 numa percentagem já acima de zero (0,3%), algo que já não acontecia desde 1969, com duas interrupções em 2000 (0,9%) e 2007 (0,19%). Em 2014, o país registou um nível recorde de receitas fiscais e de diminuição de custos, que contribuíram para a obtenção de um equilíbrio nas contas públicas que o próprio governo liderado por Angela Merkel só esperava para 2015. Excedentes orçamentais crescentes verificaram-se em 2015 (0,7% do PIB) e 2016 (0,8% do PIB).

O modelo capitalista alemão, anteriormente caraterizado por uma sociedade empresarial sinérgica e por estruturas governativas e empresariais que funcionavam como veículo social, é hoje um modelo híbrido que tenta combinar as virtudes do modelo alemão anterior a 2003 e do modelo anglo-saxónico, caraterizado por um maior pragmatismo face às mudanças globais mundiais.

O modelo de gestão norueguês

A Noruega, tal como hoje o conhecemos, tem uma longa história de mudanças de reinos governativos e esteve desde sempre ligada à sua pré-história viking sob controlo de Haroldo, cujo estilo de liderança da época (ano 872) levou a que muita da população emigrasse para a Islândia, Ilhas Faroé e Reino Unido, como forma de fugir à governação opressiva de então (Asheim e Isaksen, 1997).

Entretanto, a partir do Século X a mitologia tradicional viking foi lentamente substituída pela religião cristã, sendo mais tarde unificada numa junção dos três reinos constituídos pela Dinamarca, Noruega e Suécia, uma união sob a coroa da rainha Margarida (União de Kalmar). Mais tarde pela

união sob a mesma coroa da Noruega e Suécia, face à subordinação da Dinamarca a esta última como resultado das guerras napoleónicas da altura. Aquela unificação terminou pacificamente em 1905, dando lugar a dois estados independentes (Asheim e Isaksen, 1997).

Atualmente, a Noruega possui o segundo maior PIB *per capita* nominal do mundo (só ultrapassado pelo Luxemburgo), sendo o exemplo de uma economia cuja ênfase está diretamente ligada a um bem-estar social capitalista próspero, combinando um conjunto de atividades assentes no mercado livre com propriedade estatal em setores-chave, como petróleo, produção de energia hidroelétrica (sobretudo para consumo interno), produção de alumínio, banca e telecomunicações (Boschma e Martin, 2010).

A prosperidade mencionada é representativa de um padrão de vida muito elevado da sua sociedade, tendo sido considerada pela revista *Foreign Policy*, em 2009, como o país com melhor funcionamento e estabilidade do mundo, com riqueza acumulada, níveis de produtividade elevados e equidade. As diferenças salariais entre os trabalhadores de níveis hierárquicos mais baixos e os seus diretores executivos estão encurtadas ao mínimo, o atendimento público é completamente gratuito, as licenças de maternidade são de 12 meses, a taxa de desemprego não ultrapassa os 3% da população ativa, o ensino superior é completamente subsidiado e há regimes abrangentes de segurança social. São números e indicadores que tornam esta economia incomparável a qualquer sociedade ocidental (Uyarra, 2010; Boschma e Martin, 2010).

Importa, no entanto, mencionar, que apesar de a Noruega ser o sétimo maior exportador do mundo de petróleo, representando esta componente cerca de 1/4 do PIB do país, o segredo do seu modelo passa fundamentalmente pela gestão criteriosa dos seus recursos, tentando potenciar ao máximo a exploração dos mesmos, ao nível do processamento de alimentos, construção naval, metais, produtos químicos, mineração, produtos de papel (floresta) e pesca. Na pesca, por exemplo, em 2006, conseguiu mesmo situar-se em valores absolutos como o segundo maior exportador de frutos do mar do mundo, logo a seguir à República Popular da China (Asheim e Mariussen, 2010).

Estas são razões de sobra para que a permanência da Noruega dentro do contexto de uma Europa Única em termos formais fosse sempre rejeitada pelo país, declinada inclusive pelo povo em referendo por duas vezes. Apesar disso, o nível de responsabilidade norueguesa face à Europa nunca foi de todo negligenciado, sendo um membro altamente integrado no contexto europeu. Exemplo disso foi a sua adesão ao acordo de Schengen ou ao acordo do Espaço Económico Europeu que descreve os procedimentos e a execução das normas da União Europeia, que a Noruega transpôs para a sua lei interna através da *EØS-loven*. Isto tornou a Noruega um membro sem que esteja manietado por determinadas leis europeístas, deixando desde sempre claro que seria impossível setores-chave da sua economia, como os

do petróleo, agricultura e pesca ficarem sujeitos à luz de qualquer tratado, pois são parte integrante da sua dinâmica económica. Podemos, assim, dizer que a autodeterminação e influência sobre o seu território são parte integrante do modelo de gestão económico norueguês, defendendo, enquanto país, ainda hoje as bases da sua história que nunca se deixou manietar por qualquer força externa (Arnold *et al.*, 2005; Boas, 2007).

O caso da descoberta dos seus poços de petróleo já no Século XX e a correspondente administração deste recurso é um exemplo particular da gestão criteriosa dos seus recursos. Importa realçar, neste aspeto, que, ainda antes da descoberta do petróleo, a Noruega já possuía um elevado nível de desenvolvimento, pertencendo ao clube dos países mais ricos do mundo, assente num modelo de base económico, mas sobretudo social.

Ainda antes da descoberta do petróleo, a Noruega já possuía um elevado nível de desenvolvimento, pertencendo ao clube dos países mais ricos do mundo, assente num modelo de base económico, mas sobretudo social.

Governantes pelo mundo inteiro sustentam que será inviável conseguir obter os níveis de crescimento e desenvolvimento norueguês, pois não possuem os mesmos recursos naturais. Importa realçar neste contexto, a título de exemplo, que apenas 4% do dinheiro obtido com a venda do petróleo é injetado diretamente na sua economia, sendo o restante valor utilizado para financiar pensões sociais e manter a conservação do seu parque florestal (Rocha, 2010).

A forma idónea e responsável com que o país gere os seus recursos naturais e tenta manter elevados os níveis de equidade social da sua população podem ser considerados como dois dos importantes pilares do seu modelo de gestão. A título de exemplo, o nível de consciência ecológica dos noruegueses vai ao ponto de utilizarem carros maioritariamente de baixa cilindrada e outro tipo de meios de transporte alternativos para reduzirem ao máximo o consumo dos derivados de petróleo. Por outro lado, é de assinalar os níveis de igualdade social que o país conseguiu adquirir ao longo do Século XX, contrastando com o de outros países, também eles produtores de petróleo, que não se souberam modernizar e mantiveram as suas populações num nível de pobreza muito elevado.

Um exemplo paradigmático desta modernização social foi a construção de um país culturalmente alicerçado na procura pelo respeito das diferenças e numa base de diálogo e cooperação. Os estudos de Hofstede, em 2007 colocavam a Noruega como um dos países do mundo que se gere culturalmente numa base de médio e longo prazo, o que de facto é constatado em diversos outros estudos. Esta adaptação do país ao mercado global nem sempre foi fácil, sendo realizada por tentativa e erro, faseadamente, mas sempre pensada e planeada de forma cooperativa, envolvendo no processo o maior número de agentes sociais possíveis.

Toda esta caraterização cultural e social é depois transposta para o contexto mais particular do seu meio empresarial. Alguns estudos relacionados com o contexto empresarial norueguês, mostram também uma atmosfera de comunicação organizacional caraterizada pelo diálogo aberto, pelo apoio dado entre colegas e respeito mútuo. Aliás, estes fatores não são novos no

contexto norueguês, sendo estas caraterísticas da sua cultura alimentadas desde 1970. Os estudos de Homans (1968) e de Johnson (1986) em países nórdicos, já na altura, mostravam, em vários contextos, uma forte relação entre estes indicadores numa perspetiva de melhoria das suas dinâmicas organizacionais.

De forma generalizada, produção, criação de valor e autossuficiência são componentes de um modelo norueguês de cariz pentangular alicerçado nas vertentes economia, cooperação, organização, adaptação e assistência social, constituído por consensos de base alargada entre parceiros sociais e centros de decisão política, a fim de manter uma base de coesão e qualidade institucional e de desenvolvimento progressivo do país (ver Figura 2).

Qualidade institucional neste contexto pode definir-se como a capacidade que um país detém ou pode deter relativamente à criação de políticas e serviços duradouros e independentes de mudanças de ordem política. O estudo de Thurber *et al.* (2011) é efetivamente ilustrativo deste contexto, realçando a capacidade da Noruega na construção do modelo de governabilidade distinto em termos de gestão dos seus recursos petrolíferos, separando questões políticas de regulação, de questões de ordem comercial, algo que perdura desde 1972.

Neste caso específico e tipicamente norueguês, cabe à Companhia Nacional de Petróleo (CNP) a responsabilidade de promover as operações comerciais e ao Ministério do Petróleo e Energia estabelecer metas a cumprir pelo setor, assim como planear e supervisionar todo o processo de licenciamento que lhe está inerente. Compreende ainda um órgão regulador, cuja função é a de fornecer supervisão técnica, cobrar taxas aos operadores que realizam

Figura 2 **Modelo de gestão norueguês**



Fonte: Elaborado pelos autores

as tarefas de extração do petróleo e definir normas relacionadas com a gestão destes recursos petrolíferos.

O relativo sucesso deste modelo na gestão dos recursos petrolíferos noruegueses é equacionado ainda hoje como hipótese a implementar noutros países, sobretudo face às diversas vantagens que daqui resultam. As vantagens são, por exemplo: concentração exclusiva da CNP em atividades comerciais para melhoria do desempenho operacional do setor, existência de um órgão regulador que permita maior autonomia governamental, diminuição da probabilidade de ocorrência de conflitos de interesses entre as partes (evitando, por exemplo, que a CNP possa usar os seus poderes para proveito próprio), e barreira face a eventuais atos de corrupção, dado o controlo existente por parte dos diferentes organismos que gerem o setor.

Outro aspeto particularmente interessante no contexto norueguês está relacionado com o seu processo adaptativo de aprendizagem. Um exemplo ilustrativo neste contexto esteve relacionado com as alterações realizadas pelo país, na última década, em termos das leis do trabalho, no sentido de desregulamentar o mercado, o que teve um forte impacto na estrutura de muitas indústrias. O processo foi acompanhado por mudanças imprevisíveis que causaram imensa turbulência na dinâmica económica, particularmente nas empresas do setor energético.

Como resposta, o setor empresarial norueguês adotou um processo adaptativo de aprendizagem faseado no tempo, alterando os seus centros de decisão para uma ótica centrada nos clientes, serviços, custos de produção e produtividade, e não tanto na procura por novas soluções técnicas. O *focus* da nova organização do trabalho passou para um aumento das exigências sobre os trabalhadores, especialização e flexibilidade (Aaseter, 2006), constituída, no entanto, uma vez mais, através de uma base alargada de consensos entre organizações do mundo laboral, associações empresariais e governo, fomentando o trabalho conjunto e cooperativo e uma política de corresponsabilidade, pilares caraterísticos em termos de ADN do seu modelo empresarial, económico e social.

O mesmo processo adaptativo de aprendizagem teve também reflexos na vertente social do país, existindo a necessidade, a partir da década de 1990, de redução de custos, um processo que teve particular impacto no setor da saúde, o que levou ao aumento da insatisfação por parte da classe médica, face à introdução de alterações que vieram degradar as suas condições de trabalho e diminuir consideravelmente a sua massa salarial (Victoria *et al.*, 1997).

Uma vez mais o respeito mútuo e comunicação aberta entre as partes permitiu resolver esta questão sem grandes atritos, em defesa sobretudo da possibilidade de manutenção de um sistema de saúde abrangente e praticamente financiado na sua totalidade pelo Serviço Nacional de Saúde, que cobre de forma totalmente gratuita 95% de todo o sistema.

Importa realçar que esta dinâmica comunicacional não é um aspeto particular no domínio da vertente social, é apenas parte de um todo composto por uma filosofia de comunicação à qual os noruegueses intitulam de «Ato de Planeamento e Construção», que valida uma ação participativa de todos os *stakeholders* num determinado negócio, na intervenção pública do governo sempre que se mostra necessária, na liberdade de expressão de proprietários em tomadas de decisão que tenham particular impacto na dinamização das suas estruturas industriais e empresariais e na participação ativa de todas as pessoas a nível municipal e concelhio. Aquele Ato serve como base de coordenação e de estabelecimento de compromissos entre as partes interessadas e envolvidas, a fim de se obterem consensos generalizados construídos a partir de opiniões divergentes e à partida conflituantes.

Importa realçar que esta dinâmica comunicacional não é um aspeto particular no domínio da vertente social, é apenas parte de um todo composto por uma filosofia de comunicação à qual os noruegueses intitulam de «Ato de Planeamento e Construção».

Apesar das sinergias que se procuram conseguir na Noruega, com o propósito de se estabelecer uma comunicação interpessoal não distorcida, justa e competente, e que permita simultaneamente que esta funcione como um importante *input* na vertente de aprendizagem social, não se pode, no entanto, afirmar, categoricamente, que tal aconteça sempre desta forma. Questões relativas a interesses particulares aparecem muitas vezes ligadas a determinado tipo de tomadas de decisão, sendo esta particularidade independente do contexto cultural que lhe esteja inerente. Ainda assim, é importante reter que o grau de abertura que aparece generalizadamente implícito no contexto cultural norueguês de gestão ajuda a explicar muito do seu sucesso enquanto país.

Outro dos importantes aspetos a realçar nos contextos empresarial e social norueguês, a fim de definir o seu modelo de gestão, é o domínio da liderança. Neste particular, de forma generalizada, o país segue um tipo de política, cujo líder, culturalmente, deve ser capaz de apoiar e motivar os colaboradores na prossecução dos objetivos que lhes estão inerentes. Este ponto tem especial relevância, face à não existência de qualquer problemática face à interação próxima entre líder e liderado, funcionando a interação e o *feedback* neste domínio como combustível para elevar os níveis de satisfação no trabalho e a produtividade. Aliás, a Noruega é reconhecidamente um país cujo clima de negócios se carateriza pela denominação PPP, i.e., elevada previsibilidade, produtividade e proficiência.

No caso norueguês, as questões de liderança têm uma relação recíproca onde líder e liderado agem interativamente em termos de olhares observatórios. Ao contrário das sociedades mais ocidentalizadas, os líderes no contexto norueguês não têm muito espaço para favoritismos ou para políticas comportamentais de cariz mais individualista, pois estão abrangidos num núcleo cultural empresarial homogeneizado.

A filosofia de liderança norueguesa segue, por isso, os pressupostos dos estudos observados por Bernstrøm *et al.* (2012), cujo confronto de ideias entre as partes é imerso no contexto de apoio social do líder e na relação profícua que este tenta estabelecer com as suas equipas. A denominação de

conflito dá lugar neste pressuposto à terminologia «confrontação de ideias baseada na comunicação ativa», resultando desta relação *win-win* uma geração de ideias maioritariamente bem-sucedidas.

Ou seja, o que Bernstrøm *et al.* (2012) observaram nos seus estudos é que o stresse, a reduzida motivação, ou, até mesmo, o absentismo dão lugar neste domínio cultural a uma tendência clara do líder em adaptar o mais possível o trabalho às caraterísticas das equipas que lidera, sob um prisma de tolerância, compreensão e interação, funcionando os liderados neste pressuposto como agentes ativos na mudança das empresas.

Considerações finais

Como qualquer trabalho em progressão, este artigo não pretende mostrar que existe um modelo universal único de gestão, nem tão pouco deixar passar a mensagem de que exista uma estrutura única e eficiente que todas as empresas ou países devam imitar. Pretende ilustrar, a partir da sua caraterização de base teórica, que a gestão empresarial e a vertente cultural que lhe estão associadas terão sempre de ser analisadas como algo sistémico e que está em constante evolução, onde as empresas devem ser encorajadas a aprender umas com as outras, trocar experiências, pontos de vista e ideias, independentemente do país ou continente onde estas se localizem. Como em qualquer estrutura de conhecimento, o segredo estará sempre na adoção das melhores políticas e práticas em detrimento de outras que não pareçam tão adequadas.

Nesta medida, o conhecimento que se possa absorver a partir de outras culturas e mercados torna-se fulcral para a construção do mapa global mental dos nossos gestores, no que diz respeito ao desenvolvimento das suas organizações. Quer pela adoção das melhores políticas e modelos que possam adequar-se perfeitamente nas suas organizações, quer pela própria deslocação a que os gestores estão atualmente sujeitos face à economia e gestão globais, o novo paradigma exige, mais do que nunca, que se tenha de perceber o mundo como um todo, que se deva pensar a longo prazo e que exista uma responsabilização social coletiva relativamente a qualquer um dos *stakeholders*, sejam estes fornecedores, acionistas, clientes, empregados ou quaisquer outros.

Estamos perante um mundo que tem de ser pensado de forma complexa, onde lidar com os fenómenos da inovação, empreendedorismo, motivação, sinergias de trabalho entre colaboradores, envolvimento dos clientes, fornecedores e comunidade, constitui um aspeto que fica muito para além do que uma sociedade de livre circulação de capitais, bens e pessoas exige. Hoje, mais do que nunca, esta complexidade obriga a uma grande capacidade em integrar os melhores saberes existentes nas organizações a nível planetário. Todavia, para tal é necessário que se conheça e que se tenha informação sobre a forma como se faz a gestão e se pensa a estratégia nos quatro cantos do mundo.

Deste modo, deverá delinear-se uma orientação teórica que possa permitir que se cultivem os gestores, os académicos e os próprios estudantes e que lhes permita compreender a forma como lutam e sobrevivem as empresas a nível global, pois, se assim não for, pode correr-se o risco de se ter pessoas a gerir em qualquer parte do mundo que não conhecem a competitividade que os rodeia, ou seja, a nossa realidade global. Este artigo teve assim o propósito de apresentar os modelos de duas das economias que ocupam as primeiras posições cimeiras em termos de PIB *per capita* europeu.

Num âmbito científico, é importante que se continuem a desenvolver estudos nesta mesma direção, em termos de pensamento estratégico, dando a conhecer a académicos e gestores empresariais os diferentes modos de agir, interagir e de pensar a estratégia. Futuras investigações de base teórica e empírica devem por isso ter como propósito comparar estes resultados com os de outros países, para que se possa ampliar o campo de visão nesta matéria. Do mesmo modo, será muito interessante estender este domínio a um conjunto de estudos que reflitam a caraterização dos modelos com dados de base quantitativa, para que se possam catalogar como casos de sucesso ou insucesso.

Referências bibliográficas

AASETRE, J. (2006), «Perceptions of communication in Norwegian forest management». *Forest Policy and Economics*, vol. 8(1), pp. 81-92.

ANTÓNIO, N. (2006), **Estratégia Organizacional: Do Posicionamento ao Movimento**. Edições Sílabo, 2.ª ed., Lisboa.

ARNOLD, E.; MUSCIO, A. e REID, A. (2005), «Mid-Term Evaluation of the VS2010 Programme: A Report to the Research Council of Norway. Conclusions and Recommendations from the Report to the Research Council of Norway». Technopolis. http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?blobcol urldata&blobheaderapplication%2Fpdf&blobheadername1ContentDisposition%3A&blobheadervalue1attachment%3Bfilename%3DConclusionsandRecommendations. pdf&blobkeyid&blobtableMungoBlobs&blobwhere1274460337594&ssbinarytrue. Acedido em abril de 2014.

ASHEINM, B. e ISAKSEN, A. (1997), «Location, aglomeration and innovation: Towards regional innovation systems in Norway?». *European Planning Studies*, 5, pp. 299-330.

ASHEIM, B. e MARIUSSSEN, A. (2010), «A política de inovação nórdica numa perspetiva comparativa». *In* **Políticas de Inovação: Questões e Desafios**, 51 77, Fagbokforlaget, Bergen.

BERNSTRØM, V. e KJEKSHUS, L. (2012), «Leading during change: the effects of leader behavior on sickness absence in a Norwegian health trust». *BMC Public Health*. Acedido em setembro de 2013.

BUHR, D. e SCHMIDT, J. (2007), «Big Reform with Little Effect? Labour Market and Employment Policy in Germany». CAP-Working Paper. Centrum für Angwandte Politikforschun, Munich.

BOAS, T. (2007), «Conceptualising continuity and change: The composite standard model of path dependence». *Journal of Theoretical Political Science*, 19, pp. 33-54.

BOSCHMA, R. e MARTIN, R. (2010), «The aims and scope of evolutionary economic geography». R. Boschma e R. Martin (Eds.), **The Handbook of Evolutionary Economic Geography**, 3.

CERAMI, A. (2004), «Germany after the unification: the exclusive society?». Paper no. 2004-001SC, University of Erfurt.

CZADA, R. (2002), «The German political economy in flux, in ten years of German Unification: Transfer, transformation, incorporation». *In* J. Leonhard e L. Funk (Eds.). *Birmingham University Press, Birmingham*, pp. 151-67.

CZADA, R. (2004), «The end of a model? Crisis and transformation of the German welfare state». University of Osnabruck, Working Paper no. 1/04. http://www.politik.uni-osnabrueck.de/wp/WP% 20104%20Czada.pdf. Acedido em agosto de 2004.

CZADA, R. (2005), «Social policy: Crisis and transformation». *In* S. Green e W.E. Paterson (Eds.), **Governance in Contemporary Germany: The Semi Sovereign State Revisited**. Cambridge University Press, Cambridge, pp. 165-189.

CZADA, R. e HIRASHIMA, K. (2009), «Germany and Japan after 1989: Reform pressures and political system dynamics». *ISS Research Series*, vol. 33, pp. 75-90.

HOMANS, G. (1968), **The Human Group**. Routledge and Kegan Paul, London.

JOHNSON, J. (1986), «The Impact of the Workplace Social Support, Job Demands, and Work Control under Cardio-Vascular Disease in Sweden». Ph.D. Dissertation.

KATZENSTEIN, P. (1987), **Politics and Policy in West Germany: The Grow of a Semi-Sovereign State**. Temple Press, Philadelphia.

LUTZ, S. (2000), «From managed to market capitalism?». MPIfG Discussion Paper. Max Planck Institute für Gesellschaftsforschung, Köln.

POSEN, A. (2009), **Reform and Grow in a Rich Country: German**. Peterson Institute for International Economics, Washington.

ROCHA, M.A. (2010), «Modelos económicos e modelos sociais de desenvolvimento e de progresso social - a necessária conexão». http://expansao.sapo.ao/home/opiniao/Manuel_-alves_da_rocha/modelos_economicos_e_modelos_sociais_de_desenvolvimento_e_de_progresso_social_a_necessaria_conexao. Acedido em setembro de 2013.

SCHARPT, F. (2003), «Regieren im Europaischen Mehrebenensystem – Ansatze zu Einer Theorie». Leviathan, vol. 30, 1, pp. 65-92.

THURBER, M.; EMELIFE, I. e HELLER, P. (2010), «NPPC and Nigeria's oil patronage ecosystem». Program on Energy and Sustainable Development, Working Paper, September 95. http://pesd.stanford.edu/publications/nnpc_and_nigerias_oil_patronage_ecosystems. Acedido em dezembro de 2010.

UYARRA, E. (2010), «What is evolutionary about 'regional systems of innovation'? Implications for regional policy». *Journal of Evolutionary Economics*, 20.

VICTORIA, A.; FALKUM, E.; HOFTVEDT, B. e AALAND, O. (1997), «The communication atmosphere between physician colleagues: Competitive perfectionism or supportive dialogue? A Norwegian study». Social Science & Medicine, vol. 44, 4, pp. 519-526.