

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

Trimestral • Volume 8 • N.º 3
Julho/Setembro 2009
Preço: 15,00 €

O Melhor de

MIT Sloan Management Review

Como gerir a inovação fora de portas

Kevin J. Boudreau e Karim R. Lakhani

Gestão no feminino

«Imperium femininis»...

Uma liderança de sucesso escondido

Ana Duarte, Teresa D'Oliveira e Jorge Gomes

**A perspectiva do género nas políticas
de remuneração como requisito do governo
justo das sociedades**

Carlos Duarte, Maria da Conceição Santos e Maria Carapeto

Governança empresarial

**Conselho de administração e confiança
dos accionistas**

Jorge Rodrigues

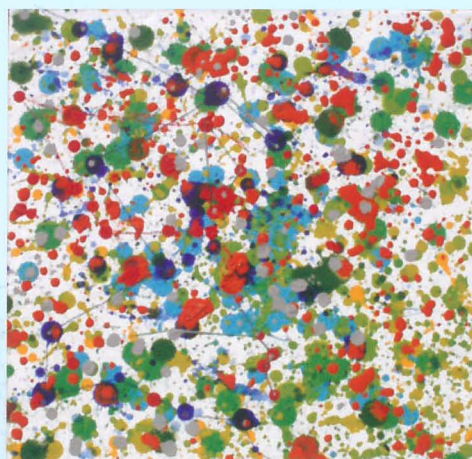
**A redução da dimensão ética
nas organizações**

Maurício Serafim e Pedro Bendassolli

Sector Automóvel

**Componentes
da gestão
estratégica**

João Gordo



5 0037 p
jul./set. 2009
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão [periódico
ração: Exemplar BB



1461210

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

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

Editor e Propriedade no Brasil
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas

Director em Portugal
Luís Antero Reto
luis.reto@iscte.pt

Director no Brasil
Bianor Scelza Cavalcanti
bianor@fgv.br

Coordenador Editorial em Portugal
Jorge Nascimento Rodrigues
jnr@groupadventus.com

Coordenador Editorial no Brasil
Alexandre Faria
alex.faria@fgv.br

Secretariado, Assinaturas, Revisão e Publicidade em Portugal
Alexandra Lopes
revistas.indeg@iscte.pt
Complexo INDEG/ISCTE
Av. Prof. Aníbal de Bettencourt
1600-189 Lisboa – PORTUGAL
Telefone: (351) 21 782 6100 – ext. 233
Fax: (351) 21 793 8709

Correspondência Redactorial no Brasil
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão
rpb@fgv.br
Praia de Botafogo, 190 – sala 501 – CEP 22250-900
Rio de Janeiro, RJ – BRASIL
Tel. (55) 21 2559 5781
Fax: (55) 2551 5945

Apoio Redactorial, Modelo Gráfico, Grafismo e Pré-Impressão
Grupo Adventus (Portugal)

Impressão
Tipografia Peres, S.A. (Portugal)

Distribuição em Portugal
Edições Almedina, S.A.

Preço de capa: 15,00 €
Periodicidade: Trimestral
Data de impressão deste número: 21/12/2009
Tiragem: 1600 exemplares
Depósito Legal (Portugal): n.º 149801/00
ISSN (Portugal): n.º 1645-4464
ISSN (Brasil): n.º 1677-2067
N.º Registo ICS: n.º 124041
N.º Contribuinte: 505151081

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

Publicidade nesta edição:
janelanaweb.com;
Actual Editora;
Pessoal; FGV; ISCTE-IUL

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

Sumário

O MELHOR DE

MIT Sloan Management Review

Como gerir a inovação fora de portas

Kevin J. Boudreau e Karim R. Lakhani

Pág. 2

ARTIGOS

«Imperium femininis»...

Uma liderança de sucesso escondido

Imperium femininis... Hidden success in leadership

Imperium femininis... Una liderança del éxito oculto

Ana Duarte, Teresa D'Oliveira e Jorge Gomes

Pág. 12

Conselho de administração e confiança dos accionistas

Board of directors and stockholders' trust

Consejo de administración y confianza de los accionistas

Jorge Rodrigues

Pág. 25

A perspectiva do género nas políticas de remuneração como requisito do governo justo das sociedades

The gender perspective in pay policies as a requirement of fair government of firms

La perspectiva del género en las políticas de pago como requisito de gobierno justo en las sociedades

Carlos Duarte, Maria da Conceição Santos e Maria Carapeto

Pág. 35

A redução da dimensão ética nas organizações

The loss of the individual's ethical capacity in the organizations

A reducción de la dimensión ética en las organizaciones

Maurício Serafim e Pedro Bendassoli

Pág. 46

ESTUDOS

Componentes da gestão estratégica nas empresas do sector automóvel

Strategic management components in the automotive industry

Componentes de la gestión estratégica en las empresas del sector de automoción

João Cordeiro

Pág. 55

Estudo do papel dos «Controllers» de Gestão em Portugal

Study of the role of management accountants in Portugal

Estudio del papel de los controllers de gestión en Portugal

Célia Silva Vicente, Maria João Major, José Castro Pinto e João Sardinha

Pág. 66

Editorial

A inovação é hoje, generalizadamente, reconhecida como a variável determinante para que as empresas e os países (nomeadamente os mais desenvolvidos) consigam ultrapassar a grave crise económica com que nos confrontamos.

O artigo da *Mit Sloan Management Review* – «Como gerir a inovação fora de portas» – constitui um valioso contributo para olhar esta problemática noutra perspectiva, uma vez que desloca o foco do interior da empresa para as redes exteriores, o que coloca novos desafios à gestão de topo das empresas e das organizações. Como gerir estas redes? De forma competitiva ou de forma cooperativa?

No conjunto dos restantes artigos, salientamos dois temas de particular actualidade: o primeiro tema refere-se à importância das questões do género na gestão das nossas organizações e sociedades, com destaque para as dimensões da liderança e das diferenças nas remunerações. Se neste último aspecto se constata ainda diferenças substanciais entre homens e mulheres, já em matéria de liderança, a eficácia da liderança no feminino, começa a ser suportada por vários trabalhos empíricos.

O outro tema em foco é o da *Governance* e da ética empresarial.

Também aqui se constata um deslocamento da tónica, do interior da empresa, para as redes sociais dos gestores, dado que é a este nível que muitas das decisões e das influências têm lugar, não podendo por isso ignorar-se este lado do problema quando se desenham modelos de *Governance*. Por outro lado, a abordagem que é realizada à ética empresarial coloca o acento na necessidade de não reduzir a ética ao nível legal, mas de a centrar no nível dos valores finais, colocando assim em confronto os paradigmas funcionalista e o genético.

Finalmente, o leitor pode ainda encontrar mais dois artigos com temas muito diferentes mas plenos de actualidade. Um deles centra-se nas estratégias para um dos sectores mais atingidos pela presente crise – o sector dos componentes para o sector automóvel. O outro coloca um problema interessante aos decisores dos *curricula* académicos dos cursos de Contabilidade e Controlo de Gestão.

Quais as competências que as organizações actuais e futuras irão exigir desses profissionais?

Pelo estudo comparativo entre o Reino Unido e Portugal parece claro que estamos face a uma mudança acelerada dos perfis de competências desses profissionais.

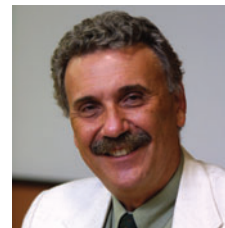
Enfim, tudo temas que podem suscitar aos nossos leitores uma leitura interessante e espero que proveitosa, aos académicos mas também a pessoas de acção.



Luís Antero Reto
Director em Portugal
luis.reto@iscte.pt

Salientamos dois temas de particular actualidade: o primeiro tema refere-se à importância das questões do género na gestão das nossas organizações e sociedades, com destaque para as dimensões da liderança e das diferenças nas remunerações.

Na capa:
Tina Albes
«Chuva Cósmica»
50 x 50 cm
Téc. mista s/ tela
Exposição colectiva
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
Setembro/Octubre de 2009.



Bianor Scelza Cavalcanti
Director no Brasil
bianor@fgv.br

O outro tema em foco é o da «Governance» e da ética empresarial. Também aqui se constata um deslocamento da tónica, do interior da empresa, para as redes sociais dos gestores.



Revista indexada na plataforma SciELO
(<http://www.scielo.org/php/index.php>)



Revista Classificada como «Nacional B»
pelo Qualis-Capes (área de Administração,
Ciências Contábeis e Turismo)
<http://www.biblioteca.epm.br/cgi-bin/wxis.exe>



Como gerir a inovação fora de portas

por Kevin J. Boudreau e Karim R. Lakhani

RESUMO: Os inovadores externos deverão ser organizados em comunidades colaborativas ou em mercados competitivos? A resposta a esta questão depende de três pontos essenciais que se abordam no artigo. As comunidades de colaboração são úteis quando um dado problema de inovação envolve conhecimento acumulado, construído continuamente em avanços anteriores de investigação. Por seu lado, os mercados serão mais eficazes quando o problema de inovação é melhor resolvido através de uma experimentação alargada. Em geral, as comunidades estão mais orientadas para motivações intrínsecas dos inovadores externos (o desejo de participarem, por exemplo, nalguma grande causa) e os mercados para motivações extrínsecas (por exemplo, para a compensação financeira).

Palavras-chave: Inovação, Inovação Colaborativa, Gestão do Conhecimento, Inovadores Externos, Motivações Intrínsecas, Motivações Extrínsecas

TITLE: How to manage outside innovation

ABSTRACT: Should external innovators be organized in collaborative communities or competitive markets? The answer to this question depends on three crucial issues. Communities are useful when an innovation problem involves cumulative knowledge, continually building on past advances. Markets are effective when an innovation problem is best solved by broad experimentation. In general, communities are more oriented towards the intrinsic motivations of external innovators (the desire to be a part of some larger cause, for instance), whereas markets tend to reward extrinsic motivations (such as through financial compensation).

Key words: Innovation, Collaborative Innovation, Knowledge Management, Outside Innovators, Intrinsic Motivations, Extrinsic Motivations

Para apreciar adequadamente o papel importante que a inovação externa pode desempenhar, veja-se o recente caso de amplo sucesso do iPhone da Apple. Milhares de programadores de *software* criaram aplicações complementares para o telemóvel que aumentaram enormemente o seu valor, transformando o produto num campeão de vendas que se tornou no centro de um próspero ecossistema empresarial.

Sem dúvida que o conceito fundamental de «inovação aberta»¹ – baseando-se em gente de fora da empresa como fonte de ideias e como veículo de comercialização delas – já não é novo. Mas as empresas têm-se debatido justamente com o problema de como abrir as portas do seu desenvolvimento de produto ao mundo exterior.

Muitos executivos não fazem a mínima ideia de como motivar e gerir a inovação externa. Uma das primeiras questões que se coloca é esta: os inovadores externos deverão ser organizados em comunidades colaborativas ou como um mercado competitivo?

As comunidades colaborativas ficaram, porventura, populares com o caso do Linux da Linux Foundation e de outros *softwares* de código aberto (movimento conhecido como *open source*), comunidades que têm sido geridas por normas sociais e regras «suaves» para encorajar o acesso aberto à informação, à transparência, ao desenvolvimento em colaboração e à partilha de propriedade intelectual. Um dos aspectos marcantes deste tipo de comunidades é que os seus

membros estão, quase sempre, dispostos a trabalhar de graça².

Os mercados competitivos são notoriamente diferentes. Em vez de colaborarem, os inovadores externos desenvolverão múltiplas variedades de produtos, componentes ou serviços complementares competindo entre si. Os consumidores ou clientes farão, depois, a sua escolha. O exemplo clássico desta abordagem é a indústria multimilionária dos jogos de vídeo, em que as empresas (como a Nintendo) desenvolveram as consolas (como a Wii) e encorajaram terceiros a criar o *software* de jogos para a plataforma. Num caso como este, os inovadores externos estão centrados nos seus próprios interesses económicos, o que resulta em competição feroz entre eles – e pouca ou nenhuma cooperação.

Como a dinâmica das comunidades colaborativas e dos mercados é tão diferente (ver caixa comparativa), as empresas tendem a considerar cuidadosamente qual das abordagens faz mais sentido para os seus objectivos. A nossa investigação identificou três aspectos cruciais que os gestores deverão tomar em consideração quando decidem sobre aquela matéria.

A decisão deverá ter em conta, especificamente, os três aspectos seguintes: 1) o tipo de inovação que será afectado aos inovadores externos; 2) as motivações desses inovadores; 3) a natureza da plataforma do modelo de negócio. Uma análise em profundidade dessas opções revela que a escolha entre comunidades ou mercados nem sempre é óbvia – nem nítida – como poderia parecer à primeira vista.

A decisão deverá ter em conta, especificamente, os três aspectos seguintes:

- 1) o tipo de inovação que será afectado aos inovadores externos;**
- 2) as motivações desses inovadores;**
- 3) a natureza da plataforma do modelo de negócio.**

Que tipo de inovação?

Quando a tecnologia e as preferências dos consumidores de um dado produto estão bem compreendidas, então a empresa pode limitar-se a conduzir um processo de desenvolvimento interno ou, então, pode enveredar pela contratação tradicional³.

Mas quando a tecnologia, o design e a abordagem de inovação ainda têm de afirmar-se ou quando as necessidades do consumidor são muito variáveis ou ainda não foram compreendidas totalmente, então abrir o processo de inovação para o mundo exterior pode ter vantagens consideráveis. Isso é particularmente adequado quando uma dada empresa consegue isolar uma parte distinta do processo de inovação de modo aos de fora poderem trabalhar no sentido de usufruírem da riqueza das ideias e do conhecimento existente dentro da organização.

Mas a questão central permanece: qual é o melhor caminho para aproveitar os recursos externos, será através de comunidades colaborativas ou por via dos mercados competitivos? A resposta, em grande parte, depende de como deve ser gerido o conhecimento diversificado existente de

Kevin J. Boudreau é professor assistente de estratégia na London Business School em Londres, Reino Unido. Tem um sítio na web em: <http://www.kevinboudreau.com>. Pode ser contactado pelo email: kboudreau@london.com. Karim R. Lakhani é professor assistente de gestão de empresas na Harvard Business School (HBS), Boston, EUA, e é também Richard Hodgson Fellow. Pode ser contactado através do seu sítio na web da HBS: <http://drfd.hbs.edu/facultyInfo.do?facInfo=ovr&facId=240491>.

Kevin J. Boudreau is an assistant professor of strategy at the London Business School, London, UK. He has a website at: <http://www.kevinboudreau.com> and can be contacted by email at kboudreau@london.com. Karim R. Lakhani is an assistant professor of business administration and Richard Hodgson Fellow at the Harvard Business School, Boston, USA. He can be contacted through his site at HBS: <http://drfd.hbs.edu/facultyInfo.do?facInfo=ovr&facId=240491>.

Traduzido e adaptado de «How to Manage Outside Innovation», de Kevin J. Boudreau e Karim R. Lakhani, *MIT Sloan Management Review* (Verão 2009, vol. 50, n.º 4, pp. 69-76), com autorização do editor. Tradução e adaptação por Grupo Adventus.

Translated and adapted from "How to Manage Outside Innovation", by Kevin J. Boudreau and Karim R. Lakhani, MIT Sloan Management Review (Summer 2009, vol. 50, no. 4, pp. 69-76, authorized by the editor. Translation by Groupadventus.com.

From MIT Sloan Management Review. © 2009 by Massachusetts Institute of Technology. All rights reserved. Distributed by Tribune Media Services.

Comparação de opções

A dinâmica de mercados e de comunidades é intrinsecamente distinta. Os mercados tendem a ser governados por relações contratualizadas imparciais entre entidades independentes, não relacionadas, enquanto as comunidades vivem de interações mais informais.

Características dos mercados competitivos

- Inovadores externos fornecem variantes de componentes substituíveis ou combináveis
- A governação é formal, orientada para relações contratualizadas, baseadas no mercado, com regras bem especificadas e tendo em conta a independência entre as partes
- As relações entre os inovadores externos são sobretudo competitivas
- O lucro é o motivo central deste tipo de inovação distribuída
- A captura do valor pelo dono da plataforma é possível através de contratação directa e licenciamento com os inovadores externos

Características das comunidades colaborativas

- Os inovadores externos fornecem propostas de componentes combináveis ou envolvem-se em co-produção
- A governação é informal e regida por interações baseadas em normas sociais muito arreigadas
- As relações são sobretudo cooperativas – com uma partilha muito substancial de tecnologia e de *spillovers* (resultados indirectos⁴) deliberados
- Um leque muito variado de motivações intrínsecas como extrínsecas pode motivar estes inovadores
- A captura de valor pelo dono da plataforma só ocorrerá através de um aumento da procura suscitada pela inovação externa

modo a ser aplicado ao tipo de problema de inovação que temos entre mãos.

As vantagens da colaboração

Se o problema envolve conhecimento acumulado, utilizando continuamente avanços do passado, então a via das comunidades colaborativas tem vantagens inerentes. As comunidades são, naturalmente, orientadas para soluções que dependem da integração de competências, de conheci-

mento e de tecnologias que transcendem a contribuição individual. De facto, as comunidades de sucesso dispõem de meios de partilha de conhecimento e de mecanismos de disseminação embutidos internamente⁵.

Estas comunidades tendem, também, a convergir num conjunto de normas comuns com uma cultura de partilha e cooperação, baseadas num acordo amplo sobre um dado paradigma tecnológico e num jargão técnico comum que suporta a colaboração produtiva⁶.

Considere-se este exemplo: o da Semiconductor Research Corp (SRC)⁷, sediada em Durham, na Carolina do Norte. É um consórcio sem fins lucrativos fundado em 1982 com o objectivo de acumular conhecimento fundamental na área das tecnologias do silício e da produção de semicondutores. Formada por membros da indústria, governo e academia, a SRC define colectivamente prioridades de investigação e coordena o trabalho colaborativo relacionado com tais metas definidas, sendo o conhecimento resultante colocado à disposição dos membros do consórcio. Operando deste modo, a SRC acabou por se tornar na coordenadora da investigação e da disseminação do conhecimento para a indústria de *chips* americana e a organização acabou por ser creditada com a descoberta de muitos dos pilares fundamentais da investigação em semicondutores que tornaram essa indústria americana competitiva.

Outros exemplos de comunidades de desenvolvimento incluem o sistema operativo Linux, o browser Firefox do Mozilla, o servidor de web Apache e outros projectos de tecnologia de fonte aberta. Aliás esse tipo de comunidade inclui, historicamente, outros velhos sucessos, como a criação da fição de algodão, da máquina a vapor e do avião⁸.

Estes tão díspares exemplos ilustram bem a forma como os participantes nestas comunidades podem aprender com terceiros e trabalhar com base nas descobertas de outros «segurando-se em cima dos ombros de gigantes» – em que o «gigante» é a metáfora para o conhecimento colectivo. Em tais iniciativas de inovação, os participantes da comunidade lidam com tecnologias ou componentes que estão estreitamente relacionadas, criando, assim, um fundamento para esforços subsequentes.

As vantagens do mercado competitivo

Se, contudo, o problema de inovação é melhor resolvido através de uma experimentação alargada abrangendo um conjunto de abordagens técnicas ou de grupos de clientes,

então, os mercados competitivos dispõem de vantagens naturais⁹. Numa comunidade colaborativa madura, os membros tendem a dar opinião sobre o que tem sido «feito» – ou não tem. Veja-se o que se passa na Wikipedia. No contexto de mercados competitivos, isso não funciona assim. Eles tendem a encorajar a experimentação, a fomentar a diversidade e a incentivar a «destruição criativa» regular¹⁰.

Porque os mercados incentivam a concorrência, lançando os participantes uns contra os outros, os inovadores externos desenvolverão acções para conservar os seus interesses proprietários sobre a inovação à medida que se envolverem no seu próprio trabalho. Quando os esforços forem bem sucedidos, os lucros reverterão a seu favor. Por isso, este tipo de participantes tem incentivos naturais para se diferenciar, para procurar soluções novas e, obviamente, para proteger o seu conhecimento e não partilhá-lo. E esta dinâmica ajuda a manter a heterogeneidade no *pool* de gente a trabalhar num dado problema. Faça-se aqui um parêntesis: com isto não queremos sugerir que as comunidades têm uma capacidade de criatividade limitada. O que se pretende é colocar a ênfase no facto de que uma estrutura de incentivos e um contexto institucional de concorrência encoraja diferentes abordagens e pontos de vista.

Uma estrutura de incentivos e um contexto institucional de concorrência encoraja diferentes abordagens e pontos de vista.

Veja-se o caso, por exemplo, da InnoCentive.com, um sítio na web em que empresas podem colocar problemas científicos e técnicos para «solucionadores» resolverem – são cerca de 150 mil cientistas e outros especialistas de várias disciplinas e países que aí estão disponíveis. Quando alguém coloca um problema estipula desde logo o tempo em que pretende que o assunto seja resolvido e a recompensa financeira para a solução ganhadora. Os «solucionadores» interessados poderão fazer o trabalho isolados dos outros e mesmo da empresa que coloca a questão. No final de 2008, 80 empresas tinham colocado 700 problemas em áreas tão distintas como biologia, química, física, matemática, engenharia, ciências da computação, negócios e muitas outras. Destes problemas, cerca de um terço tinham sido resolvidos¹¹.

Vale a pena aqui sublinhar três pontos. Primeiro, uma empresa vem ao InnoCentive porque internamente não con-

seguiu resolver o problema. Segundo, a equipa do sítio trabalha, logo no início, cuidadosamente com a empresa requerente para definir o problema para que um grupo tão diverso de «solucionadores» possa trabalhar nele e se possa identificar uma solução. Finalmente, muitas soluções ganhadoras vêm, paradoxalmente, de «solucionadores» em áreas que, ostensivamente, não estão relacionadas com a área do problema. Por exemplo, a solução para separar petróleo de água quando congelam numa massa viscosa veio de um cientista cuja área de investigação é nanotecnologia¹².

Em suma, a natureza da inovação (ou seja, a definição do problema) e as abordagens para a concretizar (solucionando o problema) estão interligadas intimamente. O conhecimento colectivo do *pool* de «solucionadores» do InnoCentive permite definir os diferentes desafios de modo a tirar proveito da diversidade disponível.

Em contraste, o consórcio SRC, a que já nos referimos, compreendeu, correctamente, que o seu desafio está para além da capacidade dos seus membros, sejam empresas, universidades ou agências governamentais, porque busca conhecimento fundamental que só poderá ser agregado através de esforços colaborativos. Do mesmo modo, os programadores em código aberto iniciam projectos sabendo que podem integrar o conhecimento e as soluções técnicas pré-existentes de um largo espectro de membros da comunidade colaborativa.

Qual é a motivação?

Os executivos de uma empresa têm, em primeiro lugar, de entender por que razão inovadores externos serão necessários. Investigação anterior já revelou que as motivações dos elementos externos que se envolvem em inovação aberta podem ser, surpreendentemente, heterogéneas. Mas estas motivações diversas podem ser classificadas em duas categorias básicas: extrínsecas e intrínsecas. Numa aproximação simplista, os mercados competitivos tendem a favorecer as motivações extrínsecas, e as comunidades colaborativas estão mais orientadas para o segundo tipo de motivações (**ver Matriz, p. 6**).

Uma das formas mais simples de motivação extrínseca é financeira – um retorno directo do investimento ou rendimento gerado pelas vendas. Por exemplo, as empresas que desenvolvem *software* para a plataforma Wii da Nintendo são claramente orientadas pelo potencial de lucros.

O que motiva os inovadores externos?



Mas a motivação pode advir de um meio menos óbvio e menos directo. Os externos podem querer desenvolver certas competências ao participarem num dado processo de inovação, ou podem querer inclusive desenvolver uma dada tecnologia que usam¹³. Por exemplo, na indústria de aparelhos médicos, empresas bem estabelecidas, como a Medtronic, a Stryker ou a Boston Scientific, trabalham com médicos individuais (ou seja, com utilizadores) no desenho de protótipos de novos produtos ou para recolha de sugestões concretas para a melhoria de produtos e tratamentos já existentes.

Além do mais, os benefícios de aderir à inovação aberta podem ser de mais longo prazo. Pode ajudar a estabelecer a reputação pessoal, pode construir relacionamentos ou sinalizar talentos junto de um grupo vasto de entidades inovadoras (e potenciais empregadores). O grupo alemão de *software*, a SAP, explora este tipo de motivações na sua rede aberta onde voluntários fornecem soluções a pedido de clientes. Esta plataforma tem hoje mais de 1 milhão de membros, e uma larga parte destes «solucionadores» são consultores oriundos de mercados emergentes que pretendem afirmar a sua reputação e gerar *goodwill* entre os clientes da SAP. Assim, é gerado valor quer para os clientes, como para os consultores-empREENhedores, bem como para o *software* da SAP.

Mas as pessoas podem ser motivadas pura e simplesmente por razões intrínsecas¹⁴. Por vezes, o simples prazer

do trabalho de inovação pode ser um factor poderoso, sobretudo quando o que parece ser «trabalho» não é encarado como tal. Na verdade – como é evidenciado pelo sucesso dos projectos de *software* aberto – as contribuições Wiki, o chamado jornalismo do cidadão e outros esforços similares, as tarefas auto-impostas que são inerentemente interessantes ou desafiadoras intelectualmente podem atrair – e atraem – uma imensa participação do exterior, sobretudo quando os participantes sentem que estão integrados em alguma grande causa.

Na verdade, o cálculo das recompensas monetárias directas e indirectas desse tipo de participação revela que os inovadores externos muitas vezes colaboram de graça – ou mesmo com algum *prejuízo* para os seus serviços. Além do próprio trabalho, outro tipo de motivação intrínseca é o *status* e a identidade que os participantes podem ganhar pela sua interacção com outros nesses esforços colaborativos.

Dada a diversidade de motivações, a empresa tem de considerar cuidadosamente as opções, ou pelas comunidades colaborativas, ou pelo mercado concorrencial, porque esta decisão afectará o tipo de inovadores externos que participarão¹⁵ e o nível de esforço e de investimento que vão dedicar ao processo de inovação.

Por vezes, o simples prazer do trabalho de inovação pode ser um factor poderoso, sobretudo quando o que parece ser «trabalho» não é encarado como tal.

Além do mais, os gestores têm de implementar os mecanismos organizacionais correctos para entrar no íntimo das motivações dos participantes desejados – de outro modo, os esforços podem revelar-se contra-productivos. Mais especificamente, as comunidades colaborativas requerem mecanismos que facilitem e encorajem a partilha de saber e a interacção entre os seus membros, mecanismos que depois gerarão uma cultura de partilha (e de aprendizagem), um sentido de pertença (tal como identidade e *status*), uma norma de reciprocidade (e outros tipos de regras acerca de código de conduta, participação, qualidade do trabalho e esforço) e, talvez, até relações pessoais entre os participantes¹⁶.

Em contraste, os mercados exigem a implementação de mecanismos formais e competitivos que tenderão a desencorajar muitas das qualidades essenciais de uma comunidade (como a partilha de conhecimento).

Os mercados necessitam de desincentivar os inovadores externos que querem trabalhar de graça – de outro modo, os inovadores que procuram o lucro serão dissuadidos de investir e participar¹⁷. (Pelo contrário, naturalmente, as comunidades colaborativas têm de estabelecer mecanismos que evitem que os que procuram o lucro «desnatem» o conhecimento colectivo). Adicionalmente, os mercados exigem mecanismos que assegurem o fluxo directo de rendimentos para os inovadores externos. Esses mecanismos não existem, naturalmente, nas comunidades colaborativas, mas são essenciais nos mercados competitivos e não deverão ser considerados adquiridos.

Qual é o modelo de negócio?

Quer o produto de uma dada empresa seja um sistema operativo, uma rede social, uma moto, um electrodoméstico ou mesmo um jogo, a decisão de o abrir à inovação externa significa que o produto será transformado numa *plataforma*. E para gerar rendimentos a partir de uma dada plataforma, os executivos necessitam de pensar acerca da natureza do modelo de negócio que lhe está associado.

Quer o produto de uma dada empresa seja um sistema operativo, uma rede social, uma moto, um electrodoméstico ou mesmo um jogo, a decisão de o abrir à inovação externa significa que o produto será transformado numa «plataforma».

Neste aspecto, uma questão básica é a seguinte: «quem vende a quem?». Este ponto é particularmente importante para a inovação externa pois determinará quem controla a direcção do desenvolvimento tecnológico, os fluxos de rendimentos e a relação com o cliente final (e, inversamente, qual o grau de autonomia que terá o inovador externo).

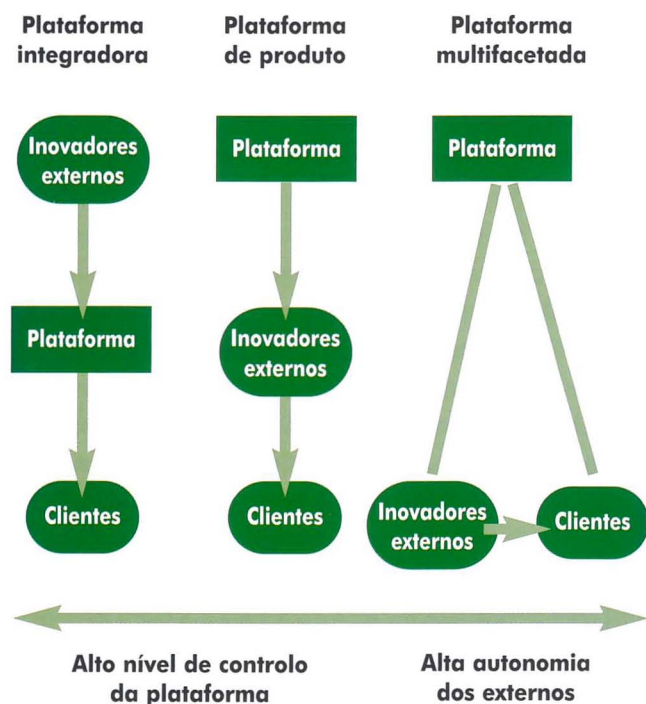
Com essa distinção de «quem vende a quem» na cabeça, os negócios baseados em plataformas podem ser divididos em três categorias: integrador, plataforma de produto e plataforma mista (com duas faces ou multifacetada)¹⁸ (ver *Matriz*, p. 8).

Plataforma integradora

No modelo integrador, a plataforma está «entalada» entre os inovadores externos e os clientes (veja a matriz). Por outras palavras, o dono da plataforma vende aos clientes, conservando um alto grau de controlo.

Três modelos de negócio de Plataforma

Quando uma empresa decide abrir o seu produto à inovação externa, este transforma-se no que designamos por plataforma. Para gerar rendimentos a partir dessa plataforma, os executivos necessitam de pensar sobre o modelo de negócio que faz mais sentido. Assim, no modelo integrador, a empresa incorpora as inovações dos externos e vende os produtos finais aos clientes. No caso da plataforma de produto, os inovadores externos criam «em cima» da plataforma e vendem os produtos resultantes aos clientes. Finalmente, na situação multifacetada, os inovadores externos e os clientes são livres de transaccionar directamente entre si, desde que estejam afiliados ao dono da plataforma. Para exemplos de cada caso, veja-se a caixa mais adiante sobre modelos de negócio.



Por exemplo, ao inserir-se no «meio» entre os fornecedores de *software* para o iPhone e os clientes finais, a Apple é capaz de monitorizar e controlar directamente as transacções com os clientes, apropriando-se de 30% dos rendimentos.

A Apple está, também, numa posição de poder moldar o processo de desenvolvimento, por exemplo, vetando aplicações que considere fora do perfil da marca ou indesejáveis. Além do mais, a loja iTunes é em si um meio de regulação e de «posse» das interações com os utilizadores de iPhone.

Dada esta posição de poder de mercado considerável, a Apple, em teoria, pode ir mais longe e assumir o controlo das inovações desenvolvidas fora (tomando conta de 100% dos fluxos de rendimentos) ou ditar especificações técnicas, integrando directamente o *software* no iPhone, actuando como integrador do sistema¹⁹ – esta era, na realidade, a estratégia inicial da Apple.

Plataforma de produto

No caso do modelo de plataforma de produto, as empresas têm um menor grau de controlo. Os inovadores externos criam «em cima» de uma tecnologia fundacional e vendem os produtos que geram aos clientes. Os inovadores externos estão no «meio» (**ver Matriz**).

O dono da plataforma poderá contratar directamente com os inovadores externos e manter algum controlo adicional sobre eles por via do desenho técnico do núcleo duro da tecnologia. Mas é o inovador externo – e não o dono da plataforma – que se relaciona directamente com o utilizador final.

Deste modo, os inovadores externos têm mais controlo do que teriam no caso da plataforma integradora. Têm mais liberdade para definir preços e para reter os direitos residuais de controlo sobre os seus desenvolvimentos técnicos, garantindo-lhes mais autonomia empresarial.

Veja-se o exemplo da GoreTex, um tecido impermeável e respirável desenvolvido pela W.L. Gore & Associates. Mais de 89 empresas licenciaram esta tecnologia e a marca para desenvolverem centenas de produtos para as mais variadas aplicações, incluindo roupa exterior, sapatos e implantes médicos. Tal como no caso da estratégia «Intel Inside» da Intel relativa aos seus microprocessadores, a Gore fornece a tecnologia chave (e regras para o seu uso) e os licenciadores inovam com base nessa plataforma e vendem as suas aplicações aos seus clientes.

Plataforma multifacetada

No caso do modelo de duas faces (ou mesmo plurifacetado), os inovadores externos e os clientes são livres de transaccionar directamente, desde que se afilem junto da plataforma. Estão ao mesmo nível (**ver Matriz**).

A plataforma, deste modo, facilita as transacções e interações entre as duas partes, ainda que os inovadores externos não necessitem de interagir directamente com o dono da plataforma durante a fase de design, desenvolvimento e produção do novo produto.

Contudo, o dono da plataforma pode impor algum grau de controlo sobre os externos, por exemplo, criando várias regras e regulamentos como condição de afiliação²⁰. Por exemplo, os utilizadores do Facebook.com, o sítio na web daquela rede social, interagem directamente com aplicações de terceiros (chamadas *widgets*²¹) que podem residir numa infra-estrutura técnica separada, ainda que as interações sejam facilitadas pela plataforma do Facebook. Neste caso, os inovadores externos são livres de fixar o modelo de negócio que melhor responde aos seus investimentos, seja o baseado em publicidade ou em remuneração. No entanto, os criadores de *widgets* deverão ater-se a certas regras técnicas e contratuais impostas pelo Facebook, inclusive acesso limitado à informação sobre os utilizadores.

Todos os três modelos de negócio podem ter sucesso, mas os executivos deverão lembrar-se que ambas as abordagens – comunidade ou mercado – estão mais adequadas a plataformas com controlo mínimo (**ver caixa com Exemplos de Modelos de Negócio, p. 9**). Os inovadores externos preferem autonomia, descrição no design e acesso directo ao cliente, de modo a que o seu conhecimento distribuído, a sua energia empreendedora e a sua iniciativa possam ser canalizados da forma que acharem mais adequada.

Os membros de comunidades abertas serão mais relutantes em participar e partilhar os seus esforços se tiverem de viver na sombra de um vendedor de plataforma grande, poderoso e com objectivo lucrativo.

Num mercado competitivo, os inovadores que prosseguem o objectivo do lucro poderão estar de sobreaviso em relação à possibilidade de ficarem prisioneiros de uma plataforma cujo dono poderá, mais tarde, alterar as regras do jogo – por exemplo, aumentando os custos do licenciamento ou as comissões²². Por seu lado, numa comunidade colaborativa, os membros podem estar preocupados com o risco do seu trabalho ser apropriado ou usado de formas que não pretendam.

As comunidades colaborativas têm toda a desvantagem em trabalhar numa plataforma que tenha um grau elevado de controlo. As comunidades muitas vezes rejeitam a concentração de poder e o controlo como parte integrante das suas normas. Além do mais, resistem inclusive com frequência a todo o tipo de mecanismos de contratação for-

Exemplos de modelos de negócios

Plataforma integradora

- iPhone da Apple (referido no artigo)
- InnoCentive (referido no artigo)
- Local Motors (design de automóveis)
- Ryz (sapatos)
- TopCoder (código de software)
- Threadless.com (*t-shirts*)
- Google Android (desenvolvimento de software)

Plataforma de produto

- Cloud computing²³ (iniciativas, por exemplo, da Amazon e da Google)
- Gore-Tex (referido no artigo)
- Plataformas de PC e OEM (*hardware*)
- Google Android (desenvolvimento de *hardware*)
- Jogos de vídeo (*modders*²⁴, como a Half Life Platform, da Valve)
- Linux e desenvolvimento Open Source (como o uso do Linux pela TiVo e pela Motorola)
- Empresas de aparelhos médicos e sua relação com os médicos (utilizadores inovadores)
- Wikipedia

Plataforma multifacetada

- Aplicações de terceiros na SAP (referido no artigo)
- Anunciantes e criadores de *widgets* no Facebook (referido no artigo)
- Páginas amarelas
- eBay e Craigslist (plataformas de comércio electrónico)
- Big Idea Group²⁵ (buscadores de inovação)
- Jogos de vídeos em consolas
- Comunidade dos *Jail breakers* do iPhone
- *Insight Clubs*²⁶ do Big Idea Group
- Communispace (comunidades de inovação)
- Rede de programadores de desenvolvimento da SAP
- Statacorp Lp (desenvolvimento de módulos de software estatístico)

tos encorajam a partilha de informação e a agregação, mas são menos eficazes no sentido de oferecer protecções formais de qualquer tipo. O risco é que os membros de comunidades abertas serão mais relutantes em participar e partilhar os seus esforços se tiverem de viver na sombra de um vendedor de plataforma grande, poderoso e com objectivo lucrativo.

Mas há excepções. Por exemplo, uma dada empresa poderá ficar imune mesmo ao decidir impor controlos apertados sobre os inovadores externos (mesmo se agregados numa comunidade colaborativa) quando a sua plataforma tem uma posição de monopólio no mercado, deixando como opção aos lesados apenas protestar. E estudos anteriores mostraram que o controlo e o poder podem ser exercidos com sucesso em relação aos externos, se existirem mecanismos credíveis que convençam que os seus esforços não serão explorados. Uma empresa pode, por exemplo, abrir a sua plataforma transferindo propriedade intelectual chave para o domínio público ou tornando a plataforma compatível com sistemas concorrentes.

É claro que medidas que larguem da mão o controlo poderão comprometer a capacidade de voltar a exercer controlo construtivamente. Por isso, uma empresa poderá optar por usar outros mecanismos (por exemplo, basear-se na confiança, na reputação por lealdade, em obrigações contratuais e em uma variedade de práticas organizativas²⁸) para assegurar aos externos que não abusará do poder, ainda que retendo o poder discricionário de exercer algum tipo de controlo para conseguir orquestrar construtivamente o ecossistema de inovação.

A próxima geração

Ao desenvolverem uma estratégia aberta, os executivos têm, muitas vezes, de reconciliar tensões que emergem de lidar com três questões básicas: qual é a inovação; qual é a motivação dos inovadores externos; qual é o modelo de negócio.

Uma das soluções é aplicar um modelo de mercado a certos casos de inovadores externos e um design de comunidade colaborativa em relação a outros. Nesta abordagem mista, o desafio é determinar em que medida os princípios da inovação aberta, descritos neste artigo, poderão aplicar-se de diferentes modos a grupos individuais de inovadores externos e conseguirão construir o modelo de negócio e a estratégia aberta apropriada.

mal *ad hoc* que até poderia protegê-los de risco de expropriação²⁷. Pelo contrário, tendem a favorecer a auto-organização, as relações informais e as transacções baseadas na reciprocidade e na imparcialidade. É claro que estes atribu-

Veja-se o caso da Microsoft, que tem sido tradicionalmente hostil a todo o modelo de fonte aberta. Mas, agora, a empresa reconhece que inovações tecnológicas importantes podem ser desenvolvidas em conjugação com a comunidade de fonte aberta. Deste modo, a Microsoft definiu responsabilidades executivas formais em torno da estratégia de *open source* e criou uma equipa para apoiar esse objectivo. Um exemplo recente é o Share Point, um produto para servidor que junta concorrentes tradicionais enfocados em determinados segmentos do produto enquanto uma comunidade aberta trabalha noutros segmentos.

Uma empresa pode decidir implementar uma estratégia de «aninhamento», em que aspectos de mercado e de comunidade se casam, em que uns aspectos se aninham noutros. Por exemplo, no caso da TopCoder.com, um sítio criado em 2001 que promove competições²⁹ para conectar programadores de talento com empresas que necessitam de módulos de *software*. Por um lado, a rede de mais de 220 mil programadores, de 200 países, compete entre si para ganhar a recompensa associada a módulos específicos de *software*. Mas, quando a competição termina, os membros colaboram activamente entre si, ensinam uns aos outros os prós e contras de várias abordagens que podem ser usadas para resolver problemas de programação.

Em virtude dos conflitos inerentes que podem emergir entre mercados e comunidades, é natural que as abordagens mistas e de «aninhamento» surjam com custos significativos e com riscos consideráveis. Por isso, só deverão ser colocadas em prática com muita cautela e com toda a atenção aos mecanismos de governação.

Um aspecto crucial a não esquecer é que a estratégia de inovação de uma empresa não necessita de ser rígida. Ou seja, os gestores podem fazer evoluir a estratégia do modo mais adequado para o seu caso particular. Um exemplo: o caso do iPhone. No seu lançamento, ele tinha apenas umas poucas aplicações de *software* que haviam sido desenhadas pela própria Apple ou por um pequeno grupo, seleccionado, de parceiros de total confiança. Na altura, os executivos da empresa afirmavam que não tinham intenções de permitir que outros, de fora deste círculo restrito, criassem novas aplicações e particularidades. Contudo, rapidamente, inovadores externos se auto-organizaram na Internet e começaram a trocar «dicas» de como «entrar» no iPhone de modo a criar as aplicações que julgavam «em falta». Em poucos meses, esta comunidade criou mais de

100 aplicações que não haviam sido antecipadas pela Apple.

Então, os executivos da empresa de Silicon Valley decidiram, sensatamente, não esmagar aquele movimento de inovação externa (não autorizado), mas, pelo contrário, envolvê-lo, implementando um programa formal de «desenvolvimento por terceiros». E, para além de estabelecer as ferramentas e as interfaces que os inovadores externos deveriam usar e de facilitar a tecnologia, a Apple definiu um conjunto de normas de licenciamento e um plano de partilha de rendimentos. Além disso, transformou a loja do iTunes no canal de distribuição exclusivo de toda essa inovação. Deste modo, a inicial comunidade informal de inovadores externos foi transformada num mercado altamente centralizado – e debaixo do controlo da Apple.

A principal lição é que uma empresa deve desenvolver a estratégia que, em cada momento, se adequa à natureza da inovação, às motivações dos inovadores e ao modelo de negócio da sua plataforma. Por exemplo, um participante tardio num dado mercado pode decidir criar uma comunidade colaborativa de inovadores externos pelas simples razões que não tem outra alternativa, porque os inovadores mais capazes, motivados pelo lucro, estão «acorrentados» a uma plataforma de um incumbente. Ou noutro caso: os gestores de uma firma num mercado maduro decidem, a dado momento, colaborar com «utilizadores inovadores» de modo a ampliar a fronteira tecnológica da sua plataforma.

Por outras palavras, uma empresa tem de adequar a sua abordagem específica ao contexto concreto do seu negócio. «Abrir» o processo de inovação implica necessariamente desenhar um conjunto de mecanismos para governar, moldar, dirigir e mesmo coagir os inovadores externos. Não é de modo algum largar cegamente o controlo e esperar pelo melhor. ■

Notas

1. O ponto de vista já antigo do economista Friedrich Hayek (1899-1992) a respeito do conhecimento distribuído na economia foi abraçado e desenvolvido na moderna investigação baseada no conceito de «inovação aberta». Vejam-se, por exemplo, os trabalhos de VON HIPPEL, E., (2005), **Democratizing Innovation**, MIT Press, Cambridge, Mass., EUA, e de CHESBROUGH, H., VAN-HAVERBEKE, W., e WEST, J. (eds.), (2006), **Open Innovation: Researching a New Paradigm**, Oxford University Press, Nova Iorque, EUA.

2. Lakhani e Wolf mostraram que 60% dos programadores em *software* aberto são voluntários em vários projectos. Veja-se o artigo de LAKHANI, K.R. e WOLF, R., (2005), «Why hackers do what

they do: understanding motivation and effort in free/open source software projects», **Perspectives on Free and Open Source Software**, FELLER, J., FITZGERALD, B., HISSAM, A. S. e LAKHANI, K.R. (eds.), MIT Press, Cambridge, Mass., EUA, pp. 3-22.

3. Pisano e Verganti discutem os prós e os contras de diversos tipos de colaboração externa, incluindo trabalhar com um conjunto de elites seleccionadas. Veja-se PISANO, G.P. e VERGANTI, R., (2008), «Which kind of collaboration is right for you?». *Harvard Business Review*, vol. 86, n.º 12, Dezembro, pp. 78-86.

4. Efeito de transbordamento em economia. (N.T.)

5. Leia-se, por exemplo, BALDWIN, C.Y. e CLARK, K.B., (2006), «The architecture of participation: does code architecture mitigate free riding in the Open Source development model?». *Management Science*, vol. 52, n.º 7, Julho, pp.1116-1127.

6. Veja-se O'MAHONY, S. e FERRARO, F. (2007), «The emergence of governance in an Open Source community». *Academy of Management Journal*, vol. 50, n.º 5, Outubro, pp.1079-1106.

7. Na web em: <http://www.src.org/member/about/history.asp>. (N.T.)

8. Nuvolari coligiu muitos exemplos de invenção colectiva em diversos contextos históricos. Veja-se NUVOLARI, A. (2004), «Collective invention during the British Industrial Revolution: the case of the Cornish Pumping Engine». *Cambridge Journal of Economics*, vol. 28, n.º 3, Maio, pp. 347-363.

9. Boudreau, Lacetera e Lakhani discutiram a diversidade em mercados competitivos em torno de uma plataforma. Veja-se BOUDREAU, K., LACETERA, N. e LAKHANI, K.R. (2008), «Parallel search, incentives and problem type: revisiting the competition and innovation link». Research Paper, n.º 1264038, Harvard Business School Technology & Operations Management Unit, Setembro, Boston, Mass., EUA.

10. Veja-se a discussão sobre a inovação complementar em GAWER, A. e CUSUMANO, M.A. (2002), **Platform Leadership: How Intel, Microsoft and Cisco Drive Industry Innovation**, Harvard Business School Press, Boston, EUA.

11. O sítio mantém mesmo uma galeria de honra «solucionadores». Ver na web em: <http://www.innocentive.com/servlets/project/ProjectInfo.po?s=AW>. (N.T.)

12. Lakhani e Jeppesen debatem o caso InnoCentive em LAKHANI, K.R. e JEPPESEN, L.B. (2007), «Getting unusual suspects to solve R&D puzzles». *Harvard Business Review*, vol. 85, n.º 5, Maio, pp. 30-32.

13. Von Hippel descreve o papel dos utilizadores no processo de inovação. Ver VON HIPPEL, E., (1988), **Sources of Innovation**, Oxford University Press, Nova Iorque, EUA.

14. Para um conhecimento das motivações intrínsecas, podem ver-se as seguintes obras: AMABILE, T. M. (1996), **Creativity in Context**, Colorado Westview Press, Boulder, CO, EUA; CSIKSZENTMIHALYI, M. (1996), **Creativity: Flow and the Psychology of Discover and Invention**, Harper-Collins, Nova Iorque, EUA; e DECI, E.L., KOESTNER, R. e RYAN, R.M. (1999), «A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation». *Psychological Bulletin*, vol. 125, n.º 6, Novembro, pp. 627-668.

15. Belenzon e Schankerman mostram como alterações dos detalhes da forma de governação de um regime aberto afecta o tipo de externos que vão participar numa inovação aberta. Veja-se BELENZON, S. e SCHANKERMAN, M.A. (2008), «Motivation and Sorting in Open Source Software Innovation», CEPR discussion paper n.º DP7012, Outubro, Center for Economic Policy Research, Londres, Reino Unido.

16. Para uma análise das motivações nas comunidades de fonte aberta, veja-se LAKHANI, K.R. e VON HIPPEL, E., (2003), «How Open Source software works: 'free' user-to-user assistance». *Research Policy*, vol. 32, n.º 6, Junho, pp. 923-943. E, também, LAKHANI, K. R. e WOLF, R. G., (2003) «Why hackers do what they do: understanding motivation and effort in Free/Open Source software projects». MIT Sloan Working Paper n.º 4425-03, Setembro.

17. Por exemplo, a Apple tem estado a ser pressionada fortemente para limitar o número de aplicações gratuitas ou muito baratas na loja online do iTunes. Muitos profissionais da programação em aplicações reclamam que não conseguem competir com tais aplicações livres.

18. Hagiu analisa os casos misto e integrador, referindo-se aos integradores como *merchants*. Por seu lado, Rochet e Tirole apresentam uma definição formal de plataforma multifacetada. Veja-se HAGIU, A. (2007), «Merchant or two-sided platform?». *Review of Network Economics*, vol. 6, n.º 2, Junho, pp. 115-133. E, ainda, ROCHET, J.C. e TIROLE, J. (2006), «Two-sided markets: a progress report». *RAND Journal of Economics*, vol. 37, n.º 3, Outono, pp. 645-667.

19. Como exemplos extremos de integradores de sistemas que exercem um controlo extenso, veja-se HOBDAV, M., DAVIES, A. e PRENCIPE, A. (2005), «Systems integration: a core capability of the modern corporation». *Industrial and Corporate Change*, vol. 14, n.º 6, pp.1109-1143.

20. Para uma discussão detalhada do papel «regulador» desempenhado pelas plataformas multifacetadas, veja-se BOUDREAU, K. e HAGIU, A., «Platform rules: regulating the ecosystem around a multi-sided platform», capítulo 3, in GAWER, A. (no prelo, 2009), **Platforms, Markets and Innovation**, Edward Elgar Publishing, Northampton, Mass. EUA.

21. Uma **widget** é uma componente de uma interface gráfica do utilizador, que inclui janelas, botões, menus, ícones, barras, etc. (N.T.)

22. Veja FARREL, J. e KATZ, M. L., (2000), «Innovation, rent extraction and integration in systems markets». *Journal of Industrial Economics*, vol. 48, n.º 4, Dezembro, pp. 413-432.

23. Ver significado da computação em nuvem na web em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Computa%C3%A7%C3%A3o_em_nuvem. (N.T.)

24. Entidades e pessoas que modificam o *software*. *Modders e modding* advêm do verbo inglês *modify*. (N.T.)

25. Na web em: <http://www.bigideagroup.net/about/>. (N.T.)

26. Na web em: <http://www.bigideagroup.net/services/insights.htm#clubs>. (N.T.)

27. Quanto a normas de comunidades abertas, modelos de licenças como o Berkeley Software Distribution, o General Public License ou o Creative Commons tendem a ser aplicados mais generalizadamente.

28. Veja GAWER, A. e HENDERSON, R. M., (2007), «Platform owner entry and innovation in complementary markets: evidence from Intel». *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 16, Primavera, pp.1-34. E, ainda, EISENMANN, T.R., PARKER, G. e VAN ALSTYNE, M.W., (2008), «Opening Platforms: How, When and Why?», working paper n.º 09-030 (31 de Agosto), Harvard Business School Entrepreneurial Management, Boston, Mass., EUA.

29. Neste momento, há 139 competições activas. Na web em: <http://www.topcoder.com/>. (N.T.)

«Imperium femininis»... Uma liderança de sucesso escondido

por Ana Duarte, Teresa D'Oliveira e Jorge Gomes

RESUMO: Este trabalho sintetiza um estudo sobre liderança e género no qual foram traçados dois objectivos: explorar potenciais diferenças na eficácia percebida de líderes femininos e masculinos; e conhecer o estilo de liderança dominante no género feminino. Utilizou-se o Questionário de Liderança Multifactorial para recolher informação junto a 80 colaboradores na área de telemarketing de uma empresa nacional. No que diz respeito ao primeiro objectivo, os resultados mostram que não há diferenças percebidas entre o sucesso de líderes femininos e masculinos. No que concerne ao segundo objectivo, e ao contrário do sugerido pela literatura, os dados sugerem que não existe uma associação entre género e estilo transformacional vs transaccional, i.e., homens e mulheres líderes tanto adoptam um estilo como o outro.

Palavras-chave: Liderança Feminina e Masculina, Eficácia da Liderança, Estereótipos de Género, Liderança Transformacional e Transaccional

TITLE: Imperium femininis... Hidden success in leadership

ABSTRACT: This text had two objectives: to explore how perception of success leadership depends on female versus male leaders; and to know what is the leadership style adopted by the female leader. 80 participants answered the Multifactor Leadership Questionnaire. As far as the first goal was concerned, no differences were found between success of male leaders and success of female leaders. With regards to the second goal, there were no differences between leadership style (transformational vs transactional) and gender, which goes against some of the literature in the area.

Key words: Female and Male Leadership, Leadership Success, Gender Stereotypes, Transformational and Transactional Leadership

TÍTULO: Imperium femininis... Una liderança del éxito oculto

RESUMEN: Este trabajo sintetiza un estudio sobre el liderazgo y el género en el que fueron asignadas a dos objetivos: estudiar las posibles diferencias en la eficacia percibida de los líderes femeninos y masculinos, y conocer el estilo de liderazgo dominante en el género femenino. Se utilizó el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial para recopilar información de los 80 colaboradores en el sector de telemarketing de una empresa nacional. En cuanto al primer objetivo, los resultados muestran que no se perciben diferencias entre el éxito de los líderes femeninos y masculinos. En cuanto al segundo objetivo, y la contrario de lo sugerido por la literatura, los datos sugieren que no hay asociación entre el género y el estilo de transformacional vs transaccional, es decir, hombres y mujeres, ambos adoptan un estilo de liderazgo u otro.

Palabras-clave: Liderazgo Masculino y Femenino, Efectividad del Liderazgo, Estereotipos del Género, Liderazgo Transformacional y Transaccional

Desde sempre a liderança constituiu-se como tema de amplos debates e curiosidade para gestores e cientistas sociais (Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso, 2003; Syroit, 1996), algo igualmente estimulado pela multiplicidade de teorias e definições sobre o líder e o processo de liderança (Yukl e Van Fleet, 1992; Jesuíno, 1999). Entre os temas de crescimento recente, a relação entre a liderança e o género (seja do líder e/ou do liderado), tem ocupado um lugar de destaque.

Tradicionalmente, aos líderes atribuem-se características como a instrumentalidade, a autonomia e a orientação para resultados, algo que não é particularmente assumido como típico das mulheres. No entanto, actualmente é visível um interesse na liderança mais participativa, menos hierárquica, flexível e orientada para o grupo, ou seja, uma orientação mais feminina (Billing e Alvesson, 2000). Em paralelo ao interesse pelo género na liderança, surge, de uma forma natural, o conceito de liderança eficaz.

O tema tem sido discutido por vários autores, como Hollander (1985, in Eagly, Karau e Makhijani, 1995), que conclui que não existem diferenças significativas na eficácia de liderança entre homens e mulheres, embora a mulher comece por ter mais dificuldades em ser legitimada. Powell (1993, in Eagly et al., 1995), por outro lado, observou que os homens e as mulheres não diferem na eficácia enquanto líderes, embora algumas condições favoreçam mais as mulheres e outras os homens. Por fim, outros investigadores advogam uma vantagem feminina na percepção de liderança eficaz (Eagly e Carli, 2003).

O presente trabalho assume-se como um contributo nesta área de investigação que ainda se encontra algo confusa, e todavia muito actual na sociedade contemporânea. Em concreto, procura-se compreender de que forma é que a liderança é percebida e conduzida por homens e mulheres, assim como é que ela é percebida por parte dos respectivos colaboradores.

Ana Carina Duarte

ac.duarte1@iol.pt

Mestre em Psicologia Social e das Organizações (ISPA). Gestora de Eventos na Catalyst Portugal, Interactive Experiences, Mafra, Portugal, Membro da Multinacional de Eventos de Teambuilding, Catalyst Global.

MSc in Social and Organizational Psychology (ISPA). Events Manager in Catalyst Portugal, Interactive Experiences, Mafra, Portugal, Member of the Multinational of Teambuilding Events, Catalyst Global.

Master en Psicología Social y de las Organizaciones (ISPA). Gestora de Eventos en la Catalyst Portugal, Interactive Experiences, Mafra, Portugal, Miembro de la Multinacional de Eventos de Teambuilding, Catalyst Global.

Teresa C. D'Oliveira

teresa.oliveira@ispa.pt

Doutora em Psicologia Aplicada (Cranfield University, Reino Unido). Prof.^ª Auxiliar no Departamento de Psicologia Social e das Organizações do Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA), Lisboa, Portugal, sendo Coordenadora Científica para a área da Psicologia das Organizações. Desenvolve investigação e consultoria na área do Comportamento Organizacional e dos Factores Humanos.

PhD in Applied Psychology (Cranfield Univ., UK). Assistant Professor in the Department of Social and Organizational Psychology at Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisbon, Portugal, where she works as Scientific Coordinator for Organizational Psychology. Develops research and consultancy in the fields of Organizational Behaviour and Human Factors.

Doctorada en Psicología Aplicada (Cranfield University, Reino Unido). Prof.^ª Adjunta en el Departamento de Psicología Social y de las Organizaciones del Instituto Superior de Psicología Aplicada (ISPA), Lisboa, Portugal, es Coordinadora Científica para el área de la Psicología de las Organizaciones. Desarrolla investigación y consultoria en el área del Comportamiento Organizacional y de los Factores Humanos.

Jorge F. S. Gomes

jorge.gomes@iscte.pt

Doutor em Gestão (Manchester Business School, Reino Unido). Prof. Auxiliar no Departamento de Psicologia Social e das Organizações do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal. Desenvolve investigação nas áreas da Gestão de Recursos Humanos e Inovação e tem publicado livros e artigos em revistas nacionais e internacionais.

PhD in Management (Manchester Business School, UK). Professor and Researcher in the Department of Social and Organisational Psychology of the ISCTE – IUL – Lisbon University Institute, Lisbon, Portugal. His research interests cover Human Resource Management and Innovation. He has published several national and international publications in academic journals.

Doctorado en Gestión (Manchester Business School, Reino Unido). Prof. Adjunto en el Departamento de Psicología Social y de las Organizaciones del ISCTE – IUL, Lisboa, Portugal. Desarrolla investigación en las áreas de Gestión de Recursos Humanos e Innovación y tiene publicado libros y artículos en revistas nacionales e internacionales.

Recebido em Fevereiro de 2009 e aceite em Agosto de 2009.

Received in February 2009 and accepted in August 2009.

O artigo inicia-se com uma revisão dos contributos na área do género e liderança, seguindo-se a apresentação da investigação e seus resultados. Conclui-se com a discussão dos resultados e a apresentação de potenciais pistas para futuras investigações.

Liderança: duelo de diferenças

Eagly e Johannesen-Schmidt (2007) analisaram as diferenças e semelhanças entre o líder feminino e masculino, tendo sugerido que as diferenças parecem estar relacionadas com os papéis associados ao género, enquanto as semelhanças comportamentais estão relacionadas com as regras organizacionais. O líder tem de responder aos constrangimentos do seu papel de género e às expectativas que se criam por ser homem ou mulher e aos comportamentos definidos como sua prerrogativa (Eagly e Johannesen-Schmidt, 2001).

As diferenças parecem estar relacionadas com os papéis associados ao género, enquanto as semelhanças comportamentais estão relacionadas com as regras organizacionais.

Por exemplo, a expectativa/crença comum do homem como agressivo, independente, pouco emocional, objectivo, dominante, activo, competitivo, lógico, trabalhador, aventureiro, autoconfiante e ambicioso, suporta a imagem do homem como líder. Ao contrário, a mulher caracterizada como faladora, gentil, religiosa, calma, empática, submissa e expressiva, tem minado a sua imagem enquanto líder (Adler, 2002).

No entanto, tal como outras regras organizacionais, as regras de liderança são acompanhadas por normas que guiam a *performance* nas tarefas e estas aplicam-se a todos os que possuem o mesmo papel organizacional, como por exemplo monitorizar a *performance* dos liderados e disseminar informação. Outro argumento a favor da similitude relaciona-se com a selecção dos líderes, i.e., homens e mulheres são escolhidos geralmente com base em critérios semelhantes, como seja a experiência na tarefa (Eagly e Johannesen-Schmidt, 2007). Embora actualmente se con-

sidere que existem pequenas diferenças entre o líder feminino e o masculino em termos dos seus comportamentos, aquelas não deixam de ser importantes e revelam-se nos comportamentos e estilos de liderança adoptados (*op. cit.*).

• Uma longa tradição

Até à Segunda Guerra Mundial, os estudos de liderança eficaz baseavam-se na abordagem dos traços. A premissa subjacente a esta abordagem é a de que uma pessoa tem de possuir um conjunto particular de traços (e.g. integridade) para se tornar um líder e ser eficaz (Syroit, 1996; Jesuíno, 1999). Com a revisão dos estudos de Stogdill (1948, referido por Cunha *et al.*, 2003), esta premissa foi questionada, uma vez que não existem evidências da existência de traços específicos que possam ser identificados, mas sim uma multiplicidade de traços. Ao invés, a eficácia dos traços deveria ser analisada à luz das características das diferentes situações.

Apesar da inadequação desta abordagem, os estudos de Eagly, Wood e Diekmann (2000) mostraram que existem aspectos nos papéis de género que são relevantes para perceber a liderança. Algumas características são mais facilmente imputáveis ao homem (e.g. assertividade, controlo, confiança, agressividade, ambição), enquanto outros atributos se assumem como prerrogativa das mulheres (e.g. bom trato em relação aos outros, afectividade, amabilidade, simpatia).

A génese da abordagem comportamental remonta aos anos 1950 e deriva largamente da dificuldade da abordagem dos traços em explicar a eficácia da liderança. A distinção entre a orientação para as tarefas e a orientação interpessoal foi introduzida por Bales em 1950 e desenvolvida pelos estudos posteriores na Ohio States University (Eagly e Johannesen-Schmidt, 2001).

Eagly e Johnson (1990) efectuaram uma revisão de 162 estudos nos quais procederam a 370 comparações entre homens e mulheres, tendo concluído que o líder feminino tende a adoptar um estilo de orientação interpessoal e democrático, enquanto o líder masculino manifesta uma orientação para as tarefas e adopta um estilo autocrático. Uma pesquisa recente de Sümer (2006) chega a resultados idênticos.

O líder feminino tende a adoptar um estilo de orientação interpessoal e democrático, enquanto o líder masculino manifesta uma orientação para as tarefas e adopta um estilo autocrático.

O estudo da liderança continuou a evoluir para o que se designou de abordagem contingencial, da qual a teoria de Fiedler (1978) é ilustrativa, que advoga que o contexto ou situação é uma variável condicionante da eficácia da liderança. A meta-análise de Eagly, Makhijani e Klonsky (1992) suporta este paradigma, ao concluir que as mulheres são percebidas como líderes ineficazes quando ocupam contextos dominados pelo homem ou quando os seus avaliadores são homens.

• Liderança transformacional e transaccional

Após os anos 1980 e 1990, e com a marcada ascensão feminina a posições de topo, a investigação seguiu uma nova orientação inspirada por Burns (1978) e Bass (1985) (in Eagly, 2007; e Eagly e Carli, 2003). Esta nova linha de trabalhos surge num momento em que se procurava compreender quais as características dos líderes que são eficazes nas novas condições económico-financeiras das últimas décadas do Séc. XX (Eagly e Carli, 2003).

Neste sentido, o líder transformacional (ver Tabela 1) é definido como alguém que: fixa elevados padrões de comportamento; se estabelece, ele próprio, como modelo; ganha a confiança dos seus seguidores; estabelece objectivos futuros desenvolvendo estratégias para os alcançar; e é céptico em relação ao *statu quo*, inovando mesmo quando a organização tem sucesso (Eagly e Johannesen-Schmidt, 2001; Rego e Cunha, 2003).

Os líderes que adoptam normalmente um estilo de liderança transaccional (ver Tabela 2, p. 16): estabelecem relações de troca com os seus subordinados apelando ao interesse próprio do liderado; clarificam as suas responsabilidades; monitorizam o trabalho; e recompensam quando os objectivos são atingidos e corrigem-nos quando falham (Eagly e Johannesen-Schmidt, 2001).

A maioria dos líderes não é exclusivamente transformacional ou transaccional, mas inclui no seu estilo comportamentos dos dois tipos (Eagly e Johannesen-Schmidt, 2007).

Tabela 1
Comportamentos do líder transformacional

<i>Dimensões</i>	<i>Descrição e comportamentos associados</i>
Carisma/ Influência idealizada	Demonstração de qualidades que motivam o respeito e orgulho nos liderados pelo trabalho conjunto; suscita confiança e identificação; comunica valores, objectivos e a importância da missão da organização
Liderança/ Motivação Inspiracional	Comunica uma visão apelativa; usa símbolos para fomentar o esforço dos seguidores; actua como modelo de comportamento instila optimismo em relação aos objectivos futuros.
Estimulação intelectual	Examina novas perspectivas para resolver problemas e completar tarefas; estimula a tomada de consciência dos problemas, dos seus próprios pensamentos e imaginação; fomenta o pensamento inovador/criativo.
Consideração individualizada	Atende às necessidades de desenvolvimento dos seguidores, apoia-os, treina-os, encoraja-os, tenta desenvolver o seu potencial, dá-lhes <i>feedback</i> e delega-lhes responsabilidades.

Fonte: Adaptado de Cunha et al. e Eagly, Johannesen-Schmidt e Van Egen (2003).

Bass (1985) preconiza o seu uso simultâneo e acrescenta a ideia da igual eficácia dos dois estilos, embora em situações diferentes: o transformacional em períodos de fundação organizacional e de mudança, e o transaccional em períodos de evolução e ambientes estáveis.

Eagly e colegas (2001; 2003) associaram a esta dicotomia comportamental o papel do género, tendo as suas meta-análises constatado que existe uma tendência clara para a mulher adoptar um estilo de liderança marcadamente transformacional. Com efeito, as mulheres exceedem os homens em três dimensões transformacionais: influência idealizada, motivação inspiracional, e consideração individualizada. Estes resultados sugerem que o líder feminino manifesta atributos que motivam os seguidores a sentir respeito e orgulho devido à associação entre eles e o líder; mostram optimismo e excitação em relação aos objectivos futuros; e atendem ao desen-

Tabela 2
Comportamentos do líder transaccional

Dimensões	Descrição e comportamentos associados
Recompensa contingente	Providencia recompensas para a <i>performance</i> positiva dos liderados; clarifica o que deve ser feito para o esforço ser recompensado.
Gestão por excepção activa	Foco nos erros e falhas na obtenção dos objectivos, adoptando acções correctivas quando não alcançam os padrões estabelecidos.
Gestão por excepção passiva	Aguarda que os problemas ocorram para que, então, sejam tomadas acções correctivas.
Liderança <i>laissez-faire</i>	O líder praticamente abstém-se de tentar influenciar os subordinados, revelando frequente absentismo e ausência de envolvimento durante momentos críticos.

Fonte: Adaptado de Cunha et al. e Eagly, Johannesen-Schmidt e Van Egen (2003).

volvimento, guiam e têm em atenção as necessidades individuais dos liderados.

O líder feminino também apresenta vantagem na dimensão de recompensa contingente da liderança transaccional. Este resultado sugere que o líder feminino, mais do que o masculino, atribui aos seus liderados recompensas pela boa *performance*.

Em contraste, o líder masculino excede o feminino nas dimensões de liderança transaccional de gestão por excepção activa e gestão por excepção passiva, e na liderança *laissez-faire*. Estes resultados indicam que os líderes masculinos, mais do que os femininos: prestam atenção aos erros dos liderados; aguardam que os problemas se tornem severos para os resolver; e são ausentes e não se envolvem em situações críticas.

A partir da evidência empírica apresentada, pode concluir-se que homem e mulher são inevitavelmente diferentes nos seus comportamentos, e também o são na sua forma de liderar (Branco e Gomes, 2007). Como se verá de seguida, estas diferenças têm implicações na percepção da eficácia da liderança de homens e mulheres.

A vantagem da liderança feminina existe?

Tradicionalmente, a liderança de sucesso é definida em termos masculinos, ou seja, existe a ideia mais ou menos explícita que, para se ter sucesso como líder, é necessário ter-se nascido homem (Höpfl e Matilal, 2006). Gray (1994, citado por Hojgaard, 2002), brincando com o assunto, prevê que sejam necessários 400 anos para que homem e mulher se encontrem igualmente representados em posições de liderança elevadas... ou seja, apenas no Séc. XXV!

Ao mesmo tempo que se minavam as esperanças em associar liderança de sucesso ao sexo feminino, a investigação sobre liderança transformacional versus liderança transaccional revelava que a primeira era mais apropriada para as organizações hodiernas (Eagly, 2007). Por exemplo, Lowe, Kroeck e Sivasubramanian (1996) concluíram que o estilo transformacional estava positivamente relacionado com liderança eficaz. Aos mesmos resultados chegaram Judge e Piccolo (2004) com uma meta-análise de 87 investigações sobre o assunto.

Segundo Eagly (2007), a liderança transformacional é mais facilmente associada ao sexo feminino do que ao masculino, o que, a ser verdade, implica um volte face importante na associação entre liderança de sucesso e género.

As mulheres excedem os homens em três dimensões transformacionais: influência idealizada, motivação inspiracional e consideração individualizada.

A evidência para tal volte face é, não obstante, anterior a 2007. Por exemplo, as conclusões em Eagly et al. (1992) apontam que os líderes femininos e masculinos são igualmente avaliados como líderes eficazes quando adoptam estilos de liderança equivalentes e estereotipadamente femininos (i.e., orientação interpessoal ou democrática). Quando os líderes femininos adoptam estilos equivalentes ao estereótipo masculino (quando o estilo é autocrático e directivo), eles são percebidos como menos eficazes.

Billing e Alvesson (2000) argumentam no mesmo sentido, reforçando a ideia de que é mais fácil para mulheres adoptar um estilo de liderança com atributos próximos do estilo

transformacional, enquanto os homens adoptam mais facilmente um estilo transaccional.

Ainda que a associação entre mulher, liderança transformacional e eficácia esteja longe de ser comprovada empiricamente, estes e outros trabalhos sugerem que as anteriores asserções onde se associava eficácia do líder ao género masculino, devem ser equacionadas. Os mesmos trabalhos indiciam que a desvalorização da mulher enquanto líder eficaz pode ser uma questão mais de discriminação de sexos, do que de uma real vantagem de um sexo sobre o outro.

A discriminação da mulher líder

Hollander (1985) caracteriza exemplarmente os estereótipos e outras formas de discriminação contra o ser-se mulher, ao escrever que as mulheres «precisam de ser como ouro para serem vistas como prata» (p. 519). De acordo com Eagly e Carli (2007), a melhor metáfora para os confrontos que a mulher possui no seu percurso profissional é o labirinto, com três grandes muros: estereótipos de género, o *glass ceiling* («tecto de vidro») e o *glass cliff* («abismo de vidro»).

No que diz respeito ao primeiro muro, o dos estereótipos de género, a evidência relativamente à diferença de géneros na vida organizacional reflecte-se nas teorias implícitas dos indivíduos acerca da liderança e do género (Ryan e Haslam, 2007). Em concreto, encontra-se profundamente arraigada a crença de que ser líder eficaz e ser mulher são duas realidades irreconciliáveis (Heilman, Block, Martell, e Simon, 1989; Schein e Mueller, 1992).

Para traduzir esta ideia, Höpfl e Matilal (2006) afirmam que a liderança é definida pelo *phallus* e a liderança feminina pela sua ausência, ou seja, a mulher desaparece. As organizações são fortemente influenciadas pela questão do género associada à liderança (Hearn e Parkin, 2003), como tal, as investigações na área dos estereótipos proliferam principalmente com os estudos de Virgínia Schein (1973, 1978), e seus colegas (1992, 1996). Estes autores confirmaram a hipótese que «pensar no líder é pensar no homem», sendo este um fenómeno global, i.e., tanto as mulheres como os homens percebem o homem como um líder mais eficaz. Neste sentido, os estereótipos de género

emergem comumente para explicar a crença de que a mulher é um líder ineficaz e as suas características são inadequadas às características ideais para liderar.

Pini (2005), na sua revisão bibliográfica, encontrou um grupo de pessoas que tem sido metaforicamente descrito como «intrusos», «viajantes», «sem-abrigo» e «os outros». Este grupo é constituído pelas mulheres em posições de liderança, chegando mesmo a surgir, por parte de Pini (2005), a noção da mulher líder estereotipada como o terceiro sexo. Os estereótipos sociais conduzem a três consequências negativas para a mulher: atitudes menos favoráveis face à mulher líder; maior dificuldade da mulher em alcançar papéis de liderança de elite; e avaliações menos favoráveis em relação à eficácia da liderança da mulher (Jackson, Engstrom e Emmers-Sommer, 2007).

As mulheres, ao serem estereotipadas como emocionais, são naturalmente excluídas das posições de liderança, com excepção das poucas que possuem a capacidade de pensar como homens (Carvalho, 2000).

Um segundo muro deste labirinto que dificulta o progresso da mulher na sua vida profissional é o «tecto de vidro» (do inglês *glass ceiling*). Trata-se de uma metáfora para descrever uma barreira invisível que dificulta o avanço e a promoção da mulher a posições de topo: elas vêem os seus colegas serem promovidos enquanto elas não o são (Kee, 2006).

Existiram, no entanto, tempos em que esta barreira era absoluta... Nos anos 1980, o acesso a posições de liderança era explicitamente negado à mulher porque, numa cultura onde se encontra fortemente presente o fenómeno «pensar no líder é pensar no homem», a mulher não tinha qualquer oportunidade de atingir papéis de liderança influentes (Eagly e Carli, 2007).

Actualmente este fenómeno existe, não como uma barreira absoluta, mas como um muro invisível difícil de ultrapassar... As mulheres representam apenas 6% dos executivos mais bem remunerados das empresas da *Fortune 500*; constituem 2% dos presidentes executivos, e ocupam 15% dos lugares de direcção. Um em cada cinco lugares de topo é ocupado por mulheres; 10% dos gestores de topo são mulheres; 46% das empresas europeias ainda não têm nenhuma mulher nos conselhos de administração; 15% é a diferença salarial entre homem e mulher na Europa.

As mulheres representam apenas 6% dos executivos mais bem remunerados das empresas da «Fortune 500»; constituem 2% dos presidentes executivos, e ocupam 15% dos lugares de direcção.

Estes são alguns dos recentes números da desigualdade na sociedade ocidental, segundo a Comissão Europeia (Instituto Nacional de Estatística) e Heidrick e Struggles (Tabor, 2007). As promoções são mais lentas para as mulheres do que para os homens com qualificações equivalentes, e em contextos culturalmente femininos, os homens ascendem a posições de supervisão e administração mais facilmente que as mulheres (Eagly e Carli, 2007).

A análise destes dados deixa transparecer uma desvantagem da mulher ao longo do tempo, na qual terá de se ter em conta as próprias decisões que a mulher tem de tomar em relação à sua progressão de carreira e vida familiar, contrangimentos que o homem normalmente não possui. De acordo com os estudos de Hojgaard (2002), o homem líder (especialmente em posições de topo) é casado, tem filhos, as suas esposas possuem uma escolarização inferior e trabalham menos, ficando com a tarefa da educação e cuidado dos filhos assim como do trabalho de casa. Ao invés da mulher líder, que, em igual posição de liderança, está longe de ter a convencional família ideal, sendo que existem baixas taxas de casamento, elevadas taxas de divórcio e a *performance* é baixa quando se fala da educação/cuidado dos filhos e do trabalho no lar.

A terceira forma de discriminação do género designa-se «abismo de vidro» (do inglês *glass cliff*). Em situações precárias, de risco, de crise, não é automático «pensar no líder é pensar no homem», mas, de facto, é bastante mais provável que surja um pensamento diferente: «pensar em crise é pensar na mulher» (Ryan e Haslam, 2007). As mulheres encontram maior probabilidade de se encontrar em situações de «abismo de vidro», uma vez que as suas posições de liderança se associam com o maior risco de falhar na medida em que são percebidas como líderes menos eficazes (Ryan e Haslam, 2005).

A mulher é mais fortemente seleccionada para posições de liderança quando a *performance* da organização se encontra numa situação de declínio, do que quem, em momentos

de progresso, e esta situação expõe-a a um grande risco de ser objecto de críticas injustas e de atribuição de culpa quando tem resultados negativos (Ryan, Haslam e Postmes, 2007). Na análise de Ryan e Haslam (2007) surge aliada à consciência da existência do «abismo de vidro» uma questão fundamental: que razões existem para que a mulher seja mais susceptível de ser promovida a posições elevadas de liderança em contextos de risco? Reflectindo a partir da crença global de «pensar no líder é pensar no homem», surgem expectativas como: a mulher encontra-se mais bem preparada para lidar com os desafios sociais e emocionais que as potenciais situações de crise criam, e os homens encontram-se preparados para lidar com as tarefas associadas ao sucesso (Eagly e Johnson, 1990; Schein, 1973).

A análise destes três fenómenos torna plausível pensar que este labirinto no qual a mulher se encontra apresenta obstáculos marcantes. Não obstante os resultados das investigações que vislumbram uma igualdade entre homens e mulheres, continuam a existir estes fenómenos discriminatórios que na sociedade poderão continuar a prejudicar as avaliações subjectivas em relação ao desempenho do líder feminino.

O presente trabalho tem dois objectivos: averiguar se existem diferenças percebidas entre sucesso de líderes femininas e sucesso de líderes masculinos; e identificar e descrever que estilo de liderança adopta a líder feminina (transformacional vs transaccional).

A investigação

• Participantes

Participaram neste estudo 80 trabalhadores de uma empresa na área do telemarketing. Cerca de 58% dos participantes são do sexo feminino, maioritariamente jovens (47,6% têm entre 18 e 29 anos) e com grau de escolaridade pouco elevado (46,3% com habilitações abaixo do 11.º ano). A função mais representada é a de operadora de telemarketing e cerca de 30% está na empresa e na função há menos de 1 ano. Dos participantes, 62 são liderados por uma mulher e os dados recolhidos referem-se a um grupo de 7 líderes femininas e 5 líderes masculinos avaliados pelos seus liderados.

• Instrumento

O *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ, Questionário de Liderança Multifactorial, QML), foi o instrumento utilizado para a recolha de dados. O QML foi desenvolvido por Bass (1985) com o objectivo de aceder aos estilos transformacional e transaccional da liderança. A forma original do instrumento possui 73 itens, no entanto, derivou para outras versões (Bycio, Hackett e Allen, 1995). Na presente investigação foi utilizada uma versão traduzida para português, composta por 40 itens (Heitor, 1996), cujas questões originais se encontram no trabalho de investigação de Bycio *et al.* (1995).

Foram ainda integradas três escalas validadas e traduzidas para a língua portuguesa (Paixão, 1999) desenvolvidas pelo mesmo autor do QML. Estas escalas destinam-se a operacionalizar múltiplas medidas de sucesso do líder (eficácia percebida), satisfação com o líder e reforço extra (capacidade do líder em motivar e provocar reforço extra nos subordinados, para além das expectativas vulgares). Os itens originais podem ser encontrados em Gellis (2001).

A adaptação portuguesa do QML, assim como as três escalas, foram sujeitas a um pré-teste, com base nos itens originais e do qual resultaram melhorias na redacção das questões. O instrumento final consistiu num questionário de 49 itens integrados em 8 dimensões (Liderança Transformacional: carisma, consideração individualizada e estimulação intelectual; Liderança Transaccional: recompensa contingente e gestão por excepção; Medidas de Sucesso: satisfação com o líder, eficácia do líder e reforço extra), respondidos numa Escala de Likert de 5 pontos (desde «Sempre» a «Nunca», e «Muito satisfeito» a «Muito insatisfeito»).

Resultados

• Qualidades métricas

Os valores de consistência interna para as várias dimensões do questionário são geralmente satisfatórios a bons, oscilando entre 0,717 («gestão por excepção») e 0,953 («carisma»). A dimensão «gestão por excepção» já havia registado resultados similares noutros estudos (e.g. 0,710, em Bycio *et al.*, 1995). No que respeita às variáveis de sucesso, os *alphas* encontrados foram: 0,732 («satisfação com o líder»), 0,752 («eficácia percebida do líder») e 0,828 («reforço

extra»), sendo ligeiramente inferiores aos de Gellis (0,87, 0,88 e 0,86, respectivamente).

Relativamente à estrutura factorial das escalas, optou-se por seguir uma análise em componentes principais apenas como medida indicativa da validade factorial, dada a reduzida dimensão da amostra. Optou-se igualmente pela exploração da estrutura, em vez da sua confirmação, dado que o presente trabalho não implicava um estudo extensivo de adaptação das escalas para a população portuguesa, o que, aliás, já tinha sido levado a cabo por Heitor (1996) e Paixão (1999).

A classificação dos itens nas dimensões teóricas é relativamente bem conseguida na matriz rodada da análise, muito embora tenha emergido um quarto factor cujo conteúdo remete para um tipo de liderança por inspiração. Apesar da reduzida dimensão da amostra, este resultado pode ser interessante para exploração em resultados futuros.

No que diz respeito à escala de liderança transformacional, foram encontrados quatro factores com valores próprios superiores a 1, que, em conjunto, explicam 69% da variância total dos 27 itens que compõem as três escalas teóricas (carisma, consideração individualizada e estimulação intelectual). A classificação dos itens nas dimensões teóricas é relativamente bem conseguida na matriz rodada da análise, muito embora tenha emergido um quarto factor cujo conteúdo remete para um tipo de liderança por inspiração. Apesar da reduzida dimensão da amostra, este resultado pode ser interessante para exploração em resultados futuros.

Os 13 itens de liderança transaccional resultaram em três factores com valores próprios superiores a 1 e 60% de explicação total da variância. As duas dimensões de recompensa contingente e gestão por excepção emergem claramente, mas surge igualmente uma terceira dimensão, cujo conteúdo remete para um tipo de liderança *laissez-faire*. Trata-se de outro resultado a explorar em trabalhos futuros cujo propósito seja o de confirmar a estrutura do QML para a população portuguesa.

Por fim, para avaliar a estrutura empírica das escalas do

sucesso do líder, decidiu-se agrupar os oito itens que compunham as três dimensões de eficácia percebida, satisfação com o líder, e reforço extra. Obtiveram-se três factores que explicam 77% da variância total dos itens, sendo que a classificação dos itens por factor corresponde de forma muito aproximada ao previsto por Gellis (2001) e obtido por Paixão (1999).

Em suma, os resultados da fidelidade e da análise factorial permitem concluir que as qualidades métricas das quatro escalas utilizadas no questionário são médias a boas, o que assegura a confiança e a qualidade dos resultados posteriores referentes ao tratamento das hipóteses.

• Objectivos de investigação

Como primeiro objectivo, pretendeu-se averiguar se existem diferenças percebidas entre sucesso de líderes femininas e sucesso de líderes masculinos. A amostra foi dividida em dois grupos de acordo com o género de líder e estes foram comparados em relação ao sucesso do líder (nas três dimensões consideradas).

Os resultados mostram uma diferença pequena entre as avaliações de eficácia da liderança feminina e masculina, sendo que a líder feminina apresenta uma avaliação mais positiva (média = 3,479 contra média = 3,333 para a avaliação do masculino). Esta diferença não se revelou significativa a um nível de 0,05, após utilização do teste *t-Student*, pelo que se deve concluir que os liderados avaliam o homem e a mulher como líderes igualmente eficazes. Dito de outro modo, estes resultados apontam para uma igualdade entre a líder feminina e o líder masculino.

Resultados idênticos foram obtidos em relação aos níveis de satisfação (médias de 3,451 para líderes mulher, versus 3,389 registado para líderes homem) e à capacidade para motivar os colaboradores (variável reforço extra). No que diz respeito a esta última dimensão, as médias observadas sugerem que os respondentes percebem uma mulher líder como mais motivadora do que um homem líder (médias de 3,215 contra 2,852), mas a não significância do valor obtido de *t* obriga a rejeitar estatisticamente essa diferença.

Em suma, os resultados apontam para a ausência de diferenças estatisticamente significativas entre líderes homens e líderes mulheres, no que diz respeito a qualquer uma das

três medidas de sucesso utilizadas (eficácia percebida, satisfação com o líder e reforço extra).

O segundo objectivo de investigação tinha como finalidade conhecer o estilo de liderança adoptado pelo líder feminino (transformacional vs transaccional). Em primeiro lugar, compararam-se os líderes de género feminino e masculino em relação à liderança transformacional e posteriormente à liderança transaccional, com o intuito de conhecer se existiam diferenças no estilo de liderança adoptado por cada um dos géneros. Fez-se o procedimento para as subdimensões e para as dimensões agregadas de liderança.

As médias foram comparadas utilizando testes *t-Student*. Apresentam-se na Tabela 3 os resultados (ver p. 21).

Na Tabela 3 observa-se que as médias da líder feminina são mais elevadas e estes resultados são mais acentuados no caso da liderança transaccional. Da comparação estatística de médias demonstra-se não existir diferenças significativas entre a líder feminina e o líder masculino no que se refere à liderança transformacional. Pelo contrário, a diferença entre médias no que concerne a liderança transaccional é estatisticamente significativa, pelo que se conclui que a líder feminina tende a adoptar um estilo de liderança transaccional.

Na sequência destes resultados, decidiu-se complementar este estudo com duas análises exploratórias adicionais dos dados. Em primeiro lugar, investigou-se a prevalência da liderança e do género nas variáveis de sucesso, e, em segundo lugar, procurou-se compreender os efeitos isolados e combinados dos géneros do líder e do liderado sobre o sucesso.

Para o primeiro bloco de exploração de dados, optou-se por regredir cada variável de sucesso sobre os dois estilos de liderança e sobre o género do líder em simultâneo¹. Intentava-se, deste modo, compreender de forma integrada se o género do líder se sobrepõe ou concorre para os níveis de percepção do sucesso do líder.

Em todos os procedimentos estatísticos efectuados, verificou-se que apenas a liderança transformacional pesa na variável dependente [respectivamente: $t = 4,737$, $p < 0,001$ (satisfação com o líder); $t = 4,347$, $p < 0,001$ (eficácia do líder); $t = 5,225$, $p < 0,001$ (reforço extra)]. Quer a liderança

Tabela 3
Comparação entre médias referentes à liderança feminina e masculina nas dimensões e subdimensões das escalas de liderança

		<i>n</i>	<i>Média</i>	<i>DP</i>	<i>t-Student</i>
Carisma	Feminino	62	3,357	0,616	t = 3,418, n.s.
	Masculino	18	3,023	0,852	
Consideração Individualizada	Feminino	62	3,328	0,657	t = 2,335, n.s.
	Masculino	18	3,056	0,688	
Estimulação Intelectual	Feminino	62	3,059	0,757	t = 2,147, n.s.
	Masculino	18	2,778	0,548	
TRANSFORMACIONAL (agregado)	Feminino	62	3,247	0,626	t = 3,185, n.s.
	Masculino	18	2,952	0,587	
Recompensa Contingente	Feminino	62	3,074	0,748	t = 3,036, n.s.
	Masculino	18	2,730	0,695	
Gestão por Excepção	Feminino	62	2,927	0,611	t = 3,401, n.s.
	Masculino	18	2,583	0,943	
TRANSACCIONAL (agregado)	Feminino	62	3,000	0,600	t = 4,094, p = 0,046
	Masculino	18	2,656	0,743	

n.s. = Não Significativo ($p > 0,05$)

transaccional, quer o género do líder, não mostraram exercer qualquer influência sobre o comportamento das três variáveis dependentes consideradas.

O julgamento do sucesso não depende de nenhuma combinação entre o género do liderado e o género do líder, o que reforça a convicção de igualdade de sucesso entre líderes de géneros distintos.

No segundo bloco de procedimentos exploratórios, fez-se uso da análise multivariada de variância (Manova), a fim de determinar potenciais efeitos de interacção entre os géneros do líder e dos liderados sobre as três medidas de sucesso. Utilizou-se um plano factorial 2 x 2 (género do líder e género do liderado), com três variáveis dependentes (satisfação com o líder, eficácia percebida do líder e reforço extra). Obtiveram-se valores F que oscilam entre 0,055 (não significativo) para o efeito directo do género sobre a satisfação com o líder, e 3,190 (ainda assim, não significativo) para o efeito de interacção género do líder x género do liderado, sobre a satisfação com o líder.

Os resultados não permitem concluir por um efeito de interacção entre os géneros de quem avalia e de quem é avaliado. De outro modo, conclui-se que o julgamento do sucesso não depende de nenhuma combinação entre o género do liderado e o género do líder, o que reforça a convicção de igualdade de sucesso entre líderes de géneros distintos.

Discussão

Os objectivos da investigação apresentada eram averiguar se existem diferenças percebidas entre sucesso de líderes femininas e sucesso de líderes masculinos e identificar e descrever que estilo de liderança adopta a líder feminina (transformacional vs transaccional).

De uma forma genérica, os resultados obtidos colocam a mulher e o homem como líderes igualmente eficazes. Deste modo, esta pesquisa contribui para as correntes que defendem a igualdade de géneros no que respeita ao sucesso do líder (Eagly *et al.*, 1995), mas contradizem investigações que apontam para a vantagem masculina (Jackson *et al.*, 2007), assim como para a imagem do líder de sucesso descrito em termos masculinos (Schein, 1978).

As conclusões apontam igualmente para que não existe uma vantagem feminina significativa (Eagly e Carli, 2003; Billing e Alvesson, 2000), pelo que se confirma a ideia de que o género do líder não influencia a percepção de sucesso que os liderados possuem do seu líder. De realçar que estas conclusões se confinam a esta empresa, carecendo de confirmação a uma amostra mais alargada do tecido empresarial português.

Em relação ao segundo objectivo de investigação, o facto da líder feminina adoptar, embora de forma marginal, um estilo transaccional, vem contradizer a evidência empírica, que tende a associar o estilo transformacional às mulheres (Eagly e Joahnnesen-Schmidt, 2001; Eagly, Johannesen-Schmidt e Van Egen, 2003).

Por outro lado, outro dado importante obtido neste trabalho é o de que os homens parecem poder assumir de forma expressiva um estilo transformacional. Com efeito, da observação da Tabela 3 verifica-se que, apesar das médias nos líderes masculinos, relativas às dimensões da liderança transaccional, serem menores do que as registadas para as mulheres, elas são, ainda assim, expressivas na escala de 1 a 5 considerada. Dito de outro modo, os resultados apontam para que os estilos de liderança considerados (transformacional vs transaccional) podem estar ligados quer a homens quer a mulheres. A «equação da liderança» complexifica-se com os resultados obtidos neste trabalho. Bass (1990) oferece uma pista para explicação do sucedido: o facto do líder feminino adoptar um estilo transaccional pode ser justificado pelo factor situacional, ou seja, a liderança transaccional poderá ser mais eficaz em momentos de evolução e ambientes estáveis².

O que os resultados demonstram de forma clara é a flexibilidade comportamental dos líderes, ou seja, o género não emerge como uma variável relevante na situação considerada. De notar que não foram aqui contempladas variáveis de contexto que podem influenciar a similitude comportamental de homens e mulheres, como o tipo de empresa, a situação socio-económica actual ou outra variável de natureza grupal.

Embora com uma amostra referente a uma única organização – com as correspondentes limitações em termos de validade externa –, os resultados desta pesquisa contribuem para que a eficácia da liderança não esteja forçosamente

Os resultados apontam para que os estilos de liderança considerados (transformacional vs transaccional) podem estar ligados quer a homens quer a mulheres.

associada ao género do líder. A expressão «pensar no líder é pensar no homem» (Schein, 1973, 1978) não parece, deste modo, ter sustentação no caso considerado.

Limitações e pesquisas futuras

Existem algumas limitações no presente estudo. Como se viu, uma primeira é a (potencial) não representatividade da amostra. Em virtude de terem sido recolhidos numa única organização, os resultados podem ter sido influenciados: pelo facto da liderança feminina ser predominante (uma organização matriarcal); ou por existir um número mais elevado de liderados do sexo feminino. Outra limitação prende-se com o facto de a maioria das pessoas ocupar uma posição recente na empresa e, mesmo na função actual, o que, em alguns casos, não permite aos liderados ter um conhecimento profundo da sua empresa ou do seu líder. Todavia, para a organização em análise, o estudo é pertinente. O conhecimento das avaliações dos liderados poderá permitir aos líderes diagnosticar alguns problemas na sua liderança e pensar em formas de a melhorar para se tornar mais adaptada às necessidades.

Trabalhos futuros podem explorar alguns tópicos que derivam dos objectivos analisados nesta investigação. Por exemplo, podem comparar-se líderes de género feminino e masculino em organizações de maiores dimensões. Ou comparar a liderança feminina e masculina em ambientes empresariais dominados por liderados do sexo masculino, em contraste com organizações dominadas por liderados do sexo feminino. Também o estudo da percepção de eficácia do líder por liderados masculinos pode ser aprofundado.

Para além destes, estudos futuros podem confirmar as conclusões aqui expostas. A consegui-lo, as mulheres deixarão progressivamente de «ser como ouro para serem vistas como prata» (Hollander, 1985, p. 519), e assim contrariar o vaticínio exacerbado de Gray (1994, citado por Hojgaard, 2002), quando afirmou que só daqui a quatro séculos é que as mulheres alcançarão o mesmo estatuto e reconhecimento em posições de liderança que os homens. ■

Notas

1. A inclusão de cada subdimensão de liderança (em número de cinco subdimensões) nas equações de regressão resultou em níveis de tolerância muito baixos, o que indicava forte colinearidade. Dado que o objectivo era a simples exploração dos dados, optou-se por repetir os procedimentos com as variáveis agregadas – liderança transformacional e liderança transaccional – ao invés de aplicar metodologias de correcção da multicolinearidade. A variável género do líder entrou como variável *dummy* nas equações calculadas.

2. A recolha de dados para esta investigação decorreu antes da crise mundial económica e financeira, a qual terá tido início aproximadamente em meados de 2008.

Referências bibliográficas

- ADLER, N. J. (2002), «Women joining men as global leaders in the new economy». In M. J. Gannon e K. L. Newman (Eds.), **Handbook of Cross-Cultural Management**, Blackwell Publishers Ltd., Oxford, Reino Unido, pp. 236-243.
- BASS, B. M. (1985), **Leadership and Performance Beyond Expectations**. Free Press, Nova Iorque, EUA.
- BASS, B. M. (1990), **Bass and Stogdill's Handbook of Leadership**. Free Press, Nova Iorque, EUA.
- BILLING, Y. D. e ALVESSON, M. (2000), «Questioning the notion of feminine leadership: a critical perspective on the labelling of leadership». *Gender, Work and Organization*, 7(3), pp. 144-157.
- BRANCO, A. R. e GOMES, J. F. S. (2007), «Homens e mulheres vs homens ou mulheres: uma reflexão sobre o significado do trabalho nos géneros masculino e feminino». *Pessoal*, 54, Março, pp. 58-61.
- BYCIO, P.; HACKETT, R. D. e ALLEN, J. S. (1995), «Further assessments of Bass's (1985) conceptualisation of transactional and transformational leadership». *Journal of Applied Psychology*, 80(4).
- CARVALHO, M. T. (2000), «Mulheres líderes de gestão: um estudo de caso». *Cadernos de Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C. e CABRAL-CARDOSO, C. C. (2003), **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. Editora RH, Lisboa, Portugal.
- EAGLY, A. H. e CARLI, L. L. (2003), «The female leadership advantage: an evaluation of the evidence». *The Leadership Quarterly*, 14, pp. 807-834.
- EAGLY, A. H. e JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C. (2001), «The leadership styles of women and men». *Journal of Social Issues*, 57, pp. 781-797.
- EAGLY, A. H. e JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C. (2007), «Leadership style matters: the small, but important, style differences between male and female leaders». In D. Bilmoria e S. K. Piderit (Eds.), **Handbook of Women in Business and Management**, Edward Elgar, Northampton, MA, EUA, pp. 279-303.
- EAGLY, A. H. e JOHNSON, B. T. (1990), «Gender and leadership style: a meta-analysis». *Psychological Bulletin*, 108, pp. 233-256.
- EAGLY, A. H. (2007), «Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions». *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), pp. 1-12.
- EAGLY, A. H. e CARLI, L. L. (2007), «Women and the labyrinth of leadership». *Harvard Business Review*, 85(9), pp. 73-91.
- EAGLY, A. H.; JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. e VAN ENGLEN, M. (2003), «Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men». *Psychological Bulletin*, 129(4), pp. 569-591.
- EAGLY, A. H.; KARAU, S. J. e MAKHIJANI, M. G. (1995), «Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis». *Psychological Bulletin*, 117, pp. 125-145.
- EAGLY, A. H.; MAKHIJANI, M. G. e KLONSKY, B. G. (1992), «Gender and the evaluation of leaders: a meta-analysis». *Psychological Bulletin*, 111, pp. 3-22.
- EAGLY, A. H.; WOOD, W. e DIEKMANN, A. B. (2000), «Social role theory of sex differences and similarities: a current appraisal». In T. Eckes e H. M. Trautner (Eds.), **The Developmental Social Psychology of Gender**, Erlbaum, Mahwah, NJ, EUA, pp. 123-174.
- FIEDLER, F. E. (1978), «The contingency model and the dynamics of the leadership process». In L. Berkowitz (Ed.), **Advances in Experimental Social Psychology**, Academic Press, Inc., Burlington, MA, EUA, vol. 11, pp. 59-112.
- GELLIS, Z. D. (2001), «Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care». *Social Work Research*, 25(1).
- HEARN, J. e PARKIN, W. (2003), «The gendered organization: a positive critique». *Comportamento Organizacional e Gestão*, 9(2), pp. 125-146.
- HEILMAN, M. E.; BLOCK, C. J.; MARTELL, R. F. e SIMON, M. C. (1989), «Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers». *Journal of Applied Psychology*, 74, pp. 935-942.
- HEITOR, M. I. (1996), «Satisfação salarial e liderança transformacional». Dissertação de Mestrado não publicada. ISPA, Lisboa, Portugal.
- HOJGAARD, L. (2002), «Tracing differentiation in gendered leadership: an analysis of differences in gender composition in top management in business, politics and the civil service». *Gender, Work and Organization*, 9(1), pp. 15-38.
- HOLLANDER, E. P. (1985), «Leadership and power». In G. Lindzey e E. Aronson (Eds.), **Handbook of Social Psychology**, Random House, Nova Iorque, EUA, vol. II, pp. 485-537.
- HÖPFL, H. e MATILAL, S. (2006), «The Lady vanishes: some thoughts on women and leadership». *Journal of Organizational Change Management*, 20(2), pp. 198-208.
- JACKSON, D.; ENGSTROM, E. e EMMERS-SOMMER, T. (2007), «Think leader, think male and female: sex vs. seating arrangement as leadership cues». *Sex Roles*, 57, pp. 713-723.
- JESUÍNO, J. C. (1999), **Processos de Liderança**. 2.ª ed., Livros Horizonte, Lda., Lisboa, Portugal.
- JUDGE, T. A. e PICCOLO, R. F. (2004), «Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity». *Journal of Applied Psychology*, 89(5), pp. 755-768.
- KEE, H. J. (2006), «Glass ceiling or sticky floor? Exploring the Australian gender pay gap». *Economic Record*, 82(259), pp. 408-427.
- LOWE, K. B.; KROECK, K. G. e SIVASUBRAMANIAN, N. (1996), «Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature». *The Leadership Quarterly*, 7, pp. 385-425.
- PAIXÃO, O. (1999), «Os efeitos da liderança transformacional e transaccional no stress nos militares portugueses». Monografia não publicada. ISPA, Lisboa, Portugal.
- PINI, B. (2005), «The third sex: women leaders in Australian agriculture». *Gender, Work and Organization*, 12(1), pp. 73-88.

REGO, A. e CUNHA, M. P. (2003), **A Essência da Liderança**. RH Editora, Lisboa, Portugal.

RYAN, M. K. e HASLAM, S. A. (2005), «The glass cliff: evidence that women are over-represented in precarious leadership positions». *British Journal of Management*, 16, pp. 81-90.

RYAN, M. K. e HASLAM, S. A. (2007), «The glass cliff: exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions». *Academy of Management Review*, 32(2), pp. 549-572.

RYAN, M. K.; HASLAM, S. A. e POSTMES, T. (2007), «Reactions to the glass cliff gender differences in the explanations for the precariousness of women's leadership positions». *Journal of Organizational Change Management*, 20(2), pp. 182-197.

SCHEIN, V. E. e MUELLER, R. (1992), «Sex role stereotyping and requisite management characteristics: a cross cultural look». *Journal of Organizational Behaviour*, 13, pp. 439-447.

SCHEIN, V. E. (1973), «The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics». *Journal of Applied Psychology*, 57(2), pp. 95-100.

SCHEIN, V. E. (1978), «Sex role stereotyping, ability and performance: prior research and new directions». *Personnel Psychology*, 31, pp. 259-268.

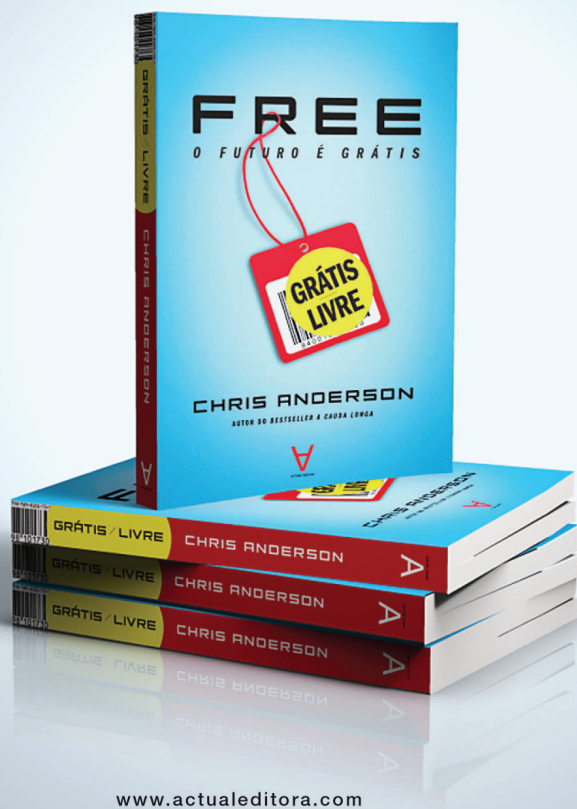
SCHEIN, V. E.; MUELLER, R.; LITUCHY, T. e LIU, J. (1996), «Think manager-think male: a global phenomenon?». *Journal of Organization Behaviour*, 17, pp. 33-41.

SÜMER, H. C. (2006), «Women in management: still waiting to be full members of the club». *Sex Roles*, 55(1-2), pp. 63-72.

SYROIT, J. (1996), «Liderança organizacional». In C. A. Marques e M. P. Cunha (Coord.), **Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas**, Publicações D. Quixote, Lisboa, Portugal, pp. 237-271.

TABORDA, A. (2007), «Pulso feminino». *Exame*, Novembro, 283, pp. 156-164.

YUKL, G. e VAN FLEET, D. D. (1992), «Theory and research on leadership in organizations». In M. D. Dunnette e L. M. Hough (Eds.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, EUA, vol. 3.



FREE

O FUTURO É GRÁTIS

O AUTOR DO BESTSELLER
A CAUDA LONGA
APRESENTA O FUTURO
DOS NEGÓCIOS GRÁTIS

**GRÁTIS
LIVRE**

CHRIS ANDERSON



Conselho de administração e confiança dos accionistas

por Jorge Rodrigues

RESUMO: A separação da propriedade e da gestão das empresas levou à implementação de órgãos e processos de administração e de órgãos e processos de direcção, cada um deles com responsabilidades próprias. Assim, as pessoas e órgãos que administram são diferentes das pessoas e órgãos que dirigem. Esta separação levou à assumpção de responsabilidades e de importância crescentes por parte de um dos órgãos de governo da empresa, o conselho de administração. Este é constituído por um conjunto de pessoas mandatadas para tomarem decisões, que são depositários da confiança dos accionistas. Ora, o conceito de confiança ocupou sempre uma posição central na vida das organizações. Factor-chave do êxito das transacções, a confiança permite ultrapassar os interesses egoístas e produzir benefícios para todas as partes interessadas, no quadro das relações de cooperação entre actores económicos. Apresentada como um processo que permite gerir a incerteza, a confiança encontra a sua justificação na falta de conhecimento sobre os acontecimentos futuros. Logo, remete-nos para o que não pode ser formalizado por escrito (contratos incompletos), o que implica a referência a normas sociais e a adesão a essas normas. O elemento fundamental que permite estabelecer a confiança são as relações recíprocas entre os indivíduos. Estas relações exprimem-se por referência a uma pessoa específica e não de um modo genérico. A personalização é, por isso, importante nas relações de confiança, já que, nas redes sociais a que os administradores pertencem, essas relações podem ter reflexo sobre o desempenho das organizações que eles administram.

Palavras-chave: Conselho de Administração, Confiança, Redes Sociais, Accionistas, Governabilidade Empresarial

TITLE: Board of directors and stockholders' trust

ABSTRACT: Separation between property and management inside organizations implied the implementation of separate bodies and processes of management and business administration, each one with their own responsibilities. Then, people and bodies that manage are different from people who run businesses. This separation induces the increase of responsibilities and interests of one of the bodies of governance in the organization, the board of administrators. This structure is composed by a group of persons who are delegate to decide, because they are depositary of trust from stockholders. Trust had always occupied a central position in organizations lives'. As a key factor for transactions' success, trust permit surpass selfish interests and produce benefits for all stakeholders, in the relationship framework of cooperation between economic agents. Presented as a process facilitating the management of uncertainty, trust finds justification in lack of knowledge about future events. Therefore, to forward us for what we don't are able to formalize (incomplete contracts), it involves making references to social norms we must adhere. The fundamental key that permit to set up trust are relationships between people. These relations express respect to a specific person not trust in a generic mode. That personalization is important in relations based in trust because the social networks where administrators belong can regulate the performance of those organizations that they manage.

Key words: Board of Directors, Trust, Social Networks, Stockholders, Corporate Governance

TÍTULO: Consejo de administración y confianza de los accionistas

RESUMEN: La separación de la propiedad y la gestión de las empresas ha llevado a la creación de los órganos y procedimientos de administración y los órganos y procesos de gestión, cada uno con sus propias responsabilidades. Así, las personas y organismos que gestionan son diferentes de las personas y órganos que gobiernan. Esta separación condujo a la asunción de responsabilidades y la creciente importancia de un órgano de gobierno corporativo, el consejo de administración. Este consiste en un conjunto de personas autorizadas a tomar decisiones, es decir, son titulares de la confianza de los accionistas. El concepto de confianza ha sido siempre un lugar central en la vida de las organizaciones. Factor clave en el éxito de las operaciones, la confianza para superar los intereses egoístas y producir beneficios para todos los interesados en el marco de la cooperación entre los agentes económicos. Presentado como un proceso para gestionar la incertidumbre, se justifica por la falta de conocimiento sobre hechos futuros. Así que nos lleva a lo que no se puede formalizar por escrito (contratos incompletos), lo que implica una referencia a las normas sociales y el cumplimiento de estas normas. El elemento clave para establecer la confianza son las relaciones recíprocas entre los individuos. Estas relaciones se expresan en relación con una persona específica y no una forma genérica. La personalización es importante en las relaciones de confianza, pues en las redes sociales que pertenecen los administradores, estas relaciones se puede reflejar en el desempeño de las organizaciones que gestionan.

Palabras-clave: Consejo de Administración, Confianza, Redes Sociales, Accionistas, Gobierno Corporativo

A separação da propriedade e da gestão das empresas levou à implementação de órgãos e processos de administração e de órgãos e processos de direcção, cada um deles com responsabilidades próprias (Pound, 1995). Assim, as pessoas e órgãos que administram são diferentes das pessoas e órgãos que dirigem (Bernhoeft e Gallo, 2003). A distinção entre administração e direcção não tem fronteiras estanques, está sujeita a múltiplas contingências. O que se pretende é potenciar as capacidades da tecnoestrutura na afectação dos recursos, aperfeiçoando as suas qualidades, através do apoio da administração com conhecimentos estratégicos já testados noutras situações e com uma maior capacidade de avaliação e crítica construtiva (Bernhoeft e Gallo, 2003).

A distinção entre administração e direcção apoia-se no

facto de a tomada de determinadas decisões – decisões de controlo: ratificação e vigilância (Fama e Jensen, 1983a) – não corresponder às funções dos gestores, embora estes participem activamente na sua elaboração, mas pertencer às funções dos administradores que, em nome dos proprietários, também são responsáveis por que a empresa cumpra com a sua função social enquanto comunidade organizada de pessoas (Gallo e Melé, 1998). Consideram-se decisões de administração as que levam a empresa a assumir riscos que possam ser qualificados como excepcionais (Bernhoeft e Gallo, 2003).

Para além desta introdução, onde se procede à distinção entre administradores e gestores (directores funcionais ou tecnoestrutura), explica-se as origens do conselho de administração no primeiro ponto e as suas funções no segundo ponto.

Jorge José Martins Rodrigues

jrodrigues@iscal.ipl.pt

Doutor em Gestão (ISCTE – IUL). Economista e Prof. Coordenador do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa do Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, Portugal.

PhD in Management (ISCTE – IUL – Lisbon University Institute). Lecturer of field management at ISCAL, Lisbon's Polytechnic Institute, Lisbon, Portugal.

Doctorado en Gestión (ISCTE – IUL). Economista y Prof. Coordinador del Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa do Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Recebido em Fevereiro de 2009 e aceite em Setembro de 2009.
Received in February 2009 and accepted in September 2009.

No terceiro ponto aborda-se o conceito de confiança, a sua implicação no funcionamento das redes sociais e no desempenho das organizações. Finalmente, apresentamos as conclusões.

Origens do conselho de administração

A separação entre a propriedade e a gestão das empresas acentuou-se desde a Grande Depressão dos anos 1930 nos EUA. Assistiu-se a um movimento de transferência da posse do capital das empresas, de uma atomização de accionistas individuais para a concentração em accionistas institucionais (instituições financeiras que controlam grandes lotes de acções, próprias ou resultantes das posições individuais dos seus clientes). Assim, aumentou a importância e o poder que estes accionistas exercem no controlo sobre a gestão das empresas (Parrat, 1999).

Aquela separação levou à assumpção de responsabilidades e de importância crescente por parte de um dos órgãos de governo da empresa, o conselho de administração. Este é constituído por um conjunto de pessoas mandatadas para tomarem decisões no sentido de potenciarem a criação de valor. De um modo geral, criar valor significa que a organização consegue, através da combinação de recursos, produzir uma renda para si própria igual à diferença entre o valor dos produtos ou serviços oferecidos por esta – ou seja, o preço que os clientes estão dispostos a pagar – e os custos de oportunidade desses recursos, qualquer que seja a sua natureza (Charreaux e Desbrières, 1998).

Sob condições muito restritas, os proveitos da organização identificam-se com as rendas organizacionais (Klein et al., 1978). Esta perspectiva de eficiência está na origem da maior parte das teorias sobre o conselho de administração, mas não é única. Existem outras teorias que propõem explicações para o papel do conselho de administração, não como um mecanismo que contribui para a criação de valor, mas como um instrumento de exercício do poder, de influência, de procura de rendimentos (apropriação de valor) e de criação de normas sociais (Charreaux, 2000).

Um conselho de administração devidamente estruturado e eficiente (dimensão, composição, diversidade de competências individuais, processos formais de avaliação do seu próprio desempenho) reduz potencialmente os comportamentos

discrecionários dos seus membros. Dito de outro modo, ao actuar, pela sua própria vontade, no sentido de satisfazer os níveis mínimos de interesses ou necessidades de todas as partes interessadas (accionistas, empregados, fornecedores, bancos, Estado e sociedade em geral), o conselho de administração está a promover a competitividade da empresa, e, simultaneamente, a ter um comportamento ético e a ser socialmente responsável. Ou seja, com o advento do capitalismo tecnocrático ou do saber-fazer (Gomez, 2003), o facto de os proprietários das empresas não serem os seus gestores, criou a necessidade de controlar estes últimos por meio de pessoas não implicadas na gestão corrente, por se entender que a informação comunicada por aqueles pode não ser a mais correcta.

Com o advento do capitalismo tecnocrático, o facto de os proprietários das empresas não serem os seus gestores criou a necessidade de controlar estes últimos por meio de pessoas não implicadas na gestão corrente, por se entender que a informação comunicada por aqueles pode não ser a mais correcta.

Esta foi a origem da criação do conselho de administração, um novo órgão de governo das sociedades, depositário da confiança dos proprietários. Os seus membros desempenham o papel de mediadores, cujo conhecimento é legitimado pela deontologia e que assegura o controlo sobre o poder exercido pelos gestores tecnocratas. Esta visão prevaleceu desde os anos 1920-1930 até finais dos anos de 1990.

Funções do conselho de administração

A essência das funções do conselho de administração consiste em arbitrar soluções para objectivos e reivindicações em conflito (Baysinger e Butler, 1985; Vinten, 2001) que exigem complexos equilíbrios (juízos de gestão) sobre um amplo conjunto de metas e meios para as alcançar (Thomsen, 2004; Blair, 2005), pelo que nos iremos cingir a duas funções principais do conselho de administração:

- função disciplinar, a qual consiste em proteger os interesses dos accionistas (ou de outras partes interessadas) contra os comportamentos abusivos dos gestores ou dos

accionistas de controlo – perspectiva financeira (Fama, 1980; Williamson, 1985; Eisenhardt, 1989);

- função de coordenação, em que os administradores procuram o equilíbrio na satisfação dos interesses de todas as partes interessadas – perspectiva estratégica ou pluralista (Freeman, 1984; Donaldson e Preston, 1995; Mitchell *et al.*, 1997; Boatright, 2003).

Uma das funções essenciais do conselho de administração é a definição dos valores da empresa, em todas as suas dimensões – dimensão ética incluída (Peltier, 2004). O dever de lealdade dos administradores não é apenas para com os accionistas. Apesar de nomeados pela assembleia-geral, não são plenamente seus mandatários, pois têm atribuições próprias que não derivam da referida assembleia-geral, mas sim da lei e dos estatutos da sociedade (Bernhoeft e Gallo, 2003).

Os administradores detêm todos os poderes necessários para administrar a empresa e devem manter um comportamento leal e diligente nas suas funções de administrar. Entre estes poderes incluem-se os de delegar, de substabelecer noutras pessoas para que administrem, sem que isso os exima da sua responsabilidade de lealdade e diligência (Bernhoeft e Gallo, 2003). Logo, são o garante da ética nas empresas e devem proceder a uma arbitragem equilibrada entre os interesses dos accionistas e os interesses das outras partes interessadas (Peltier, 2004).

Monks e Minow (2001), numa perspectiva anglo-saxónica, mais legalista, mas mesmo assim vaga (Hung, 1998), apresentam como principais funções para o conselho de administração:

- selecção, avaliação regular e, se necessário, substituição do Director-Geral (CEO), fixação das remunerações dos gestores e definição do plano de sucessão;
- revisão e aprovação dos objectivos, da estratégia e dos planos da empresa;
- aconselhar e apoiar a gestão de topo;
- seleccionar e recomendar aos accionistas os candidatos a membros do conselho de administração; avaliar a forma de funcionamento e o desempenho do conselho de administração;
- zelar pela conformidade da aplicação das leis e regulamentos.

Para a OCDE (2004), numa perspectiva continental europeia, o órgão de administração deve desempenhar certas funções fundamentais:

- apreciar e orientar a estratégia da sociedade;
- seleccionar, compensar, fiscalizar e substituir os principais gestores;
- harmonizar a remuneração dos principais gestores e dos membros do conselho de administração;
- garantir um processo formal e transparente para a nomeação e eleição do conselho de administração;
- gerir potenciais conflitos de interesses entre gestores, membros do conselho de administração e accionistas;
- assegurar a integridade dos sistemas contabilísticos e de informação da sociedade;
- supervisionar o processo de divulgação de informações e de comunicação.

As funções do conselho de administração, quanto à obtenção de recursos para a empresa, não mudam desde meados do Séc. XX; já quanto à natureza dos recursos a adquirir têm evoluído, em particular, na sua capacidade de aconselhar, controlar e vigiar os gestores (Joly e Moingeon, 2001).

Confiança e redes sociais

• Conceito de confiança

A confiança é um sentimento de esperança oposto à desconfiança (não confiar) ou à suspeita (medo de ser enganado). A confiança distingue-se também da verdade (conformidade entre uma ideia e um objecto), enquanto esperança (racional ou não) numa pessoa ou numa coisa (Capet, 1998).

De um modo geral, a confiança pode ser categorizada como (Galland, 2002):

- interpessoal, quando se refere à confiança recíproca entre dois indivíduos;
- interorganizacional, no caso em que se refere, principalmente, à confiança existente entre duas organizações;
- intraorganizacional, quando respeita a dois indivíduos da mesma organização;
- institucional, quando se refere a um indivíduo e uma organização enquanto pessoa moral.

A confiança ocupou sempre uma posição central na pro-

blemática das associações e, ainda mais, na vida das organizações. Factor-chave do êxito das transacções, a confiança permite ultrapassar os interesses egoístas e produzir benefícios importantes no quadro das relações de cooperação entre actores económicos (Baillette e Lebraty, 2002). A confiança é, em geral, apresentada como um processo que permite gerir a incerteza, encontrando a sua justificação na falta de conhecimento sobre os acontecimentos futuros. Logo, remete-nos para o que não pode ser formalizado por escrito (contratos incompletos), o que implica a referência a normas sociais e a adesão a essas normas, por parte dos membros que pertencem a uma determinada Sociedade (Bidault, 1998).

Assim, a confiança pode ser definida como a presunção de que, em situação de incerteza, a outra parte irá agir e cumprir, face a situações imprevistas, em função de regras de comportamento consideradas aceitáveis (Bidault e Jarillo, 1995). Esta definição atribui à confiança um carácter deontológico e sublinha o papel desempenhado pelo contexto social, no estabelecimento de relações de confiança (Baillette e Lebraty, 2002). É a capacidade de cooperar espontaneamente, mais do que a imposição de regras ditadas por uma instituição ou por contratos formais (Charreaux, 1998).

O elemento fundamental que permite estabelecer a confiança são as relações recíprocas entre os indivíduos. Estas relações exprimem-se por referência a uma pessoa específica e não de um modo genérico. A personalização é importante nas relações de confiança (Bradach e Eccles, 1989). Para Fukuyama (1995), a confiança é a expectativa que emerge de uma comunidade, em que os seus membros se caracterizam por um comportamento estável e honesto e por regras comumente partilhadas. Assim, a confiança social é um acordo tácito, não expresso por palavras faladas ou escritas, entre os concidadãos, que facilita as transacções, permite a criatividade individual e justifica a acção colectiva. Apenas as sociedades com um elevado grau de confiança social estão aptas a criar o tipo de organizações comerciais e industriais exigidas por uma economia global.

Charreaux (1998) associa esta noção de confiança de Fukuyama (1995) à de capital social e de sociabilidade orgânica (capacidade em cooperar de modo espontâneo). O autor trata a confiança como um mecanismo particular de

regulação das transacções entre a organização e as partes interessadas, emergindo de modo endógeno, a partir do próprio sistema de governabilidade empresarial. Institui, assim, de modo tautológico, as relações de confiança *versus* governabilidade, ao sublinhar a função de abertura do espaço discricionário dos gestores que está ligado à confiança. De um modo geral, assimila a confiança a um valor societário, semelhante aos valores económicos, avaliável em termos de proveitos e custos.

Também no mesmo sentido, Allouche e Amann (1998, 2000) evocam o papel da confiança como factor explicativo do desempenho das empresas familiares. Hoarau e Teller (2004) sublinham a importância da confiança como pressuposto do modelo contabilístico e ingrediente do funcionamento das instituições, em particular, na função de fornecedor de informação aos actores dos mercados de capitais.

A confiança é um mecanismo complementar, quer ao mercado quer à hierarquia, que contribui para diminuir os custos de transacção.

A confiança entre as organizações e as suas partes interessadas depende, em grande parte, da confiança inter-individual, com base em fortes ligações pessoais (Sharma, 2001). A diversidade de redes das partes interessadas permite um acesso privilegiado à informação, mas é a qualidade dessas relações (ou seja, a confiança), que permite a realização completa do potencial de criação do conhecimento (Kale *et al.*, 2000). A confiança facilita o intenso e complexo processo de comunicação requerido para a transferência do conhecimento tácito através das fronteiras da organização e reduz o risco de oportunismo (Sharma, 2001).

A confiança simplifica a criação do conhecimento, em contexto de forte ambiguidade e permite, assim que tomada a decisão, que se adoptem perspectivas de longo prazo necessárias à constituição de comunidades duráveis no seio da rede, ao difundir normas de ganhos mútuos, de tolerância e de reciprocidade (Powell, 1990; Rowley *et al.*, 2000).

Portanto, a confiança é um mecanismo intrínseco a uma transacção, que intervém *ex-ante*, para fixar o nível de risco em que estão dispostas a incorrer, voluntariamente, as dife-

rentes partes contratuais nessa transacção (Charreaux, 1998). A confiança supõe, então, o envolvimento da pessoa ou pessoas interessadas, uma avaliação racional dos riscos em que incorrem e distingue-se assim da fé (no sentido de confiar), a qual não invoca senão uma simples noção de perigo (Pesqueux e Biefnot, 2002). Logo, a confiança é um mecanismo complementar, quer ao mercado quer à hierarquia, que contribui para diminuir os custos de transacção (Santos, 1999).

• **Redes sociais de pertença dos gestores**

O conceito de rede social, enquanto vínculo, nó, relação ou ligação, aplicado aos gestores – administradores ou directores – no passado, era visto como um mal a eliminar, o que levou alguns países a legislar nesse sentido (Charreaux, 2003). Por influência da teoria da agência, as ligações privilegiadas nos estudos empíricos foram as da propriedade (participação no capital), sendo negligenciadas as ligações com outras origens, como a formação académica (Pichard-Stamford, 2000), a pertença ao mesmo grupo social (Lima, 2003) ou a confiança transmitida por uma família dominante (Allouche e Amann, 2002), nomeadamente pelas dificuldades na sua observação (Charreaux, 2003).

Este autor critica a abordagem das redes sociais pela perspectiva financeira clássica, a qual ignora as dimensões sociais e comportamentais, sendo redutora e inibidora da compreensão da complexidade e distingue dois níveis de redes de gestores (redes de administradores e redes de directores), já que as ligações entre directores não estão necessariamente associadas a um lugar no conselho de administração e nem sempre os administradores são gestores de outras empresas.

O estudo das redes de administradores, efectuadas sob a égide da teoria da agência, não tem ido além da acumulação de mandatos, concluindo quase sempre pela sua nocividade para o desempenho das empresas e para a redução da eficácia disciplinar do conselho de administração. Esta falta de interesse ainda tem sido maior quanto ao estudo das redes sociais ligadas aos cargos de direcção, sendo consideradas como um vector do enraizamento dos gestores, logo como um factor de redução do desempenho.

De seguida, iremos desenvolver duas perspectivas da influência das redes sociais sobre o desempenho das empresas: a perspectiva financeira e a perspectiva pluralista.

A perspectiva financeira

Na perspectiva financeira, as redes sociais não são tratadas como entidades com objectivos próprios. São tratadas à margem, quer como um meio de reforçar o controlo sobre os gestores, quer como uma alavanca do enraizamento ou da apropriação de rendas organizacionais à disposição dos gestores. Conforme a hipótese considerada, assim a sua influência sobre o desempenho é considerada favorável ou desfavorável.

Na teoria da agência, um aumento de disciplina exercido sobre os gestores, supostamente favorece os accionistas. Esta disciplina pode ser exercida: no plano externo, pela acção do mercado de trabalho dos gestores e da tomada de controlo das empresas; no plano interno, por via do conselho de administração, através da remuneração e das ameaças de evicção.

A questão que se coloca é então a de se saber se a pertença de um gestor a uma rede social conduz a um relaxamento da disciplina, à redução da probabilidade de uma tomada de controlo da empresa (devido à existência de escrúpulos em atacar a empresa de um gestor pertencente à mesma rede social) ou ainda a uma entusiástica atitude conciliadora da parte dos administradores, em resultado, por exemplo, de uma maior remuneração (Charreaux, 2003).

A perspectiva financeira não conduz a conclusões inequívocas: a pertença a uma rede social pode, em certos casos, contribuir até para um aumento de disciplina; a influência destas redes também não é evidente: a acumulação de mandatos pode ser prejudicial, devido à falta de tempo disponível pelos administradores para exercerem a monitorização adequada dos gestores. Por outro lado, os administradores externos vêem ser-lhes reconhecida uma maior importância, devido às suas competências específicas e à sua independência. Esta última é garantida pela sua reputação no mercado de trabalho dos gestores (Fama, 1980).

Neste quadro, coloca-se a questão de saber se são compatíveis a competência e a independência dos administradores com a pertença a uma rede social. Os adminis-

tradores que mais lugares acumulam em conselho de administração são, muitas vezes, os gestores com maior reputação e com mais competência para o desempenho das suas funções de monitorização. Em contrapartida, a pertença a uma rede social é habitualmente percebida como pouco compatível com a independência. Então, a resposta é contingente à natureza da rede social a que se pertence (Charreaux, 2003). A rede social possui uma lógica própria de funcionamento.

A influência das características do conselho de administração (composição, dimensão, frequência de reuniões) sobre o desempenho das empresas tem sido frequentemente estudada, com resultados pouco conclusivos. Os estudos consagrados especificamente à influência das redes sociais sobre o desempenho das empresas têm sido poucos. Em geral, limitam-se ao estudo de redes de administradores e, frequentemente, para testar a influência de variáveis como o número de mandatos acumulados ou a presença de ligações em vários conselhos de administração e como estas afectam o desempenho. Os resultados obtidos não permitem tirar conclusões robustas (Charreaux, 2003).

A perspectiva pluralista

A teoria sociológica justifica a formação de relações sociais independentemente de qualquer estratégia colectiva, ou seja, apenas como resultado das estratégias dos indivíduos que procuram por esta via aumentar a sua remuneração, o seu prestígio e a disponibilização de uma rede que lhes seja útil para o progresso na carreira (Mizruchi, 1996). As teorias sócio-estratégicas dominantes propõem explicações para a formação de redes com base nas estratégias de entidades sociais (e.g. uma classe social) ou das organizações.

Na perspectiva sociológica, onde a noção de poder é central, as redes de gestores, nomeadamente as redes de administradores, prosseguem estratégias de poder do capital financeiro, de grupos de empresas, de famílias dominantes ou de classes sociais. Trata-se, nomeadamente, de manter a coesão, de assegurar a coordenação e o controlo da economia. As teorias sociais subjacentes a estas análises são qualificadas de integradoras. As redes prosseguem uma lógica própria, que transcende o interesse das organizações ou dos indivíduos aderentes. As empresas favorecidas pelas

redes são *a priori* aquelas que são administradas pelos indivíduos pertencentes à rede.

A pertença a uma rede relacional externa, frequentemente ligada a uma formação académica obtida na mesma escola (Pigé, 1998; Pichard-Stamford, 2000; Paquerot e Chapuis, 2003), tem influência, pois permite dispor de certos recursos estratégicos (financeiros, de informação, comerciais) que lhe permitem reforçar a sua posição em relação às outras partes interessadas.

Ao contrário da teoria da agência, que considera que as redes sociais constituem, na maior parte das vezes, um travão ao exercício da disciplina, a abordagem interorganizacional retém, por sua vez, uma visão pluralista das ligações entre as organizações aderentes. Estas ligações intervêm, geralmente, na redução da dependência, na estabilização do meio envolvente, no reforço da cooperação entre empresas, no aumento da legitimidade.

Num trabalho sobre as elites de Lisboa (Lima, 2003), escreve-se que, para além de um estilo de vida em comum, as pessoas do grupo social (famílias empresariais) formam uma rede estreita de relações, na qual é muito difícil a um estranho entrar. Os membros destas famílias relacionam-se em situações diversas e sobrepostas: partilham relações de amizade, relações profissionais, andam nos mesmos colégios, têm amigos comuns, frequentam os mesmos clubes, são convidados para as mesmas festas, têm habitações próximas umas das outras e, muito frequentemente, casam-se entre si. Estes múltiplos espaços de sociabilidade e interconhecimento promovem redes de relações, mais ou menos fechadas, que tendem a reproduzir-se no tempo, ao longo das gerações e através de múltiplos intercassamentos, criando barreiras informais à entrada de novos membros.

Os sentimentos que unem estas pessoas baseiam-se em laços de conhecimento pessoal de longa data, no cruzamento de factores identitários comuns, na partilha de projectos de vida e de uma certa visão do mundo que tem continuidade nas gerações seguintes.

Allouche e Amann (2000, 2002) sugerem que os gestores (em particular os proprietários e gestores de uma empresa familiar), na procura de uma governabilidade empresarial partilhada, recorrem à activação de numerosas redes sociais a que pertencem, as quais estruturam o seu papel no seio das empresas.

As organizações são percebidas como construções sociais, em particular como redes sociais das relações pessoais que determinam quais as soluções a serem efectivamente adoptadas. As relações entre os indivíduos têm por base a confiança recíproca. Neste sentido, a confiança é o substituto dos contratos explícitos e desencoraja o oportunismo. A existência de empresas, de contratos e de organizações é colocada em termos de confiança e de redes sociais.

A singularidade do proprietário-gestor tem por base a existência de redes sociais activas, que contribuem para uma partilha da governabilidade empresarial, devendo ser consideradas as seguintes dimensões da confiança nas empresas familiares (Allouche e Amann, 1998):

- confiança pessoal: é o nível da lógica institucional familiar; através do gestor, os membros da família baseiam os seus compromissos na confiança recíproca; o gestor é assim o substituto dos contratos explícitos e liga os membros desta rede;
- confiança intra-organizacional: os fundadores/gestores consideram os empregados e outros gestores não pertencentes à família como quase família; é a confiança alargada pelo paternalismo no quadro das relações capital-trabalho, ao partilhar com aqueles o sucesso económico do negócio; tem por objectivo assegurar o desempenho e a perenidade da empresa;
- confiança interorganizacional: é o nível da lógica cooperativa, que se exprime através da confiança entre a organização e o seu meio envolvente; pode ser a explicação da relação de não linearidade entre os proveitos e o desempenho económico; inclui ligações com fornecedores, alguns clientes, organizações patronais e sindicais, câmaras de comércio e outras.

Diferentes motivos específicos permitem explicar a existência de ligações na perspectiva interorganizacional (Charreaux, 2003):

- motivos de assimetria: no centro da teoria dos recursos

está subjacente que as ligações estabelecidas por uma empresa têm por fim exercer o poder de controlo sobre uma outra organização, visando garantir a fiabilidade dos seus aprovisionamentos ou dos seus financiamentos (Pfeffer e Salancik, 1978). Com o objectivo de tornar seguro o seu acesso aos recursos financeiros, por exemplo, uma empresa estabelece ligações com um banco, fazendo entrar um gestor deste para o seu conselho de administração; com esta política, a empresa torna-se dependente do banco nas suas tomadas de decisão (Tondeur, 2002);

- motivos de estabilidade: estes motivos justificam as ligações criadas como resposta de adaptação às variações do meio envolvente, podendo ser associados à teoria dos recursos;
- motivos de reciprocidade: as relações estabelecidas servem para a troca de conhecimento e de informações (redução da assimetria do conhecimento), numa perspectiva de cooperação e de coordenação (Pichard-Stamford, 2000);
- motivos de legitimidade: estes motivos vão buscar as suas raízes à teoria institucional, que pressupõe que as instituições exercem pressão sobre as organizações para justificarem as suas actividades, de modo a serem legitimadas socialmente. Esta legitimidade é um recurso importante, no sentido em que permite adquirir outros recursos – gestores, empregados qualificados, meios financeiros, tecnologia e suporte legal (Zimmerman e Zeitz, 2002). O objectivo destas ligações é o de construir ou reforçarem a sua reputação com o fim de aumentar aquela legitimidade.

Podem estabelecer-se relações entre os diferentes motivos específicos anteriores e a incidência presumida destes sobre o desempenho financeiro. Os motivos de estabilidade, de reciprocidade e de legitimidade implicam, *a priori*, uma influência positiva. Esta conclusão pode igualmente ser aplicada ao motivo de assimetria ligado à dependência dos recursos, pois esta tem como principal objectivo garantir o acesso aos recursos, mesmo que a contrapartida seja uma redução da sua liberdade de tomada de decisão (Tondeur, 2002).

Ao contrário da teoria da agência, que considera que as

redes sociais constituem, na maior parte das vezes, um travão ao exercício da disciplina, a abordagem interorganizacional retém, por sua vez, uma visão pluralista das ligações entre as organizações aderentes. Estas ligações inter-vêm, geralmente, na redução da dependência, na estabilização do meio envolvente, no reforço da cooperação entre empresas, no aumento da legitimidade.

Hoje, os administradores gerem em nome dos capitalistas sem rosto – fundos de investimentos e accionistas dispersos. O verdadeiro poder não lhes advém só da posição que ocupam nos órgãos de gestão das empresas, mas deriva sobretudo das conexões, quer formais (lugares de administradores no conselho de administração de outras empresas e organizações) quer informais (as relações interpessoais).

As principais conclusões emergentes dos trabalhos sócio-estratégicos sintetizados por Mizruchi (1996), permitem compreender melhor os resultados ambíguos da investigação financeira sobre as redes sociais, podendo agrupar-se em quatro tipologias:

- as redes de administradores não são representativas de todas as redes potenciais;
- a influência nociva das redes, geralmente admitida, carece de confirmação. Em certas configurações, devido às funções cognitivas e de socialização das redes, os efeitos positivos parecem sobrepor-se aos efeitos nocivos derivados de uma fraca disciplina;
- a resposta à questão da influência das redes, nomeadamente redes de administradores, é contingente ao tipo de estratégia;
- as relações de causalidade não estão fortemente sustentadas. Se os efeitos da rede social podem ter influência sobre a rendibilidade, a relação inversa também é verdadeira. Em certos casos, é a rendibilidade que parece condicionar a criação de relações de rede.

Conclusões

A análise das redes sociais ajuda a compreender melhor como se forma o desempenho de uma organização, através

da pertença dos gestores a essas redes, e contribui também para explicar certos comportamentos destes, proporcionando um olhar diferente do da eficiência, embora a suposta influência das redes sociais sobre as estratégias empresariais careçam de ser demonstradas.

Hoje, os administradores gerem em nome dos capitalistas sem rosto – fundos de investimentos e accionistas dispersos. O verdadeiro poder não lhes advém só da posição que ocupam nos órgãos de gestão das empresas, mas deriva sobretudo das conexões, quer formais (lugares de administradores no conselho de administração de outras empresas e organizações) quer informais (as relações interpessoais).

Deve ser sobre estas redes sociais que as regras de transparência da boa governabilidade empresarial devem actuar prioritariamente, pois é no seio destas redes que se concebem as directrizes para a tomada das decisões estratégicas. ■

Referências bibliográficas

- ALLOUCHE, José e AMANN, Bruno (1998), «La confiance: une explication des performances des entreprises familiales». *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, 8/9, pp. 129-154.
- ALLOUCHE, José e AMANN, Bruno (2000), «L'entreprise familiale: un état de l'art». *Finance-Contrôle-Stratégie*, 3(1), pp. 33-79.
- ALLOUCHE, José e AMANN, Bruno (2002), «L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale». *Revue Française de Gestion*, 28(141), pp. 109-130.
- BAILLETTE, Pamela e LEBRATY, Jean-Fabrice (2002), «De la gestion des relations dans l'équipe virtuelle: la place de la confiance». *7ème Colloque de l'Association Information et Management*, 30 Mai - 1 Juin, Tunisie - Hammamet.
- BAYSINGER, Barry D. e BUTLER, Henry N. (1985), «Corporate governance and the board of directors: performance effects of changes in board composition». *Journal of Law, Economics and Organization*, 1(1), pp. 101-124.
- BERNHOF, Renato e GALLO, Miguel A. (2003), **Governança na Empresa Familiar**. 2.ª ed., Editora Campus, Rio de Janeiro, Brasil.
- BIDAULT, François (1998), «Comprendre la confiance: la nécessité d'une nouvelle problématique». *Revue Sciences de Gestion, Economies et Sociétés*, 8-9, pp. 33-46.
- BIDAULT, François e JARILLO, J. Carlos (1995), «La confiance dans les théories économiques». In F. Bidault, P.-Y. Gomez e G. Marion (Éd.), **Confiance, Entreprise et Société**, Paris, França, ESKA, pp. 109-123.
- BLAIR, Margaret M. (2005), «Closing the theory gap: how the economic theory of property rights can help bring 'stakeholders' back into theories of the firm». *Journal of Management and Governance*, 9(1), pp. 33-39.
- BOATRIGHT, John R. (2003), **Ethics and Conduct of Business**. 4.ª ed., New Jersey, Pearson Education International, EUA.
- BRADACH, Jeffrey L. e ECCLES, Robert G. (1989), «Price, author-

ity, and trust: from ideal types to plural forms». *Annual Review of Sociology*, 15, pp. 97-118.

CAPET, Marcel (1998), «La confiance des salariés dans le patron». *Economies e Sociétés*, 32(8-9), pp. 155-168.

CHARREAUX, Gérard (1998), «Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises». *Economies e Sociétés*, Sciences de Gestion, 8-9, pp. 47-65.

CHARREAUX, Gérard (2003), «Le point sur... les réseaux d'administrateurs et de dirigeants». *Banque & Marchés*, 66, pp. 59-63.

CHARREAUX, Gérard e DESBRIÈRES, Philippe (1998), «Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale». *Finance-Contrôle-Stratégie*, 1(2), pp. 57-88.

DIMAGGIO, Paul J. e POWELL, Walter W. (1983), «The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields». *American Sociological Review*, 48, pp. 147-160.

EISENHARDT, Kathleen M. (1989), «Agency theory: an assessment and review». *Academy of Management Review*, 14(1), pp. 57-74.

FAMA, Eugene F. (1980), «Agency problems and the theory of the firm». *Journal of Political Economy*, 88(2), pp. 288-307.

FAMA, Eugene F. e JENSEN, Michael C. (1983), «Separation of ownership and control». *Journal of Law and Economics*, 26(2), pp. 301-325.

FREEMAN, R. Edward (1984), **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Pitman, Boston, EUA.

FUKUYAMA, Francis (1995), **Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity**. Free Press, Nova Iorque, EUA.

GALLAND, Olivier (2002), «Les dimensions de la confiance». *Futuribles*, 277, pp. 15-39.

GALLO, Miguel Angel e MELÉ, Domelec (1998), **Ética en Empresa Familiar: Texto y Casos**. 2.ª ed., Estudios y Ediciones, Barcelona, Espanha.

GOMEZ, Pierre-Yves (2003), «Crise du gouvernement des entreprises: qui est responsable». *Echanges*, 201(7), pp. 16-17.

HOARAU, Christian e TELLER, Robert (2004), «Création de valeur et management de l'entreprise». *Comprendre le management, Cahiers Français*, 321, pp. 77-82.

HUNG, Humphry (1998), «A typology of the theories of the roles of governing boards». *Corporate Governance: An International Review*, 6(2), pp. 101-111.

JOLY, Karine Le e MOINGEON, Bertrand (Eds.) (2001), **Gouvernement d'Entreprise: Débats Théoriques et Pratiques**. Ellipses Marketing, HEC Spécialité, Éditions Ellipses, Paris, França.

KALE, Prashant; SINGH, Harbir e PERLMUTTER, Howard (2000), «Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital». *Strategic Management Journal*, 21(3), pp. 217-237.

KLEIN, Benjamim; CRAWFORD, Robert e ALCHIAN, Armen (1978), «Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process». *Journal of Law and Economics*, 21(2), pp. 297-326.

LIMA, Antónia Pedrosa de (2003), «Relações familiares na elite empresarial de Lisboa». In António Costa Pinto e André Freire (Org.) (2003), **Elites, Sociedade e Mudança Política**, Celta Editora, Lisboa, Portugal, pp. 151-180.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R. e WOOD, Donna J. (1997), «Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts». *Academy of Management Review*, 22(4), pp. 853-886.

MIZRUCHI, Mark S. (1996), «What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates». *Annual Review of Sociology*, 22, pp. 271-298.

MONKS, Robert A. G. e MINOW, Nell (2001), *Corporate Governance*. 2.ª ed., Blackwell Publishing, Wiley, New Jersey, EUA.

OCDE (2004), **Principles of Corporate Governance (reviewed)**. OCDE, Paris, França.

PARRAT, Frédéric (1999), **Le Gouvernement d'Entreprise: Ce qui a déjà Changé ce qui va Encore Évoluer**. Economica, Paris, França.

PAQUEROT, Mathieu e CHAPUIS, Jean-Michel (2003), «Politique d'endettement et réseau d'appartenance des dirigeants». *Working Paper*, Institut de Gestion, La Rochelle, França.

PELTIER, Frédéric (2004), **La Corporate Governance au Secours des Conseils d'Administration**. Sciences Économiques, Dunod, Paris, França.

PESQUEUX, Yvon e BIEFNOT, Yvan (2002), «L'éthique des affaires: management par les valeurs et reponsabilité sociale». *Les Références*, Éditions d'Organisation, Paris, França.

PFEFFER, Jeffrey e SALANCIK, Gerald R. (1978), **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**. Stanford University Press, Palo Alto, CA, EUA.

PICHARD-STAMFORD, Jean-Pierre (2000), «Légitimité et enracinement du dirigeant par le réseau des administrateurs». *Finance-Contrôle-Stratégie*, 3(4), pp. 143-178.

PIGÉ, Benoît (1998), «Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires». *Finance-Contrôle-Stratégie*, 1(3), pp. 131-158.

POUND, John (1995), «The promise of the governed corporation». *Harvard Business Review*, 73(2), pp. 89-99.

POWELL, Walter W. (1990), «Neither market nor hierarchy: network forms of organization». *Research in Organization Behavior*, 12, pp. 295-336.

ROWLEY, Tim; BEHRENS, Dean e KRACKHARDT, David (2000), «Redundant governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries». *Strategic Management Journal*, 21(3), pp. 369-386.

SANTOS, José F. Pinto (1999), «Todos os gestores 'sabem' teorias da empresa». In Miguel Pina e Cunha (Ed.) (1999), **Teoria Organizacional: Perspectivas e Prospetivas**, Publicações D. Quixote, Lisboa, Portugal, pp. 15-46.

SHARMA, Sanjay (2001), «L'organisation durable et ses stakeholders». *Revue Française de Gestion*, 136 (numéro spécial), pp. 154-167.

THOMSEN, Steen (2004), «Corporate governance and corporate objectives». *Working Paper*, Department of International Economics and Management, Copenhagen Business School, Copenhagen, Dinamarca.

TONDEUR, Hubert (2002), «Les clauses des contrats d'endettement». *Revue Française de Comptabilité*, 346, pp. 33-37.

VINTEN, Gerald (2001), «Shareholder versus stakeholder: is there a governance dilemma?». *Corporate Governance: An International Review*, 9(1), pp. 36-47.

WILLIAMSON, Oliver E. (1985), **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. Free Press, Nova Iorque, EUA.

ZIMMERMAN, Monica A. e ZEITZ, Gerald, J. (2002), «Beyond survival: achieving new venture growth building legitimacy». *Academy of Management Review*, 27(3), pp. 414-431.

A perspectiva do género nas políticas de remuneração como requisito do governo justo das sociedades

por Carlos Duarte, Maria da Conceição Santos e Maria Carapeto

RESUMO: Este artigo analisa a persistência de diferenças salariais entre homens e mulheres no mercado de trabalho português, contribuindo para a explicação do diferencial de remuneração entre homens e mulheres exercendo funções de topo e de nível inferior das empresas portuguesas. Na sequência da investigação que tem vindo a ser realizada por Duarte et al. (2008), este trabalho propõe uma linha de investigação holística, abrangendo a análise e caracterização das determinantes de remuneração de executivos; remuneração de não-executivos; remuneração nas empresas familiares; presença dos sindicatos nas políticas de remuneração; e discriminação do empregador nos processos de recrutamento. É objectivo dos autores contribuir para um melhor conhecimento que permita rever e melhorar as políticas de igualdade como desafios e metas a atingir nos próximos anos.

Palavras-chave: Discriminação, Género, Políticas de Remuneração, Teoria do Mercado Interno de Trabalho

TITLE: The gender perspective in pay policies as a requirement of fair government of firms

ABSTRACT: This article examines the systematic differences between men and women in the Portuguese labour market, contributing to the explanation of the gender pay gap of executives and middle and lower level of Portuguese employees. Following the research that has been held by Duarte et al. (2008), this paper proposes a holistic line of research, covering the analysis and characterization of the determinants of executives' pay; non-executives' pay; pay in family businesses; the presence of unions in pay policies; and the employer discrimination in recruitment. We expect to contribute to a better understanding that reassesses and improves policies for equality as challenges and targets in the coming years.

Key words: Discrimination, Gender, Remuneration Policies, Internal Labour Market

TÍTULO: La perspectiva del género en las políticas de pago como requisito de gobierno justo en las sociedades

RESUMEN: Este trabajo analiza la persistencia de las diferencias salariales entre hombres y mujeres en el mercado laboral portugués, que contribuyen a la explicación de las diferencias salariales entre hombres y mujeres que ejercen funciones de nivel superior e inferior en las empresas portuguesas. A raíz de la investigación se ha llevado a cabo por Duarte et al. (2008), este documento propone una línea de investigación holística, incluido el análisis y caracterización de las determinantes de la remuneración de los ejecutivos, la remuneración de los no ejecutivos; remuneración en las empresas familiares, la presencia de los sindicatos en las políticas de remuneración, y la discriminación por el empleador en los procesos de contratación. El objetivo de los autores es contribuir a una mejor comprensión de la revisión y mejora de las políticas de igualdad como retos y objetivos a lograr en los próximos años.

Palabras-clave: Discriminación, Género, Políticas de Remuneración, Teoría del Mercado Interno Laboral



A igualdade entre mulheres e homens é um princípio da Constituição da República Portuguesa, sendo definida como uma tarefa prioritária pelo Governo Português [III Plano Nacional para a Igualdade – Cidadania e Género (2007-2010)]. O QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional identifica a promoção da igualdade do género como um dos motores fundamentais para o desenvolvimento do país. Investir na igualdade de género é fundamental para melhorar as condições económicas, sociais e políticas. E, segundo as Nações Unidas, apresenta um efeito multiplicador na produtividade, eficiência e crescimento económico sustentável.

Apesar dos consideráveis progressos nas últimas décadas, persistem diferenças significativas nas condições no mercado do trabalho entre homens e mulheres, que constituem obstáculo ao objectivo da autonomia económica numa perspectiva de igualdade. Dados estatísticos recentes (*Livro Branco das Relações Laborais*, 2007) revelam a persistência de uma fraca representação feminina no processo de tomada de decisão, de maior instabilidade de emprego e de diferenciação salarial.

Em Setembro de 2008, o Eurofound – European Foundation for the Improvement of Living and Working publicou um estudo sobre as disparidades salariais entre homens e mulheres. Nos últimos 20 anos, o resultado inesperado do agravamento do diferencial salarial demonstra até que ponto a posição das mulheres no mercado de trabalho e no

emprego é muito diferente da dos seus colegas do sexo masculino. Homens e mulheres com formação e emprego rigorosamente equivalentes não recebem salário igual.

Muitas empresas assumem-se como socialmente responsáveis, sem no entanto praticarem políticas e práticas de promoção da igualdade, diversidade e cidadania.

Muitas empresas assumem-se como socialmente responsáveis, sem no entanto praticarem políticas e práticas de promoção da igualdade, diversidade e cidadania. As mulheres portuguesas têm uma das mais elevadas taxas de actividade no seio da União Europeia [55,8% para as mulheres com idades compreendidas entre os 15 e os 64 anos, em 2009 (*Estatísticas do Emprego*, 2009)] mas, em contraste directo, continua a existir uma forte segregação do mercado de trabalho com repercussões sobre a diferenciação salarial, que se estima em cerca de 20%.

Portugal tem forçosamente de apostar na diversidade para alcançar os padrões de uma sociedade mais justa e inclusiva. Quaisquer que sejam os factores de discriminação – sexo, etnia, religião, idade, deficiência, orientação sexual, entre outras – terão de ser eliminados.

O presente artigo suporta-se na defesa deste diagnóstico como altamente condicionador do desenvolvimento económico, pela sua influência no aumento dos valores de produ-

Carlos Manuel Coelho Duarte

cduarte@ipt.pt

Doutor em Gestão na especialidade de Finanças (ISCTE – IUL). Prof. Coordenador nas licenciaturas e mestrados na Escola Superior de Gestão de Tomar, Instituto Politécnico de Tomar, Tomar, Portugal.

PhD from ISCTE – IUL Business School, Coordinator Professor of Management in Bachelors and Master courses at Instituto Politécnico de Tomar, Portugal.

Doctorado en Gestión en la especialidad de Finanzas (ISCTE). Prof. Coordinador en las licenciaturas y maestrías en la Escola Superior de Gestão de Tomar, Instituto Politécnico de Tomar, Tomar, Portugal.

Maria da Conceição Santos

maria.santos@iscte.pt

Doutora em Gestão na especialidade de Serviços de Marketing (Universidade d'Aix-Marseille III, França). Prof.^a Auxiliar nas licenciaturas e mestrados do ISCTE – IUL. PhD. from ISCTE – IUL Business School, Assistant Professor in Bachelors and Master courses at ISCTE – IUL Business School.

Doctorada en Gestión en la especialidad de Servicios de Marketing (Univ. d'Aix-Marseille III, França). Prof.^a Adjunta en las licenciaturas y maestrías del ISCTE – IUL.

Maria Carapeto

mcarapeto@city.ac.uk

Doutora em Finanças (London Business School, Reino Unido). Senior Lecturer em Finanças na Cass Business School, Reino Unido.

PhD. from London Business School, Senior Lecturer in Finance at Cass Business School (UK).

Doctorada en Finanzas (London Business School, Reino Unido). Senior Lecturer en Finanzas en Cass Business School, Reino Unido.

Recebido em Novembro de 2008 e aceite em Setembro de 2009.

Received in November 2008 and accepted in September 2009.

tividade pelo aumento motivacional, bem como pela melhor adaptação ao rácio da pirâmide demográfica, onde claramente se tem observado um decréscimo da população e um maior peso do género feminino. Este diagnóstico serve de base à elaboração deste artigo.

Mercado de trabalho e desigualdade de género

Embora há muito referidas pelas entidades governamentais, as disparidades de género continuam a ser importantes, em especial no que se refere às modalidades de trabalho (sobretudo o recurso ao tempo parcial, aos contratos a termo certo ou a empregos de menor qualidade e pior remunerados). A segregação horizontal e vertical do mercado do trabalho, não só persiste como aumenta em certos sectores de actividade e grupos profissionais e as desigualdades salariais não têm vindo a diminuir.

As mulheres apenas representam cerca de um terço do segmento do mercado de trabalho de quadros superiores. Quanto aos níveis mais baixos de escolaridade, os homens têm a maior fatia, mas, nos níveis com avaliação e escolaridade médias, são os homens que representam valores na ordem de um terço do mercado.

Como refere a Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género, a discriminação das mulheres continua a marcar variados domínios da vida laboral, política e social. Em quase todos os sectores de actividade as mulheres auferem salários inferiores aos homens (Ministério do Trabalho e da Segurança Social, 2007). Isto não significa que sejam menos qualificadas ou que não desempenhem as mesmas funções profissionais. Independentemente do esforço dos diversos Governos e da Sociedade Civil, ainda não foi completamente derrubada a construção social baseada nas diferenças de género, causadora de segregação e discriminação e de papéis sociais desiguais.

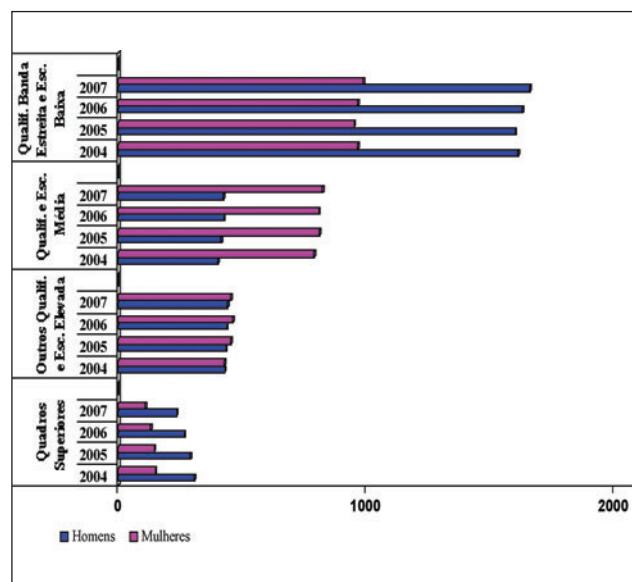
Alguns dados estatísticos do Instituto Nacional de Estatística e do Ministério do Trabalho relativos à realidade portuguesa ilustram esta situação.

De acordo com o Gráfico 1, verifica-se que as mulheres apenas representam cerca de um terço do segmento do mer-

cado de trabalho de quadros superiores. Quanto aos níveis mais baixos de escolaridade, os homens têm a maior fatia, mas, nos níveis com avaliação e escolaridade médias, são os homens que representam valores na ordem de um terço do mercado.

Em síntese, o investimento em capital humano feito pelas mulheres não se tem mostrado suficientemente reconhecido pelo mercado dada a sua fraca representatividade nos lugares de topo.

Gráfico 1
Emprego por profissão e por género

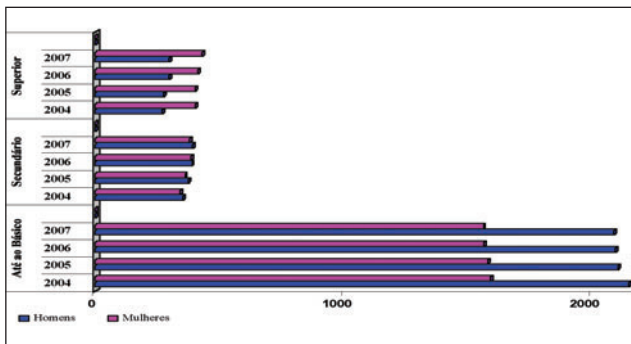


Fonte: Estatísticas do Emprego, 4.º Trimestre 2007 – INE

Mas será que as mulheres representam a população empregada com menor escolaridade? Com efeito, os dados das Estatísticas de Emprego – 4.º Trimestre de 2007 publicados pelo INE, mostram que as mulheres representam a maioria da população empregada com maior escolaridade. Os valores estão expressos no Gráfico 2 (ver p. 38).

Se, entretanto, tentarmos compreender qual o efeito que a formação e a educação têm tido na inserção das mulheres no mercado de trabalho, verifica-se que o nível de desempregados por sexo e nível de educação mostra uma realidade contrastante com o que se passa no mercado de tra-

Gráfico 2
Emprego por níveis de escolaridade e por género



Fonte: Estatísticas do Emprego, 4.º Trimestre de 2007 – INE

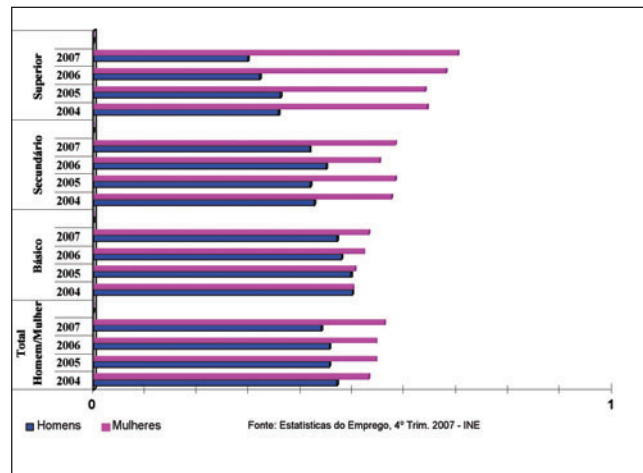
balho. Apesar de serem minoritários na população com formação superior, os homens ocupam cerca de 55% dos quadros superiores.

Existe uma elevada franja de população feminina com educação universitária que não encontra trabalho e estes valores têm aumentado nos últimos anos.

Relativamente à população desempregada, as mulheres apresentam um perfil preocupante que se tem agravado nos últimos quatro anos. As mulheres têm obtido níveis de educação em áreas de conhecimento para os quais não existe procura no mercado de trabalho. Existe uma elevada franja de população feminina com educação universitária que não encontra trabalho e estes valores têm aumentado nos últimos anos. Veja-se o perfil de desemprego ao longo dos últimos quatro anos por género e nível de educação.

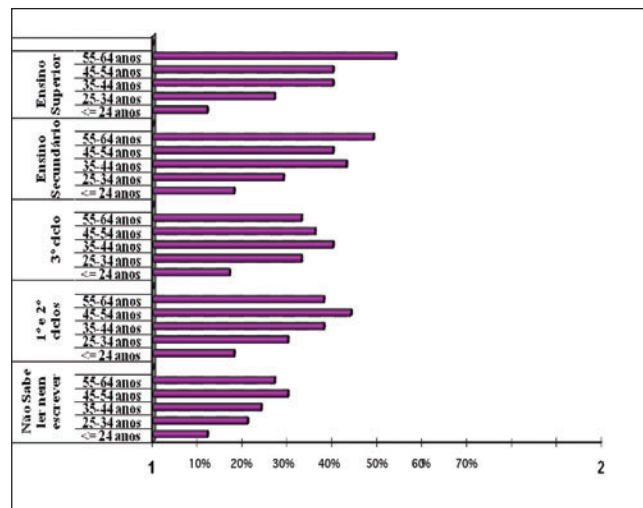
Um dos efeitos mais visíveis da discriminação passa pela desigualdade salarial entre sexos. Segundo os dados constantes no **Livro Branco das Relações Laborais** (2007) publicado pelo Ministério do Trabalho, os homens auferem em média um salário superior ao das mulheres em cerca de 30%. O Gráfico 4 mostra que o montante de remuneração dos homens é superior em todas as idades, qualquer que seja o nível de educação. O valor 1 significaria que a remuneração era igual para homens e mulheres. Valores acima de 1 indicam o diferencial de remuneração em percentagem.

Gráfico 3
Desemprego por género



Fonte: Estatísticas do Emprego, 4.º Trimestre de 2007 – INE

Gráfico 4
Rácio salarial homem/mulher



Fonte: Livro Branco das Relações Laborais – Ministério do Trabalho

Diferencial de remunerações por género em Portugal

Os dados nacionais são inequívocos na existência do diferencial salarial entre sexos. Mas será que a realidade do mercado de trabalho global se reflecte, em termos médios, ao que se verifica no universo das empresas?

• Caracterização e estatísticas

De forma a compreender esta situação, Duarte *et al.* (2009) realizaram um estudo utilizando informação de empresas do sector privado não financeiro – a opção foi pelo sector não financeiro com mais de cem colaboradores abrangendo a maioria dos sectores de actividade. Todos os trabalhadores tinham contratos de trabalho sem termo e a tempo completo.

A amostra de 3953 trabalhadores pertencentes a 75 empresas divididos por gestores de topo, gestores de nível intermédio, quadros técnicos e por outros trabalhadores indiferenciados, não confirmou os resultados nacionais registados pelo INE. A amostra compreende 2757 (79,7%) homens e 1196 (30,3%) mulheres. Com esta série de dados sobre a empresa e respectivos trabalhadores, analisaram-se os factores explicativos das diferenças na remuneração dos homens e das mulheres em contexto empresarial.

As empresas, com pelo menos cem trabalhadores, apresentam uma dinâmica própria que interessa analisar separadamente.

Quando se consideram dados de todo o tecido económico, há a tendência para se negligenciar importantes nichos do mercado de trabalho que prosseguem diferentes atitudes e políticas de remuneração. As análises reflectem o todo nacional, descurando diferentes práticas, o que, de certa forma, enviesam as análises e conclusões, não permitindo capturar novas abordagens sobre o tema e suas implicações como modelos a seguir por outras organizações. Ou seja, perde-se o efeito de contágio e de utilização de novas metodologias, por falta de conhecimento destas realidades que se desenvolvem em segmentos particulares do mercado de trabalho. A generalização que daí advém acaba por não reflectir realidades próximas de um verdadeiro mercado interno de trabalho onde a quase totalidade dos colaboradores desenvolve a sua actividade em regime de tempo integral.

De salientar, também, que quando se considera a Administração Pública nos dados estatísticos nacionais, está-se a incorrer num enviesamento positivo em relação às mulheres. É reconhecido, pelos autores do **Livro Branco das Relações Laborais** – Ministério do Trabalho (2007), que as desigualdades salariais de género são mais marcadas fora

Curiosamente, as mulheres em funções de topo recebem, em média, mais 3,5% do que os seus colegas masculinos, ao passo que as mulheres em posições intermédias têm, aproximadamente, menos 12% de remuneração.

da Administração Pública. Centeno e Pereira (2005) verificaram mesmo que a remuneração média das mulheres na Administração Pública é superior à dos homens.

Os resultados globais deste estudo mostram que a remuneração média das mulheres é 2,2% inferior à dos homens. Nos valores médios totais, a remuneração anual dos gestores de topo é 1,80 vezes superior à dos gestores de nível intermédio. Estes recebem 2,51 vezes mais do que os técnicos, os quais beneficiam também de remunerações 1,49 vezes mais altas que os colaboradores indiferenciados.

Uma das questões analisadas neste estudo de Duarte *et al.* (2008), foi a de saber se a proporção de mulheres nas empresas em análise tinha influência no número de mulheres em lugares de topo e no nível médio de remunerações praticados. Concluiu-se que as mulheres estão relativamente pouco representadas nos lugares de topo. Somente 7,7% de gestores de topo são mulheres. Contudo, as mulheres representam 41% e 56% de todos os gestores intermédios e técnicos, respectivamente. Curiosamente, as mulheres em funções de topo recebem, em média, mais 3,5% do que os seus colegas masculinos, ao passo que as mulheres em posições intermédias têm, aproximadamente, menos 12% de remuneração.

Por outro lado, as mulheres do grupo de técnicos apresentam o maior diferencial negativo, de 28%. Ao passo que as mulheres nas funções hierarquicamente mais baixas ganham mais 4% que os seus colegas masculinos. Para os gestores intermédios, o diferencial de remuneração entre homens e mulheres é pequeno para os indivíduos com educação superior onde as mulheres são a maioria. Os trabalhadores com mais idade apresentam um perfil semelhante. Ou seja, têm um diferencial pequeno. Surpreendentemente, as mulheres com menor senioridade (antiguidade na actual empresa) ganham 36% mais do que os seus colegas masculinos, sendo este grupo o mais bem pago também. No grupo de técnicos, onde as mulheres apresentam o maior

diferencial negativo (menos 28%), verifica-se que as que têm educação superior, as mais novas e com menos experiência, são as que apresentam um menor diferencial.

No que diz respeito ao peso das mulheres no universo em que se inserem, a proporção relativa de mulheres nas áreas funcionais não afecta a política de remunerações. O Quadro I mostra que não se confirma que uma proporção mais elevada de mulheres nas empresas contribua para uma diminuição geral do nível de remunerações. Também nas empresas com maior representação de mulheres não se encontrou um «tecto de vidro» mais ténue (**ver Gráfico 5, p. 41**).

Mesmo nestes sectores com maior representação de mulheres – casos da educação, saúde e do comércio em geral –, a maioria dos lugares de topo (e melhor remunerados) são ocupados por homens.

• Caracterização das determinantes do diferencial das remunerações

A maioria da investigação nesta área é baseada na realidade americana (Bowlin e Renner, 2008; Blau e Kahn, 2007) onde os apoios à família e actividades de tempos livres são quase inexistentes. Contudo, no espaço europeu, incluindo Portugal, estão difundidas políticas governamentais de apoio à família. Esta diferença pode reflectir-se na política salarial praticada em cada região.

Após controlo das características do trabalhador, vários estudos confirmam que os salários estão correlacionados com características das empresas, incluindo a dimensão, os lucros, o sector de actividade e a produtividade. Seja qual for a origem da discriminação salarial das mulheres, a análise do diferencial salarial entre géneros com base na teoria do

Quadro I
Variáveis demográficas e padrões de remuneração

	Gestores						Colaboradores					
	Nível de Topo			Nível Intermédio			Técnicos			Administrativos		
	Mulher	Remun.	Diferenc.	Mulher	Remun.	Diferenc.	Mulher	Remun.	Diferenc.	Mulher	Remun.	Diferenc.
	%	Rel. ^a	Remun. ^b	%	Rel. ^a	Remun. ^b	%	Rel. ^a	Remun. ^b	%	Rel. ^a	Remun. ^b
Total	7.7	1.00	0.04	41.00	1.00	-0.12	55.8	1.00	-0.28	25.4	1.00	0.04
Educação												
Não Superior	0.00	0.00	n.a.	15.00	1.00	-0.18	62.30	0.90	-0.31	24.70	1.00	0.04
Superior	8.70	1.00	0.04	32.30	1.00	-0.11	37.40	1.30	-0.04	64.40	1.10	-0.09
Idade												
<30	0.00	0.00	n.a.	0.00	0.00	n.a.	33.30	0.90	0.03	16.70	0.60	0.15
31-40	0.00	0.00	n.a.	36.40	1.00	-0.12	43.30	1.10	-0.17	43.00	1.00	0.07
41-55	16.70	1.10	-0.06	28.60	1.00	-0.10	67.30	0.90	-0.29	22.60	1.10	-0.01
>56	0.00	0.00	n.a.	31.30	1.00	-0.02	14.70	1.30	0.07	29.50	1.00	0.28
Senioridade												
<5	20.00	1.00	-0.32	11.10	1.10	0.36	28.30	1.10	0.13	46.30	0.80	0.29
6-15	0.00	0.00	n.a.	26.20	1.00	-0.10	34.80	1.20	-0.05	21.70	0.90	0.14
16-25	12.50	1.20	0.18	44.80	1.00	-0.09	75.40	0.80	-0.29	24.90	1.10	-0.02
>26	0.00	0.00	n.a.	28.60	0.90	-0.19	36.00	1.10	-0.20	46.90	1.00	0.07

Notas: ^aRelação da remuneração média por categoria demográfica pela remuneração média de cada nível hierárquico. ^bRelação da remuneração média das mulheres pela remuneração média dos homens por categoria demográfica menos um.

Fonte: C. Duarte, J. Esperança, J. Curto e M. Santos, 2008. Proceedings da Conferência da Academy of Management Annual Meeting, Anaheim, Califórnia, EUA.

mento dos filhos), ficará mais acessível às mulheres o acesso a actividades de *lobbying*.

Chegados a este ponto, fica-nos uma intrigante questão sobre os resultados obtidos por Duarte *et al.* (2008). Sendo as empresas representativas da realidade nacional, como demonstra Duarte (2006), o que justifica resultados tão afastados das médias nacionais? Será que as empresas com mais de cem trabalhadores utilizam diferentes critérios na definição das suas políticas de igualdade entre géneros? É um tema que desperta curiosidade e merece uma análise e investigação mais aprofundadas.

Embora a discussão sobre desigualdade de género quanto a remunerações já esteja na agenda das empresas portuguesas, os dados apresentados neste trabalho revelam que as estratégias de inclusão eventualmente adoptadas ainda estão longe de promover impactos substanciais sobre as desigualdades observadas no mercado de trabalho.

Da análise da revisão de literatura e comparação internacional, acredita-se que os resultados deste projecto forneçam pistas aos decisores portugueses, a nível local, regional e nacional, que fundamentem a revisão e melhoria das políticas de igualdade como desafios e metas a atingir nos próximos anos. Pretende-se que esta investigação estimule os responsáveis das empresas sobre a problemática da segregação/discriminação entre géneros e seja ponto de reflexão sobre acções que podem e devem realizar-se para promover a igualdade e a diversidade na sua estrutura organizativa. ■

Os autores agradecem o apoio financeiro da Fundação para Ciência e Tecnologia – referência do Projecto: PTDC/GES/72859/2006.

Referências bibliográficas

- ALTONJI, J. e BLANK, R. (1999), «Race and gender in the labour market». In O. Ashenfelter e D. Card (Eds.), **Handbook of Labour Economics**, Elsevier, Amsterdão, Holanda, pp. 3143-3259.
- ANDERSON, R. e REEB, D. M. (2003), «Founding family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500». *Journal of Finance*, vol. 58, pp. 1301-1329.
- ARULAMPALAM, W.; BOOTH, A. L. e BRYAN, M. (2005), «Is there a glass ceiling over Europe? Exploring the gender pay gap across the wages distribution». *Working paper 2005-25*, ISER.
- ARROW, K. J. (1973), «The theory of discrimination». In Ashenfelter e Rees (Eds.), **Discrimination in Labour Markets**. Princeton University Press, Princeton, NJ, EUA.
- BECKER, G. S. (1957), **The Economics of Discrimination**. University of Chicago Press, Chicago, EUA.
- BLAU, F. e KAHN, M. (2007), «The gender pay gap: have women gone as far as they can?». *Academy of Management Perspectives*, vol. 21(1), pp. 7-23.
- BOWLES, H. R.; BABCOCK, L. e LAI, L. (2007), «Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: sometimes it does hurt to ask». *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, vol. 103(1), pp. 84-103.
- BOWLIN, W. e RENNERT, C. (2008), «Assessing gender and top-management-team pay in S&P mid-cap and small-cap». *European Journal of Operational Research*, vol. 185, pp. 430-437.
- BURKS, S. V.; CARPENTER, J. P. e VERHOOGEN, E. (2007), «Fairness and freight-handlers: local labour market conditions and wage fairness perception in a trucking firm». *Industrial and Labour Relations Review*, vol. 60(4), pp. 477-498.
- CARLSSON, M. e ROTH, D. (2007), «Evidence of ethnic discrimination in the Swedish labor market using experimental data». *Labour Economics*, vol. 14(4), pp. 716-729.
- CENTENO, M. e PEREIRA, M. C. (2005), «Caracterização e determinantes das remunerações na Administração Pública em Portugal». *Boletim Económico*, Banco de Portugal, pp. 77-93.
- COMISSÃO PARA A CIDADANIA E A IGUALDADE DE GÉNERO (2007), III Plano Nacional para a Igualdade – Cidadania e Género, Portugal (2007-2010).
- DUARTE, C.; ESPERANÇA, J.; CURTO, J. e SANTOS, M. (2008), «Proceedings da Conferência 'The questions we ask'». *Academy of Management Annual Meeting*, Anaheim, Califórnia, EUA.
- DUARTE, C.; ESPERANÇA, J. e CURTO, J. (2006), «Determinantes da remuneração variável nas empresas portuguesas». *Revista Alcançe – UNIVALI*, vol. 13(3), pp. 329-353.
- EAGLY, A. H. e KARAU, S. J. (2002), «Role congruity theory of prejudice toward female leaders». *Psychological Review*, vol. 109(3), pp. 573-598.
- EFILWC – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007), Fourth European Working Conditions Survey. Na web em: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf> (16/10/08).
- INSTITUTO NACIONAL de ESTATÍSTICA (2009), «Estatísticas do Emprego: 2.º Trimestre de 2009». *Destaque-Informação à Comunicação Social*, pp. 1-7.
- FERRONI, M. (2005), Commission on the Status of Women, United Nations, na web em: <http://www.un.org/womenwatch/daw/review/documents/panel-VI/ferroni.pdf> (5/10/08).
- LAZEAR, E. (1989), «Pay equality and industrial politics». *Journal of Political Economy*, vol. 97(3), pp. 561-580.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO e da SEGURANÇA SOCIAL (2007), «Comissão do Livro Branco das Relações Laborais». **Livro Branco das Relações Laborais**.
- PFEFFER, J. (1998), «Six dangerous myths about pay». *Harvard Business Review*, vol. 76(3), pp. 109-119.
- HELPS, E. (1972), «The statistical theory of racism and sexism». *American Economic Review*, vol. 62, pp. 659-61.
- RIACH, P. A. e RIACH, J. (2002), «Field experiments of discrimination in the market place». *The Econometric Journal*, vol. 112(3), pp. 480-518.
- VILLALONGA, B. e AMIT, R. (2006), «How do family ownership, control and management affect firm value?». *Journal of Financial Economics*, vol. 80, pp. 385-417.
- WANG, D. (2005), «Founding family ownership and earnings quality». *Journal of Accounting Research*, vol. 44, pp. 619-656.
- WEICHSELBAUMER, D. (2004), «Is it sex or personality? The impact of sex stereotypes on discrimination in applicant selection». *Eastern Economic Journal*, vol. 30, pp. 159-186.

Anexo

Linhas de investigação

• Objectivos

Recentemente, tem sido dada muita atenção às questões de governação empresarial, em particular à remuneração de executivos e não executivos (Bowling e Renner, 2008), à diferenciação salarial entre géneros (Blau e Kahn, 2007) e à discriminação (Arulapalam, 2005). Todavia, tem havido uma excessiva concentração num determinado tipo de instituição – as empresas cotadas no mercado bolsista, geralmente de origem anglo-saxónica. Este viés de investigação pode ser justificado tanto pela atenção teórica relativa à separação de propriedade e de controlo e pela disponibilidade de dados deste tipo de empresas que estão sob o escrutínio de auditorias independentes e obrigatórias.

Recentemente, uma nova corrente de investigação tem enfatizado a importância de outros tipos de instituições, tais como empresas familiares. Anderson e Reeb (2003) constatam que, mesmo entre as empresas cotadas, as empresas familiares americanas superam as de capital disperso.

Este estudo procurará colmatar as lacunas encontradas na literatura empírica sobre as diferenças de género nas remunerações praticadas pelas empresas. Sendo Portugal uma economia não anglo-saxónica, de rendimento médio, com uma predominância da propriedade familiar e de empresas do sector dos serviços, é um caso interessante de investigação com potencial para uma extrapolação para economias relacionadas.

Contudo, a comparação com os países anglo-saxónicos não será descurada. A anterior investigação pelos membros da equipa, Maria Carapeto e Meziane Lasfer, a partir da Cass Business School (Londres), será um importante parâmetro de referência sobre o contexto britânico. Este estudo basear-se-á nos dados relativos aos colaboradores de cerca de 400 empresas, abrangendo o período de 2002 a 2007.

Os indivíduos estão identificados em executivos, gestores de topo, chefias intermédias, técnicos e administrativos. Os dados contemplam os seguintes sectores de actividade: consumo, automóvel, distribuição, eléctrico, farmacêutico, químico, outras indústrias, serviços e finanças. Esta informação vem complementar os dados provenientes de outras fontes, como sejam o Painel das Famílias das Comunidades Europeias e/ou os Inquéritos às Despesas das Famílias. Os dados fornecem informação detalhada sobre as características individuais do colaborador (idade, sexo, educação e antiguidade no actual emprego), a sua remuneração (salário base e incentivos), posição actual (função/cargo, área funcional e nível de autoridade) e algumas características das empresas em que trabalha (dimensão, sector de actividade, tipo de empresa e rentabilidade).

O principal objectivo deste projecto é a identificação das determinantes do diferencial salarial entre géneros existente nas empresas portuguesas, utilizando diferentes subamostras da base de dados e com abordagens diferenciadas: pretende-se reforçar o conhecimento das determinantes subjacentes às disparidades salariais entre géneros e contribuir para uma melhor compreensão das práticas e processos através dos quais a discriminação salarial entre géneros é (re) produzida.

Esta abordagem sobre o tecido empresarial português irá também analisar a realidade da diferenciação entre géneros nas empresas familiares.

Outro campo de investigação deste projecto passa pela análise dos factores-chave que originam discriminação entre géneros nos processos de selecção e recrutamento, abordando a questão central sobre a forma de agir do futuro empregador face a uma candidatura a um emprego.

Em termos de objectivos específicos, pretende-se com esta investigação a abordagem de temas relativos à problemática da diversi-

(Continua na p. 44)

Linhas de investigação

(Continuação da p. 43)

dade e das discriminações múltiplas nos planos do Emprego, das Políticas Salariais, do Papel dos Sindicatos, em suma, da Responsabilidade Social dos diversos *stakeholders* tendo como referencial o mercado de trabalho.

Tratar-se-á, nomeadamente, de analisar as disparidades salariais, fenómeno complexo que continua a ser mal conhecido, no intuito de identificar pistas de acção específicas e possibilidades de melhorar o actual quadro legislativo.

O projecto estrutura-se em cinco linhas de investigação:

I – A remuneração de executivos e o género: evidência das empresas portuguesas

O diferencial salarial merece sempre o maior interesse, independentemente da abordagem. Apesar do crescente interesse pelo estudo do diferencial salarial entre géneros em diversos países, em Portugal tem sido produzida reduzida investigação nesta área. O efeito do género na remuneração dos executivos é um dos temas que tem atraído maior atenção. Embora a participação no mercado de trabalho das mulheres portuguesas esteja entre as mais elevadas da Europa (68,1% como já mencionado), o número de mulheres no topo das sociedades ainda é raro. Assim, será realizada uma análise do diferencial de remunerações dos gestores executivos entre géneros. Para além da constatação da existência e espessura do «tecto de vidro» a análise permitirá conhecer, para além da segregação, a desfavor das mulheres, qual o nível de discriminação salarial e quais as determinantes que lhes estão associadas.

II – A remuneração de não-executivos: evidência das empresas portuguesas

Pretende-se investigar se o «tecto de vidro» existe e se está a estalar em Portugal, nos diversos patamares da estrutura da organização, não se considerando nesta análise o caso particular dos gestores executivos. Neste estudo será analisada uma amostra que exclui os gestores. Como os dados disponíveis incluem diferentes posições (níveis hierárquicos) dos colaboradores nas empresas, é possível realizar uma análise aprofundada sobre o «tecto de vidro». As disparidades salariais entre géneros, tanto no salário base como na componente variável em particular, é um tema central em políticas de remuneração que se pretende analisar no contexto português.

III – Disparidades de género nas remunerações: o caso das empresas familiares portuguesas

Estudos recentes mostram a existência de problemas de agência específicos em empresas familiares (Lillalunga e Amit, 2006; Wang, 2005), o que pode provocar o desalinhamento dos incentivos e a criação de injustiça distributiva. Esta situação sugere a necessidade de modelos empresariais que garantam maior transparência e disponibilização de resultados a entidades independentes. Os problemas de governação e de compensação nas empresas familiares são mais complexos e mais relevantes do que pode ser inferido a partir de uma simples interpretação das predições da teoria da agência.

Através da análise de cerca de 150 empresas familiares, serão aferidas as metodologias de governação implementadas e as práticas de políticas de compensação, com especial incidência na gestão da sucessão familiar e do envolvimento de membros da família. Para além da análise transversal será dada uma especial ênfase à importância das disparidades entre os sexos.

IV – O diferencial salarial entre géneros e a presença de sindicatos

O grau de desigualdade salarial existente numa empresa é uma determinante importante do desempenho organizacional. Lazear (1989) e Pfeffer (1998) mostram que uma menor desigualdade salarial contribui para a eficiência e rentabilidade, sobretudo quando são necessários maiores níveis de cooperação entre funções da mesma empresa. No contexto da literatura sobre equidade, os sindicatos têm sido largamente chamados de «utópicos», quando reivindicam aumentos salariais comuns e a redução da dispersão salarial (Burks et al., 2007). Este trabalho irá contribuir para o conhecimento sobre remuneração (base e variável) nas empresas portuguesas através da análise empírica da correlação entre a presença sindical e as formas de remuneração e de incentivos.

(Continua na p. 45)

Linhas de investigação

(Continuação da p. 44)

V – Discriminação por género nos processos de recrutamento

A discriminação por género contra as mulheres em situações de emprego/mercado de trabalho é um importante tema para análise. Estudos anteriores, num número significativo de países, mostram que existe discriminação étnica na contratação (Riach e Riach, 2002). Um dos objectivos deste projecto passa por determinar sobre quais as características dos respondentes a anúncios de emprego que o empregador dá maior importância. Os resultados podem indicar em que grau a preferência baseada em estatística e a discriminação está presente, o que fornecerá informação essencial aos decisores políticos para actuar sobre a discriminação entre sexos.

Tanto quanto é do nosso conhecimento, apenas foram realizados dois estudos tentando analisar a discriminação nos processos de recrutamento conduzidos por Weichselbaumer (2004) no mercado austríaco e Carlsson e Rooth (2007) na Suécia. Mas nenhum destes estudos se focou especificamente sobre a discriminação determinada pelo género.

Este estudo irá aplicar o «método de testar a correspondência» (doravante TC), em que *curricula vitae* resumidos fictícios, qualitativamente idênticos, dos candidatos pertencentes aos dois diferentes grupos de género, normalmente assinalados através do nome do candidato e, possivelmente, outras informações, são enviados para o/a empregador/empresa de recrutamento e de selecção. A diferença das taxas de respostas (o número de pedidos enviados em relação ao número de convites para entrevista) entre os grupos é interpretada como possível discriminação. A principal vantagem da utilização do TC é que este método garante que o investigador controla as mesmas características dos candidatos quando os empregadores respondem.

Caso se tratasse de recolha de dados sem envolvimento directo no processo, esta situação não seria possível. A abordagem passa por comparar as realidades portuguesa e cabo-verdiana. Pretende-se realizar o estudo em simultâneo nos dois países, de modo a aferir se existem diferentes realidades de discriminação nos processos de recrutamento. A partir destes resultados, será possível concluir se a desigualdade na contratação de mulheres é mais acentuada em Portugal ou em Cabo Verde e quais as determinantes que lhe estão subjacentes.

O maior directório de entrevistas em directo com Gurus de Gestão & Tecnologia

JANELA na WEB.COM

O seu PORTAL para o Management em português

REGISTE-SE NA JANELA NA WEB

GURUS ON LINE
www.gurusonline.tv
Entrevistas sobre Administração de Empresas



A redução da dimensão ética nas organizações

por Maurício Serafim e Pedro Bendassolli

RESUMO: À luz da obra do sociólogo brasileiro Alberto Guerreiro Ramos, este artigo pretende expor o que o autor denominou de síndrome comportamentalista, considerado um reduccionismo psicológico inerente à sociedade centrada no mercado e que, segundo o autor, enforma as bases psicológicas das atuais teorias organizacionais. Possui como traços principais, a fluidez da individualidade, o perspectivismo, o formalismo e o operacionalismo. Argumenta-se que enquanto os indivíduos estiverem sob as influências que mantêm atuando tal síndrome, haverá pouca oportunidade para a reativação da capacidade de reflexão ética do indivíduo. Portanto, pretender que a ética nas empresas seja possível requer a superação da síndrome comportamentalista, de modo que o indivíduo passe do estado de passividade, gerado pela síndrome, para um estado ativo e deliberativo, requerido para uma ação ética.

Palavras-chave: Ética nas Empresas, Síndrome Comportamentalista, Guerreiro Ramos, Teoria das Organizações

TITLE: The loss of the individual's ethical capacity in the organizations

ABSTRACT: To the light of the Brazilian sociologist's work Alberto Guerreiro Ramos, this article intends to expose what the author denominated of behaviorist syndrome, considered an inherent psychological reductionism to the society centered at the market and that, according to the author, they are the psychological bases of the current organizational theories. It possesses as main lines the fluidity of the individuality, the perspectivism, the formalism and the operationalism. I argue that while the individuals are under the influences that maintain acting such syndrome, there will be little opportunity for the reactivation of the capacity of the individual's ethical reflection. Therefore, if we intend that the ethics in the organization is necessary, it requests transcend the behaviorist syndrome, in order the individual passes from the passivity state for an active and deliberative one.

Key words: Business Ethics, Behaviorist Syndrome, Guerreiro Ramos, Organization Studies

TÍTULO: A reducción de la dimensión ética en las organizaciones

RESUMEN: A la luz de la obra del sociólogo brasileño Alberto Guerreiro Ramos, en este artículo se pretende presentar lo que el autor denomina síndrome de comportamiento, considerado un reduccionismo psicológico inherente a la sociedad orientada hacia el mercado, y que, según el autor, da forma a la base psicológica de las teorías actuales de la organización. Tiene como características principales, la fluidez de la individualidad, el perspectivismo, el formalismo y el operacionalismo. Se argumenta que mientras que los individuos están bajo las influencias que mantienen actuando este síndrome, hay pocas oportunidades para la reactivación de la capacidad de la reflexión ética del individuo. Así que se pretendemos que la ética en las empresas sea posible requiere superar el síndrome de comportamiento, de modo que el individuo pase del estado de pasividad, generado por el síndrome, a un estado activo y deliberativo, necesarios para una acción ética.

Palabras-clave: Ética en las Empresas, El Síndrome de la Conducta, Guerreiro Ramos, Teoría de las Organizaciones

A situação da ética na atualidade pode ser comparada com o enfraquecimento e perda de uma língua. Pense-se, por exemplo, no latim, cujo grande público não tem mais acesso, alguns sequer sabendo que ela foi a língua falada por um dos mais poderosos impérios da Antiguidade. Hoje praticamente apenas os especialistas conhecem e ocupam-se do latim. Em nossa perspectiva, algo semelhante ocorre com a ética.

É importante salientar que a ética de que se fala é a ética como consideração prática e presença relevante no mundo, e não como tema de estudos filosóficos (ética filosoficamente pensada). Enquanto a primeira nunca deixou de estar presente na História das disciplinas filosóficas, a segunda praticamente desapareceu do cotidiano. Em vista disso, a análise da obra de Guerreiro Ramos (1989) parece ser uma luz ao entendimento desse fenômeno.

Com o presente artigo, pretendemos expor o que Guerreiro Ramos denominou de «síndrome comportamentalista», cujas características estão inerentes à sociedade centrada no mercado, e que possui como traços principais a fluidez da individualidade, o perspectivismo, o formalismo e o operacionalismo. A relevância do estudo desse tema é a sua importância para a compreensão dos atuais dilemas acerca

da pensabilidade da ética nos espaços organizacionais. Grande parte de tais dilemas é oriunda do reducionismo – proporcionado pela síndrome – das bases psicológicas das atuais teorias organizacionais. Finalizamos o artigo com a proposta de uma nova redução da perspectiva ética nas organizações – um prolongamento ou aprofundamento da síndrome comportamentalista e a obsessão pelo desempenho.

Comportamento e ação

Antes de adentrar propriamente nas características da síndrome comportamentalista, Guerreiro Ramos faz algumas ressalvas. Uma delas é uma proposta de distinção entre comportamento e ação¹. Esquemáticamente se pode agrupar da forma como apresentamos no Quadro (ver p. 48).

Guerreiro Ramos faz uma reflexão sobre a origem do termo comportamento, o qual data do final do Séc. XV e significava conformidade a ordens exteriores. Observa que essa categoria não perdeu seu significado original, fato que geralmente é negligenciado porque «[...] a conformidade a critérios de gregarismo socialmente estabelecidos foi transformada em padrões de moralidade humana em geral» (Ramos, 1989, p. 51). Assim, o curso das ações dos seres

Maurício C. Serafim

serafim.esag@gmail.com

Doutor em Administração de Empresas (FGV-EAESP, Brasil). Professor e Pesquisador do Departamento de Administração Pública da Escola Superior de Administração e Gerência da Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil. Possui experiência acadêmica nas áreas de Administração e Sociologia, atuando principalmente nos seguintes temas: estudos organizacionais, empreendedorismo, sociologia econômica, capital social e ética nas organizações.

PhD in Management (FGV-EAESP). Lecturer and Researcher of the Program of Masters Degree in Management of the University of the South of Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brazil. He has academic experience in the areas of Administration and Sociology, working mainly in the following fields: organizational studies, entrepreneurship, economic sociology, social capital and business ethics.

Doctorado en Administración de Empresas (FGV-EAESP, Brasil). Profesor e Investigador del Departamento de Administración Pública da Escola Superior de Administração y Gerencia de la Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil. Tiene experiencia académica en las áreas de Administración y Sociología, actuando principalmente en los siguientes: estudios organizacionales, emprendedorismo, sociología económica, capital social e ética en las organizaciones.

Pedro F. Bendassolli

pedro.bendassolli@fgv.br

Pós-Doutor em Administração de Empresas (Universidade Paris-IX, Dauphine, França). Professor da FGV-EAESP e no Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Estadual Paulista, SC, Brasil. É autor ou editor de cinco livros e tem publicado artigos científicos nas áreas da psicologia aplicada e dos estudos organizacionais. Atualmente, a sua pesquisa inclui o significado do trabalho e as indústrias criativas.

Post-Doctoral degree in Management (University of Paris IX, Dauphine, France). Lecturer of organizational behaviour and human resources management at FGV-EAESP. He authored or edited five books and published several papers in the fields of applied psychology and organization studies. Currently, his research interests include the meaning of work and the creative industries.

Posdoctorado en Administración de Empresas (Universidade Paris-IX, Dauphine, França). Profesor de la FGV-EAESP y en el Programa de Postgrado en Psicología de la Universidade Estadual Paulista, SC, Brasil. Es autor o ha editado de cinco libros y tiene publicados artículos científicos en las áreas de psicología aplicada y de los estudios organizacionales. Actualmente, en sus investigaciones incluye el significado del trabajo y las industrias creativas.

Recebido em Setembro de 2008 e aceite em Setembro de 2009.

Received in September 2008 and accepted in September 2009.

Quadro Distinção entre o comportamento e ação

CONDUTA	
Comportamento	Ação
Forma de conduta que se baseia na racionalidade funcional ou na estimativa utilitária de conseqüências (o que o ser humano tem em comum com outros animais)	Própria de um agente que delibera sobre coisas porque está consciente de suas finalidades intrínsecas
Categoria mais importante: conveniência	Categoria mais importante: padrão substantivo de conduta
Desprovido de conteúdo ético de validade geral	Constitui uma forma ética de conduta (universalizável)
Ditada por imperativos exteriores (conduta mecanomórfica)	Reconhece o valor intrínseco das finalidades
Pode ser avaliado como funcional ou efetivo e inclui-se, completamente, num mundo determinado por causas eficientes ²	Ser humano age, toma decisões e faz escolhas porque causas finais influem no mundo em geral e não apenas causas eficientes

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos fundamentos apresentados por Guerreiro Ramos.

humanos não é mais pautado pelo senso comum substantivo e, dessa forma, «[...] o indivíduo tornou-se uma criatura que se comporta» (Ramos, p. 51).

Guerreiro Ramos (1989, p. 52) assim define a síndrome comportamentalista: «[...] é uma disposição socialmente condicionada, que afeta a vida das pessoas quando estas confundem as regras e normas de operação peculiares a sistemas sociais episódicos com regras e normas de sua conduta como um todo». Complementa essa definição com a afirmação que a síndrome comportamentalista é uma «[...] ofuscação do senso pessoal de critérios adequados de modo geral à conduta humana». Em outras palavras, há a perda da autonomia do indivíduo.

O autor salienta que a síndrome surgiu como uma conseqüência de um esforço histórico para modelar uma ordem social de acordo com critérios de economicidade. Nessa

linha, a síndrome comportamentalista é uma deturpação da noção substantiva de conduta humana, tornando-se característica básica das sociedades contemporâneas, que são a «[...] culminação de uma experiência histórica, a esta altura já velha de três séculos, que tenta criar um tipo nunca visto de vida humana associada, ordenada e sancionada pelos processos auto-reguladores de mercado» (Ramos, 1989, p. 52). Em nossa época, o indivíduo teria ganhado uma ilusória melhoria material e perdido em troca o senso pessoal de auto-orientação. Para Guerreiro Ramos, a falta de regulação política do mercado originou a organização de um tipo de vida humana associada, cuja interação se dá apenas por meio dos interesses individuais.

Assim, o autor rejeita as premissas psicológicas da teoria de organização atual, por achar que esta toma por paradigma padrões existentes nas organizações de uma sociedade que não passa de um mero acidente na história, ou seja, confunde «o que é» com «o que deveria ser»³.

Aqui se pode afirmar, por paráfrase, que Ramos denuncia a falácia naturalista, termo cunhado pelo filósofo G. Moore (1980) e usado para dizer que aqueles que tinham uma ética derivada da idéia de que normas podem ser tiradas de fatos, ou seja, que o «dever ser» pode ser tirado do «ser», podem estar cometendo um erro, pois não há um vínculo no qual se pode apostar com tanta certeza em inferências deste tipo⁴.

Dessa forma, para Guerreiro Ramos, só a deliberação dos membros da sociedade em busca de um padrão ético substantivo na vida humana associada é que pode servir de base para a vida social, e nunca os processos auto-reguláveis de mercado ou qualquer outro critério de caráter episódico.

Alicerces da síndrome comportamentalista

Guerreiro Ramos prossegue analisando quatro fatores fundamentais na síndrome comportamentalista, quais sejam: a fluidez da individualidade, o perspectivismo, o formalismo e o operacionalismo.

A fluidez da individualidade (perda de caráter do indivíduo) se refere a uma síndrome psicológica da sociedade

capitalista, que remete a Montaigne e sua visão da natureza humana como inconstante e em contínua transição. Para Guerreiro Ramos, a fluidez da individualidade origina-se da forma de representação como a sociedade capitalista se legitima. Outras sociedades, anteriores e/ou não-ocidentais, basearam-se na noção de que havia uma ordem coerente no universo e que a comunidade humana era parte dela. Já a sociedade moderna «[...] não se reconhece como miniatura de um cosmos maior, mas como um contrato amplo entre seres humanos. Assim, a conduta humana se conforma a critérios utilitários que, a seu turno, estimulam a fluidez da individualidade» (Ramos, 1989, p. 54). O autor cita Hobbes para afirmar que, nessa sociedade, o bom e o mau são convenções e a imparcialidade substitui a verdade. Assim, o bom cidadão obedece a prescrições externas, sendo incapaz de ação, apenas de comportamento, já que não delibera livremente.

Haveria, assim, uma fé errônea na absoluta transitoriedade das coisas. Apoiando-se em Whitehead, Guerreiro Ramos explica que não é concebível a mudança pela mudança, o fluxo do nada para o nada. A idéia de fluxo de Whitehead é de que o caráter da realidade é composto por organismos cuja essência ou padrão permanece por meio do fluxo das coisas, resultado de causas eficientes e finais. Assim, para mudar é preciso antes ser. Para Guerreiro Ramos, a origem dessa noção generalizada de transitoriedade está em parte na ciência a partir do Séc. XVII, que vê o universo como partículas em movimento. Por outro lado, essa noção seria também fruto da «interiorização acrítica, pelo indivíduo, da auto-representação da sociedade moderna»⁵. Isso levaria a uma busca pessoal da satisfação de desejos ilimitados, a qual seria vã e geraria uma forma de individualidade que acaba, segundo o autor, em narcisismo. Conclui afirmando que, quando a condição humana é classificada apenas como social, a fluidez da individualidade é inevitável.

O perspectivismo, por seu lado, se refere à compreensão por parte do indivíduo de que sua conduta, e a dos outros, é afetada por uma perspectiva. É na sociedade moderna que o indivíduo se dá conta desse fato, gerando «um tipo peculiar de conduta, que merece ser referida como comportamento, e para se comportar bem, então, o Homem só tem

que levar em conta as conveniências exteriores, os pontos de vista alheios e os propósitos em jogo» (Ramos, 1989, p. 57).

Guerreiro Ramos faz menção à introdução das leis a partir da perspectiva do objeto de investigação científica formal, no Séc. XV, para afirmar que «[...] na esteira da revolução comercial e industrial, a perspectiva deveria se tornar, cada vez mais, uma categoria sistemática de trabalho artístico, assim como uma característica da conduta humana em geral» (Ramos, 1989, p. 57). Analisando o advento do mercado de arte na Itália no Séc. XVI, o autor afirma que é ele a força geradora subjacente da visão perspectivista da vida humana associada. Essa visão teria influenciado a teoria política de Maquiavel, na qual a conduta humana é despojada de substância ética e a política é um cálculo de consequências habilmente a serviço de interesses⁶.

Maquiavel é um dos primeiros pensadores a perceber os padrões motivadores imanentes de uma sociedade centrada no mercado, na qual «não apenas os príncipes, mas igualmente os homens comuns, têm o direito de pôr de lado os padrões morais das boas ações, na perseguição dos interesses pessoais.

Para Guerreiro Ramos, Maquiavel é um dos primeiros pensadores a perceber os padrões motivadores imanentes de uma sociedade centrada no mercado, na qual «não apenas os príncipes, mas igualmente os homens comuns, têm o direito de pôr de lado os padrões morais das boas ações, na perseguição dos interesses pessoais [...]». Tais padrões em geral e o perspectivismo em particular tornaram-se os padrões normativos da conduta humana» (Ramos, 1989, p. 58).

Em terceiro lugar, o formalismo se refere à «[...] observância das regras (de comportamento social) que substitui a preocupação pelos padrões éticos substantivos» (Ramos, 1989, p. 59), fundamentando-se na aparência perante os outros, dissociando-se do bem comum e caracterizada pela conduta humana que se tornou externamente orientada. Absorvendo uma realidade sem atitude crítica, exposto a um mundo infiltrado de relativismo moral, o sujeito é uma criatura fluida, comportando-se de

acordo com o papel da conveniência, e não uma individualidade consistente.

Guerreiro Ramos analisa autores como Adam Smith, Castiglione e Aristóteles para explicar que, nas sociedades modernas, «[...] o homem não age, propriamente, mas comporta-se, i.e., é inclinado a se conformar com as regras eventuais de aprovação social» (Ramos, 1989, p. 62). O bom homem, nesse caso, é aquele que se torna competente em gerência das impressões⁷. A legitimação dessa conduta humana, para Guerreiro Ramos, é o postulado básico da ciência do comportamento, focada em seus processos e não em sua substância.

Finalmente, o operacionalismo se refere à posição de que apenas as normas inerentes ao método de uma ciência natural de características matemáticas são adequadas para a validação e a verificação do conhecimento. Isso significa dizer que é considerado conhecimento apenas o que se pode fisicamente medir e avaliar. Para Guerreiro Ramos, o operacionalismo é uma característica da síndrome comportamentalista, permeado de uma orientação controladora do mundo e de uma recusa de reconhecer às causas finais qualquer papel na explicação do mundo físico e social. Nesse raciocínio, o problema da ordem nos negócios humanos admite apenas uma solução mecânica.

E prossegue: «uma vez que as noções de bem e de mal, e todas as virtudes e sentimentos pertencentes ao domínio da ética, assumem o caráter de qualidades secundárias, o planejamento de uma boa sociedade equivale ao planejamento mecânico, em que os indivíduos são engrenados, por instigações exteriores, para suportar as regras de conduta necessárias para manutenção da estabilidade desse sistema» (Ramos, 1989, p. 64).

Nessa linha, autores operacionalistas como Hobbes ainda possuem forte influência na teoria das organizações e, por outro lado, há uma forte visão do mundo como um encaadeamento de causas e conseqüências, no sentido mecanomórfico. Esse tipo de visão, segundo Ramos, além de deturpar a identificação do útil⁸ com o verdadeiro, limita a criatividade e a liberdade de ação no mundo.

Guerreiro Ramos conclui afirmando que os traços básicos da síndrome comportamentalista – a fluidez da individualidade, o perspectivismo, o formalismo e o operacionalismo –

«[...] são o credo não enunciado de instituições e organizações que funcionam na sociedade centrada no mercado» (Ramos, 1989, p. 67). Na sociedade atual, principalmente nas organizações, a grande maioria dos indivíduos interioriza inconscientemente a síndrome comportamentalista, transformando-a numa segunda natureza, ou seja, a síndrome é reproduzida quase que instintivamente. Isso acontece pelo fato de as organizações serem sistemas cognitivos, cujos membros introjetam seus pressupostos.

A teoria administrativa está submissa por sempre buscar uma generalização teórica para todas as organizações, tendo como parâmetro fundamental um tipo particular de organização, a organização econômica ou empresa.

O autor afirma ainda que a teoria administrativa existente, por estar ela mesma submissa a esses mesmos traços básicos, não poderá ajudar o ser humano a superar essa situação. Ao analisar a base psicológica da teoria que denuncia, Ramos entende que ela está submissa por sempre buscar uma generalização teórica para todas as organizações, tendo como parâmetro fundamental um tipo particular de organização, a organização econômica ou empresa. Tomando-a como um sistema normativo e cognitivo geral, obscurecem-se outras dimensões, como a dimensão social e política, inexoráveis para que o indivíduo tenha condições de agir eticamente. Mesmo em uma empresa tradicional, a dimensão econômica não é a única a existir pelo fato de que, concretamente, todas as organizações são sistemas mistos.

Ética do comportamento e ética da ação

A obra de Ramos dista exatos vinte oito anos e, neste ponto, podemos nos perguntar sobre qual o alcance do poder de explicação da «síndrome comportamentalista» na atualidade, especialmente sobre nossa compreensão da ética nas organizações. Para responder a esta questão, devemos explorar algumas relações entre os conceitos de ação e de ética.

Ramos, como vimos, parte da distinção entre ação e comportamento. Enquanto o primeiro conceito remete à idéia de

um sujeito reflexivo, capaz de autodeterminação e ponderação sobre questões morais, o segundo enfatiza as determinações normativas do ambiente. Também conforme pontuado por Ramos, parece ser esse segundo conceito o que está por detrás da ciência psicológica das organizações. De fato, a ciência administrativa, que nasceu em solo americano no início do século passado, foi amparada pelas ciências comportamentais, também na tradição norte-americana do início do mesmo século.

Em linhas bem amplas, tais ciências partem do princípio de que o ambiente condiciona os comportamentos – vistos como «ações» no sentido estrito do termo, i.e., movimentos, alterações, deslocamentos etc., exercidos materialmente sobre aquele mesmo ambiente – em resposta a ele, a seus «estímulos». A matriz das ciências psicológicas ditas comportamentais implica, de um lado, a negação radical de qualquer interioridade e capacidade cognitiva-reflexiva do sujeito e, de outro, a dependência e retificação do método hipotético-dedutivo concebido na tradição positivista e pós-positivista.

Na perspectiva comportamental, ela própria amplamente criticada, sobretudo graças às novas abordagens propostas em solo europeu (por exemplo, na psicologia social européia) e mesmo no movimento cognitivista norte-americano a partir dos anos de 1950, a ética é reduzida a relações entre causa e efeito. Como consequência, essa visão extirpa um princípio fundamental de qualquer pensamento ético: a pressuposição de um sujeito moral capaz de, autonomamente, deliberar sobre sua própria ação. Daí que a ação, na visão de Ramos, remete a uma espécie de «comportamento pensado», e não simplesmente à reação diante de estímulos (causas) ambientais.

A ação é, na verdade, um agir. Provavelmente, apenas os humanos conseguem agir no sentido de colocar no mundo uma ação que é reflexiva, ou seja, pré-ensaiada no espaço de sua «subjetividade» (interioridade). A ação remete a duas dimensões fundamentais da ética: o sujeito e o significado. Várias tradições filosóficas ocuparam-se do sujeito, desde a que se iniciou em Platão, passando por Descartes e culminando em Kant, até outras que assumiram uma postura radicalmente crítica em relação ao sujeito (e à ética), como a encontrada em Nietzsche, Foucault, Derrida, por exemplo.

Na primeira tradição, o sujeito é uma instância fundante do conhecimento. Adicionalmente, como nos mostrou Kant, além de conhecer, o sujeito também tem o dever como um princípio ético. O sujeito é aquele que, ao receber os dados imediatos da experiência, consegue transcendê-los pelo entendimento. Para Kant, a ética é um conjunto de regras absolutas às quais o sujeito deve responder, independentemente das consequências. Trata-se aqui de um sujeito racional, sendo sua ação submetida a um sentido de justiça, de obrigatoriedade, a uma perspectiva deontológica (Ricoeur, 1995).

Já na segunda tradição, especialmente a materializada em Foucault (1994; 2006), a ética diz respeito, em primeira instância, à relação do indivíduo consigo mesmo, uma ética da excelência, das «práticas de si», da superação de si. Em Foucault, conforme diz Deleuze (2004), a ética implica em um processo de contínua construção de si mesmo por parte do sujeito, de confronto com toda a força de assujeitamento, que atribui ao sujeito uma identidade fixa e imutável, em suma, no dizer de Ramos, que reduz a um conjunto de comportamentos. Nessa segunda perspectiva, retoma-se a perspectiva teleológica da ética, a preocupação em se viver uma vida boa, orientada para um fim de ordem «superior».

Em síntese, essas duas tradições sobre o sujeito e sobre a ética separam três perspectivas ainda bastante influentes sobre o tema: a ética como moral, ou seja, o código – valores e regras de ação propostas aos indivíduos por meio de dispositivos prescritos; a moralidade do comportamento, que diz respeito aos comportamentos reais dos indivíduos em relação àquele código (o que pode levar à resistência ou à submissão); e a ética como constituição de si, como um sujeito moral – o que pressupõe ou permite distintas formas de conduzir-se moralmente.

Essa última ética é aquela que entendemos estar pressuposta na crítica feita por Ramos (1989) à síndrome comportamentalista, dado que esta última pressupõe meramente um sujeito passivo, colado ao código e capturado, pelo imaginário organizacional (Enriquez, 1997), por um código prescrito, de cunho cientificista e reificador.

Na «ética comportamentalista», se assim a podemos chamar – dado que, a rigor, deveríamos falar de uma «moral comportamentalista» –, o significado é reduzido a uma

dimensão puramente instrumental. Em termos psicológicos, trata-se de uma estrutura de significação reificada, imaginária – o sujeito não produz seus próprios significados ou nem sequer se posiciona criticamente diante dos significados recebidos: ele se limita a copiá-los, a usá-los como «muletas» imaginárias para explicar suas próprias angústias, seus dilemas internos, como também as próprias contradições externas encontradas no tecido social das organizações (Pagès, 1998).

Há um novo reducionismo nas organizações, a saber: a redução dos comportamentos à idéia de desempenho. O sujeito é mais uma vez reificado e agora transformado em uma unidade de desempenho, o qual é julgado e valorado pelo quanto gera de resultado (econômico, fundamentalmente). Nesse campo, a ética é um fator meramente acessório.

Já na ética da ação, como propomos chamá-la aqui, o significado está intrinsecamente ligado ao que se denominam de processos de subjetivação, à construção do si mesmo no confronto com o mundo. Aqui, o processo de «dar significado» é fundamental, pois se aceita que ele está na base da ação humana, estando ligado à linguagem, aos processos de interação e à intersubjetividade (Spink, 2000). A ética se inscreve então numa perspectiva reflexiva (Giddens, 1991), dialógica (Bakhtin, 1993). Inscreve-se também na perspectiva da responsabilidade (Ricoeur, 1995): o sujeito moral como responsável por seus atos, responsável por realizar um julgamento de valor sobre suas ações no Mundo, junto com outras pessoas.

Na ética comportamentalista, a sociedade (ou o coletivo social) impõe uma versão de caráter coercitivo do que é o comportamento moral esperado ou adequado. No campo das organizações, é a cultura da empresa que estabelece as regras intransigentes sobre quais se esperam certos comportamentos. Avançamos a hipótese de que, na atualidade, não só as premissas e reflexões de Ramos (1989) são atuais como iluminam nossa compreensão sobre um novo reducionismo nas organizações, a saber: a redução dos comportamentos à idéia de desempenho.

O sujeito é mais uma vez reificado e agora transformado

em uma unidade de desempenho, o qual é julgado e valorado pelo quanto gera de resultado (econômico, fundamentalmente). Nesse campo, a ética é um fator meramente acessório, como nos programas de «qualidade de vida» (que visam melhorar as condições de trabalho), nos de «justiça organizacional» (que buscam «matematizar» as causas e os fatores moderadores da percepção de justiça por parte dos empregados), e nos inúmeros programas de «ética no trabalho» – na verdade, simples manuais de como se comportar para se dar bem no trabalho ou para manter o coletivo de trabalho minimamente integrado para propósitos de produtividade.

Conclusões

O mercado, como um ente psicossociológico, pode ser considerado como a categoria ordenadora de praticamente todas as esferas ou espaços de existência da vida humana associada. Com a sua racionalidade característica – a instrumental ou funcional – confunde o ser humano multidimensional, dotado de suas dimensões políticas, sociais e físicas, com o ser humano unidimensionalizado, cujo interesse é a satisfação de seus desejos. Dessa forma, provoca influências desfiguradoras da vida humana como um todo, como a síndrome comportamentalista.

Enquanto os indivíduos, em geral, continuarem sucumbindo à persuasão, às pressões e às influências que mantêm tal síndrome atuando, haverá pouca oportunidade para a reativação da capacidade de reflexão ética do indivíduo, deixando-o sem um « piso firme » que seja metassocial. Portanto, pretender que a pensabilidade da ética nas organizações seja possível requer a superação da síndrome comportamentalista, de modo que esse ser passivo, que se comporta, torne-se um ser ativo, que delibera para a responsável determinação do caráter ético de sua conduta. No entanto, isso não significa que basta uma ação voluntariosa do indivíduo, do seu livre arbítrio, para que se realize tal superação.

Como vimos, a ética inclui duas dimensões essenciais: uma processualista, calcada na perspectiva da justiça (moralidade associada ao código), e outra teleológica, inspirada pela idéia do bem, da condução de uma vida boa. Dizer que apenas a ação voluntariosa constitui a ética seria desprezar a outra dimensão que a liga ao mundo, a sua

dimensão por assim dizer legal. A ética comportamentalista, ou síndrome, como a denomina Ramos (1989), extirpa justamente a dimensão constituinte da ética, tal como ilustrada pelas idéias de Foucault, como vimos.

Nesta última perspectiva, dado um enquadre legal, moral ou codificado (critérios de justiça e legalidade – no caso das organizações, dos códigos instituídos em sua estrutura de poder e em sua estrutura simbólica, cultural), pode-se dizer que o indivíduo é lançado em uma perspectiva genuína e verdadeiramente ética quando ele, confrontado consigo mesmo, com as questões internas sobre como conduzir sua vida na multiplicidade de opções que lhe são possíveis, age como um sujeito reflexivo, construtor de significado e capaz de responsabilizar-se por eles, tanto face a si mesmo como também face aos outros, i.e., face à intersubjetividade.

Os estudos e as teorias administrativas não podem admitir como ponto de partida que os seres humanos são individualidades fluídas, moldáveis com cursos e treinamentos, principalmente ao se falar de ética. Recorrer aos pressupostos do formalismo, do perspectivismo e do operacionalismo, analisados por Ramos (1989), impossibilitará uma abordagem suficientemente abrangente do ser humano, de modo a abarcá-lo integralmente e a considerá-lo como um ser organizacional apenas episodicamente. Isso significa atentar para o fato de que o indivíduo possui a capacidade ética e que ela deve ser levada em conta nas formulações teóricas. E mais: acatar os pressupostos da síndrome comportamentalista também incapacitará uma abordagem suficientemente abrangente das organizações como espaços em que é possível o agir ético.

Essas considerações levam a uma pergunta: quais espaços e situações é preciso criar para não sucumbir à síndrome comportamentalista? E como construí-los? Como manter a tensão necessária, em qualquer empreendimento ético, entre dimensões procedimentais (justiça), codificadas, em suma, morais, e a dimensão estética, reflexiva, criativa e livre do sujeito?

Este artigo não teve a pretensão de começar a tentativa de propor alguma resposta. Teve a pretensão apenas de destacar o modo como a ética vem sendo mutilada no pensamento organizacional moderno e seu efeito negativo sobre a possibilidade do indivíduo agir eticamente nas orga-

nizações. Contudo, e para fechar com Guerreiro Ramos, este nos diz que o ponto de partida para alguma proposta que venha a ser sugerida deve ter como critério a razão lúcida, e não apenas a racionalidade funcional ou instrumental, como foi batizada uma de suas faculdades tomada como o todo.

Um ponto final importante para a reflexão é sobre os limites internos às próprias organizações – e às teorias organizacionais – para fundar um espaço de ética em sociedades pós-moralistas, ou seja, em um momento em que as grandes instâncias universais de doação de sentido parecem esfacelar-se rumo a um individualismo de tipo infra-político. ■

Notas

1. Proposta análoga se encontra em Arendt (1983). A autora apresenta a distinção entre *fazer* e *agir*.

2. Na filosofia moderna se admite duas causas: a eficiente (a causalidade propriamente dita como relação entre a causa e seu efeito direto) e a final, para os seres dotados de vontade livre, pois esta sempre age tendo em vista fins.

3. «Essa ciência trata de socialização, de aculturação e de motivação como se padrões do bem fossem inerentes a uma tal sociedade. Em vez disso, deve ser compreendido que todas as sociedades são menos do que boas; apenas o ser humano é bom. O bom homem, por sua vez, nunca é um ser inteiramente socializado; é antes um ator sob tensão, cedendo ou resistindo aos estímulos sociais, com base em seu senso ético» (Ramos, 1989, p. 52).

4. Atentar para a epígrafe que abre o livro **A Nova Ciência das Organizações**: «Nada é mais censurável do que deduzir as leis que determinam aquilo que deveria ser feito daquilo que é feito, ou impor a tais leis os limites a que se circunscreve aquilo que é feito» (Kant, **Crítica da Razão Pura**).

5. «Que se define como um precário contrato entre indivíduos que maximizam a utilidade, na busca da felicidade pessoal, entendida como uma busca de satisfação de uma interminável sucessão de desejos» (Ramos, 1989, p. 56).

6. «O príncipe precisa ser instruído sobre a perspectiva do governante para preservar e aumentar seus bens. Precisa compreender a perspectiva do cidadão comum para enganá-lo. O príncipe precisa ter sensibilidade para os imperativos cênicos, isto é, ser virtuoso por fingimento e capaz de induzir os cidadãos a serem bons através do sábio exercício da crueldade» (Ramos, 1989, p. 58).

7. Em contraposição, o bom homem enfatizado por Aristóteles é guiado, sobretudo, «pelo que aqui se qualifica como razão substantiva, comum a todos os homens, em qualquer momento e em qualquer lugar, e que não deve ser considerada coincidente com padrões particulares de qualquer sociedade determinada» (Ramos, 1989, p. 61).

8. «Utilidade é uma noção cheia de ambigüidade ética. Em si mesmo, aquilo que é útil pode ser tanto eticamente sadio quanto eticamente errado no domínio social e, desse modo, o papel do operacionalismo em ciência social deveria ser eticamente qualificado. Isso é precisamente o que Hobbes e os cientistas sociais convencionais, de modo geral, deixam de fazer. Despojaram a utili-

dade de seu caráter eticamente ambíguo, legitimando como normas gerais aquilo que é útil ao sistema social para o controle dos seres humanos que dele participam. Ainda mais uma vez, é evidente a afinidade entre o operacionalismo e a síndrome comportamentalista» (Ramos, 1989, p. 65).

Referências bibliográficas

- ARENDT, H. (1983), **A Condição Humana**. Forence-Universitária, Rio de Janeiro, Brasil.
- BAKHTIM, M. M. (1993), **Toward a Philosophy of the Act**. University of Texas Press, Austin, EUA.
- DELEUZE, G. (2004), **Foucault**. Minuit, Paris, França.
- ENRIQUEZ, E. (1997), «O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica». *Revista de Administração de Empresas*, vol. 37, n.º 1, pp. 18-29.
- FOUCAULT, M. (1994), **Histoire de la Sexualité: Le Souci de**

Soi. Gallimard, Paris, França.

FOUCAULT, M. (2006), **Ditos e Escritos: Ética, Sexualidade e Política**. Forence, São Paulo, Brasil.

GIDDENS, A. (1991), **Modernity and Self Identity**. Polity Press, Cambridge, Reino Unido.

MOORE, G. E. (1980), **Princípios Éticos**. Abril Cultural, São Paulo, Brasil.

PAGÈS, M. (1998), **L'Emprise de l'Organisation**. Desclée de Brouwer, Paris, França.

RAMOS, A. G. (1989), **A Nova Ciência das Organizações**. FGV, Rio de Janeiro, Brasil, pp. 50-68.

RICOEUR, P. (1995), **Le Juste**. Esprit, Paris, França.

SPINK, M. J. (2000), «A ética na pesquisa social: da perspectiva prescritiva à interanimação dialógica». *Psico*, vol. 31, n.º 1, pp. 7-22.

ZAJDZNAJDER, L. (1999), **Ética, Estratégia e Comunicação na Passagem da Modernidade à Pós-Modernidade**. FGV, Rio de Janeiro, Brasil.

CHAOTICS VENCER EM TEMPO DE CAOS

O negócio da Gestão
e do Marketing na Era da Turbulência.

PHILIP KOTLER
JOHN A. CASLIONE



ACTUAL EDITORA



www.actualeditora.com

Componentes da gestão estratégica nas empresas do sector automóvel

por João Cordeiro

RESUMO: Este artigo reflecte sobre alguns dos vectores da gestão estratégica (estratégias empresariais e dimensões do enfoque de gestão: equipamentos e tecnologias, estrutura, vantagens concorrenciais, produtos e processos) nas empresas do sector automóvel. A técnica de investigação utilizada foi o inquérito por questionário. A amostra é constituída por 72 empresas do sector português de componentes para automóvel. Os resultados indicam que a diferente conjugação das dimensões definidoras da gestão estratégica está na base de dois modelos contrastantes, a saber: um que inclui as empresas com estratégia assente na «inovação» e na «qualidade» e outro que inclui as empresas com estratégia assente nos «baixos custos». Concluimos que as empresas, ao possuírem diferentes estratégias de negócio, possuem também diferentes formas de preconizar essas mesmas estratégias, as quais sustentam e são sustentadas por diferentes enfoques de gestão, num processo de retroalimentação mútua.

Palavras-chave: Gestão Estratégica, Estratégias Empresariais, Enfoque de Gestão, Sector de Componentes para Automóvel

TITLE: Strategic management components in the automotive industry

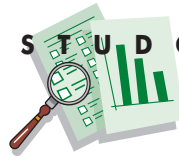
ABSTRACT: These paper intends to make a discussion on some strategic management components (business strategies and some management focus: equipment and technologies, structure, competing advantages, products and processes) in the Portuguese automotive industry. The research method used was the survey. The study covers 72 companies at automotive components industry. Results suggest that the different conjugation of dimensions that define strategic management originate two contrasting models: the first includes companies with a strategy build upon innovation and quality while the other one includes companies with a strategy build upon low cost. We conclude that the companies when possessing different business strategies, also possess different forms to praise these same strategies, which support and are supported by some different management focus, in a process of (backward) mutual feeding.

Key words: Strategic Management, Corporate Strategies, Management Focus, Automotive Components Industry

TITULO: Componentes de la gestión estratégica en las empresas del sector de automoción

RESUMEN: Este artículo reflexiona sobre algunos de los componentes de la gestión estratégica (estrategias de negocio y las dimensiones del enfoque de gestión: equipamientos y tecnología, la estructura, ventajas competitivas, productos y procesos) en las empresas de automoción. El método de investigación utilizado fue la encuesta de cuestionario. La muestra consta de 72 empresas en el sector de componentes de automóviles. Los resultados indican que la combinación de las diferentes dimensiones que definen la dirección estratégica esta en la base de dos modelos contrastantes, a saber, una que incluye a compañías con una estrategia basada en la «innovación» y «calidad» y otro que incluye a las empresas con la estrategia basada el «bajo coste». Concluimos que la comunidad empresarial por tener diferentes estrategias de negocio, también tienen diferentes maneras de abogar esas estrategias, que apoyan y son apoyados por diferentes enfoques de gestión en un proceso de retroalimentación mutua.

Palabras-clave: Gestión Estratégica, Estrategias Empresariales, Enfoque de Gestión, Sector de Componentes de Automóviles



A intensidade das transformações que marcam os tempos modernos, ou seja, o ritmo e o alcance das mudanças na modernidade desconhecem qualquer equivalente nos períodos históricos anteriores e têm impacto sobre a competitividade das empresas.

De forma a poder alcançar os objectivos que define, à empresa é exigido que opte, consoante o contexto em que se insere, por uma estratégia que lhe confira o sucesso da sua gestão. O estabelecimento deste modelo de gestão conduz à definição da hierarquia de prioridades que, em consonância com os valores e estratégias da empresa, constitui o enfoque da gestão, i.e., o cerne das suas preocupações. Uma (estratégia) e outra (enfoque de gestão) fazem parte da gestão estratégica.

Este artigo tem por base uma investigação inserida no Doutoramento em Sociologia sobre as estratégias empresariais e a gestão de recursos humanos no sector de componentes para automóvel. Apresentamos aqui alguns dados sobre os vectores da gestão estratégica no sector, ou seja, sobre as estratégias empresariais e enfoque de gestão.

Este trabalho pretende contribuir para o conhecimento nesta área temática nos seguintes aspectos: analisar o sector de componentes para automóvel; analisar os vectores da gestão estratégica no sector; compreender as relações entre estratégias e enfoque de gestão; e auxiliar a formulação de sistemas de gestão integrados com as estratégias.

Estruturalmente, começamos por traçar o quadro teórico que sustenta a análise, segue-se uma referência à metodologia utilizada, às características principais do sector que balizam o estudo e à apresentação e discussão dos resultados mais relevantes.

Conceito, componentes e tipologias da gestão estratégica

Dependendo do contexto onde é empregue, e na tentativa de identificar os conceitos necessários para defini-la, a estratégia pode ter o significado de políticas, objectivos, táticas, metas e programas (Quinn, Mintzberg e James, 1991).

Trata-se de um conceito, utilizado no meio académico e empresarial, dotado de grande amplitude e diversidade. A estratégia é inimiga das abordagens deterministas e mecanicistas, não é apenas a ideia de como lidar com o inimigo num ambiente de concorrência, não se resume a um indicativo de caminhos e soluções, mas tem uma abrangência maior que engloba conceitos como «eficácia operacional», «diversificação» ou «planeamento estratégico» (Porter, 1999).

Dos significados do conceito estratégia, os mais utilizados são o de Chrisman (1988), Wright (2000) e Thompson e Strickland (2000).

Chrisman e Wright definem estratégia como planos de gestão para alcançar resultados consistentes com a missão e os objectivos da organização. Para Chrisman, estratégia «descreve as características fundamentais que as organizações definem, tendo por base as suas competências, os seus recursos e as oportunidades relativamente à envolvente externa, que lhes permitem traçar metas e alcançar os seus objectivos» (Chrisman, 1988, p. 414). Estratégia é, assim, a mobilização dos recursos da empresa visando atingir os seus objectivos, decidindo sobre quais os recursos a utilizar para aproveitar as oportunidades e minimizar os factores que ameaçam o alcance dos resultados (Wright, 2000).

Por seu lado, para Thompson e Strickland, estratégia é um «conjunto de mudanças competitivas e de abordagens comerciais que os gestores executam para atingir o melhor desempenho da empresa (...) para reforçar a posição da organi-

João Pedro Pina Cordeiro

Doutor em Sociologia do Trabalho, das Organizações e do Emprego (ISCTE – IUL). Docente na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal, leccionando diversas disciplinas das áreas da Sociologia do Trabalho e da Gestão de Recursos Humanos.

PhD in Sociology of Labor, Organizations and Employment (ISCTE – IUL – Lisbon University Institute). Teacher at School of Business Administration, Polytechnic Institute of Setúbal, Portugal, teaching various disciplines in the areas of Sociology of Labor and Human Resources Management.

Master en Políticas de Desarrollo de Recursos Humanos (ISCTE – IUL). Doctorado en Sociología del Trabajo, de las Organizaciones y del Empleo (ISCTE – IUL). Docente en la Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal, en la enseñanza de diversas disciplinas de las áreas de Sociología del Trabajo y la Gestión de Recursos Humanos.

Recebido em Fevereiro de 2009 e aceite em Julho de 2009.
Received in February 2009 and accepted in July 2009.

zação no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objectivos de desempenho» (Thompson e Strickland, 2000, p. 10).

O conceito de estratégia evoluiu, tendo sido suportado por dois processos principais: o primeiro reporta aos componentes, aos vectores, da gestão estratégica; o segundo reporta às suas tipologias. Ambos permitem que as empresas formulem o rumo dos seus negócios, a sua cadeia de valor, a sua flexibilidade, as suas competências, as regulamentações impostas pelo ambiente e algumas estratégias de posicionamento do negócio, da competitividade e da inovação (Porter, 1999).

Segundo Porter, apenas são desejáveis as estratégias que possam ser defendidas contra os concorrentes, no sentido em que elas não devem procurar apenas gerar vantagem competitiva, mas garantir que esta vantagem seja sustentável.

O primeiro processo – componentes da gestão estratégica – é a chave para desenvolver um negócio de forma eficaz e eficiente. Isso pode ocorrer através de produtos diferentes, serviços e mercados, de equipamentos de ponta, vantagens concorrenciais, ou mesmo através da mudança da natureza do negócio. A gestão estratégica ensina a empresa a fixar a direcção do negócio, através do envolvimento de todos os intervenientes da organização, assegurando que a empresa está em harmonia na prossecução do objectivo empresarial – obter vantagem competitiva e melhorar o seu desempenho (Reading, 2002). O processo de gestão estratégica não pode ser separado da estrutura, da cultura organizacional e das relações com a envolvente externa (Mintzberg, 1994).

O segundo – tipologias de análise – remete para a análise dos padrões de concorrência empresarial e das estratégias adoptadas pelas empresas para actuarem no mercado e para obterem vantagem competitiva. A este nível atente-se à tipologia de Porter (1980, 1985) de Schuller e Jackson (1987) e de Treacy e Wiersema (1995).

A teoria da vantagem competitiva (Porter, 1980, 1985) descreve o modo como a empresa escolhe e implementa uma estratégia genérica a fim de obter uma posição de privilégio. O objectivo base de qualquer estratégia é a obtenção

de posição de privilégio. Os privilégios que advêm da estratégia adoptada não eliminam a concorrência, mas representam vantagens competitivas para a empresa. Segundo Porter, apenas são desejáveis as estratégias que possam ser defendidas contra os concorrentes, no sentido em que elas não devem procurar apenas gerar vantagem competitiva, mas garantir que esta vantagem seja sustentável.

De acordo com o modelo de Porter, as empresas podem ganhar vantagens competitivas baseadas em três tipos de estratégias: custos, diferenciação e foco/nicho (Porter, 1985).

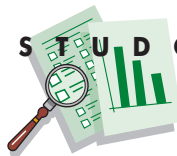
A estratégia baseada nos custos assenta na procura de vantagem competitiva através da redução de custos. A empresa procura ser o produtor com menores custos no sector. O seu âmbito de actuação é alargado, procurando chegar a diversos segmentos em simultâneo, geralmente com um produto *standard* a baixo custo para os clientes que são sensíveis ao preço e sem grande aposta nos serviços de embalagem, design e publicidade.

A estratégia de diferenciação assenta na procura de vantagem competitiva através da identificação das características valorizadas pelos clientes. Optando por esta estratégia, a empresa procura ser única no seu sector em algumas áreas do produto/serviço mais valorizadas pelos consumidores, agrupados em diferentes segmentos. Dependendo do sector da empresa, estas áreas poderão ser as características do próprio produto, o design, os prazos de entrega, as garantias, as condições de pagamento, a imagem, a qualidade, a inovação, ou a proximidade em relação aos clientes.

A estratégia de foco/nicho assenta na procura de vantagem competitiva num só segmento ou num grupo de segmentos de mercado/industriais pelos quais a empresa optou. A estratégia de foco pode ser dividida em foco no custo (a empresa procura vantagem de custo no seu segmento) e em foco na diferenciação (a empresa procura a diferenciação no seu segmento).

Partindo das premissas de Porter, Schuller e Jackson desenvolvem três arquétipos da estratégia competitiva, procurando estabelecer relações entre esta e a gestão de recursos humanos. Existem três estratégias para ganhar vantagem competitiva: inovação, qualidade e redução dos custos (Schuller e Jackson, 1987).

A estratégia de inovação é utilizada para desenvolver pro-



ductos e serviços diferentes dos seus concorrentes. O *focus* principal nesta estratégia está na oferta de algo novo e diferente pelo que o imperativo para uma empresa que prossiga uma estratégia de inovação é o de ser o único produtor. A estratégia de qualidade é utilizada para a melhoria de produtos, serviços e processos face aos seus concorrentes. O *focus* principal nesta estratégia está, pois, no incremento da qualidade e não na oferta de algo novo e diferente. Esta estratégia pressupõe que os trabalhadores estejam «engajados» com a qualidade e com a melhoria contínua. Na estratégia de redução dos custos as empresas alcançam vantagens competitivas por produzirem ao mais baixo custo. Uma posição de baixo custo traz às empresas retornos elevados na sua indústria apesar da presença de outras forças competitivas – a posição de custo dá à empresa uma defesa contra os concorrentes. Baixo custo em relação aos concorrentes torna-se o centro desta estratégia, apesar da qualidade, da assistência e outras áreas não poderem ser descuradas.

Desenvolvimentos sobre a estratégia foram também feitos por Treacy e Wiersema. Para eles, qualquer estratégia, independentemente das suas características mais específicas, pode ser classificada em uma de três categorias: excelência operacional, inovação no produto e relação com o cliente (Treacy e Wiersema, 1995).

A estratégia de excelência operacional é utilizada pelas empresas que competem em mercados onde a relação qualidade/preço é a maior determinante da competitividade de produtos/serviços. Esta estratégia implica desenvolver e colocar no mercado produtos/serviços que optimizem a relação qualidade/preço. A rentabilidade da empresa é função directa da margem de lucro por produto e da escala de produção. Corresponde, grosso modo, à estratégia baseada nos custos de Porter.

As empresas que utilizam a estratégia de inovação no produto estão continuamente a investir para criar conceitos de produto radicalmente novos para clientes e segmentos de mercado definidos. O ponto de diferenciação para estas empresas é a rápida concepção de novos produtos e de novos processos de produção.

As empresas que utilizam a estratégia orientada para o cliente estão voltadas para as necessidades de clientes

específicos e procuram especializar-se no desenvolvimento de produtos, sistemas e soluções que correspondam aos seus desejos. A aposta na melhoria da qualidade é factor diferenciador nesta estratégia.

Metodologia e caracterização do sector

• Técnicas de investigação e amostra

Para este estudo, recorreu-se a um conjunto diversificado de técnicas de investigação. Apresentamos aqui os dados relativos ao inquérito por questionário aplicado às empresas do sector de componentes para automóvel. Com o inquérito procurou-se caracterizar duas componentes da gestão estratégica do sector (estratégia e enfoque de gestão). Antes da sua aplicação foi feito um pré-teste (cinco empresas do sector) para validar as questões.

A amostra é constituída por 72 empresas. De cerca de 170 empresas do sector de componentes automóvel, obteve-se uma taxa de resposta de 42%. O critério de definição da amostra foi a sua adequação aos objectivos – várias actividades, dimensões e localizações.

• Caracterização do sector de componentes para automóvel

O desenvolvimento do sector automóvel em Portugal foi condicionado pelo investimento estrangeiro dedicado à instalação de unidades de montagem – impulsionadores da indústria de componentes. O projecto de investimento da Renault e o da Autoeuropa foram os mais importantes realizados na indústria.

O primeiro foi estratégico para a indústria nacional de componentes, já que permitiu o desenvolvimento de empresas que forneceram componentes em condições de competitividade internacional, bem como a formação de profissionais que desempenharam um importante papel no desenvolvimento da indústria (Reis, 2001). O segundo vem contrariar o «incipiente» crescimento do sector registado até inícios da década de 1990. Como resultado, a indústria automóvel (em geral) e o sector dos componentes (em particular) evoluiu de forma muito positiva. A indústria de componentes ocupa hoje um lugar cimeiro na balança comercial portuguesa – é dos sectores mais exportadores e com um elevado crescimento das vendas para o mercado interno.

O sector apresenta como característica base o regime de subcontratação, com capacidade de montagem complementar e com capacidades pouco desenvolvidas de desenvolvimento. As opções estratégicas das empresas são, assim, em grande medida, definidas pelos clientes.

O sector português de componentes para automóvel é constituído por cerca de 170 empresas (AFIA), de diversos sectores de actividade – desde o têxtil à metalomecânica – lidando com uma multiplicidade de tecnologias, competências e processos organizacionais para a produção de componentes, módulos e sistemas numa lógica de produto complexo e global. É um sector de média-alta intensidade tecnológica, indutor de novas dinâmicas de produtividade e competitividade (Hatzichronoglou, 1997). Relativamente às tecnologias, predomina a estampagem, injeção de plásticos, fundição e as tecnologias de suporte (corte e soldadura).

Estruturalmente, o sector apresenta como característica base o regime de subcontratação, com capacidade de montagem complementar e com capacidades pouco desenvolvidas de desenvolvimento. As opções estratégicas das empresas são, assim, em grande medida, definidas pelos clientes (Selada e Felizardo, 2003).

O sector é constituído por:

- integradores de sistemas (multinacionais que fornecem subsistemas às unidades de montagem);
- especialistas de módulos e sistemas (empresas com capacidade para desenvolver soluções «customizadas» e para gerir uma cadeia de valor complexa a montante);
- especialistas em componentes (empresas com capacidade de montagem complementar e com capacidades pouco desenvolvidas de projecto);
- fornecedores de ferramentas especializadas (empresas fornecedoras da área dos moldes e ferramentas).

Os principais produtos fabricados pelo sector são dominados pelo segmento A (componentes para motores, transmissão e travões), segmento C (interiores) e segmento D (componentes eléctricos e electrónicos). Face ao volume de negócios do sector, os segmentos mais representativos são o segmento B (22%), o segmento C (18%) e o segmento D (18%).

Relativamente à estrutura da cadeia de fornecimento, perto de 68% das empresas do sector realizam fornecimentos em 2.ª linha; cerca de 55% das empresas realizam fornecimentos directamente a um construtor numa unidade de montagem (1.ª linha); e cerca de 40% das empresas fabricam para o mercado de reposição (INTELI, 2005).

A evolução do sector é visível na evolução das exportações e do volume de facturação. Em 1990, as exportações directas atingiram o montante de 750 milhões de euros e o crescimento médio anual foi de 12,5%, atingindo em 1994 um volume da ordem dos 1750 milhões de euros e de 2600 milhões de euros em 2002. A facturação viu a sua dimensão triplicar ao longo da década de 1990 até 2002. Sofre um aumento do volume de facturação de 1100 milhões de euros em 1990 para 2200 milhões de euros em 1994, ascendendo a 4153 milhões de euros em 2002 (INTELI, 2005).

Nesta indústria privilegia-se, sobretudo, os aspectos associados à produção e ao processo, em detrimento das áreas da concepção e do produto. Como resultado, as empresas têm demonstrado genericamente fracas competências e capacidades ao nível da engenharia e desenvolvimento do produto. De acordo com o estudo do INTELI (2000), apenas cerca de um terço das empresas analisadas são capazes de realizar actividades de desenvolvimento de produto de raiz, sendo a capacidade das restantes reduzida à «introdução de pequenas alterações no produto e no desenvolvimento do processo nomeadamente no que diz respeito a ferramentas de produção» (Selada e Felizardo, 2003, p. 29).

Resultados do estudo empírico

• Componentes da gestão estratégica: estratégias e enfoque de gestão

No âmbito das estratégias empresariais seguimos a tipologia de Porter (1980, 1985) e seus desenvolvimentos (Schuler e Jackson, 1987; Treacy e Wiersema, 1995). Considerámos três tipos de estratégias: baixo custo, qualidade e inovação. A opção por esta tipologia foi validada quer pela aplicação do pré-teste do questionário às empresas do sector, quer por ser uma das tipologias mais utilizadas pelas escolas de gestão.

Os resultados do inquérito apontam para uma significativa percentagem de empresas que apostam na diferenciação

Do conjunto das empresas do sector de componentes para automóvel, 54,2% centram a sua estratégia na «qualidade», 23,6% no «baixo custo» e 22,2% na «inovação».

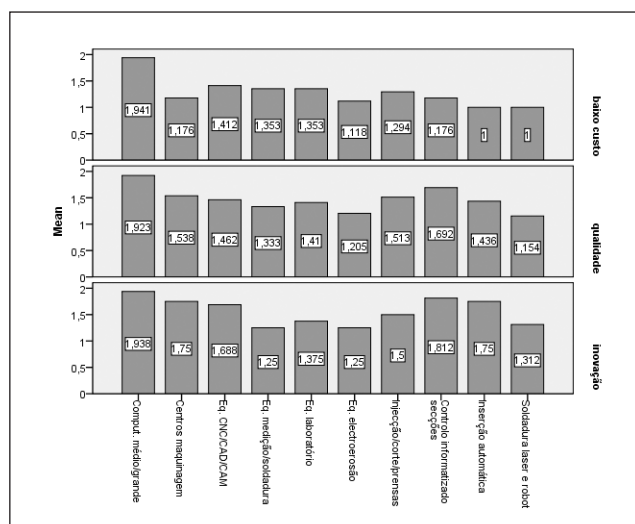
pela qualidade. Do conjunto das empresas do sector de componentes para automóvel, 54,2% centram a sua estratégia na «qualidade», 23,6% no «baixo custo» e 22,2% na «inovação».

Decorrente das estratégias empresariais surge o enfoque de gestão, ou seja, as «acções»/«ferramentas» que as empresas utilizam para lhes dar seguimento. Considerámos quatro indicadores: equipamentos/tecnologias; estrutura; vantagens concorrenciais; produtos/processos. É o sentido da relação entre estes indicadores e estratégia empresarial que a seguir apresentamos.

Equipamentos/tecnologias e estratégia

Os resultados da relação entre «estratégias empresariais» e «equipamentos/tecnologias» revelam existir algumas diferenciações (ver Gráfico 1).

Gráfico 1
Equipamentos por estratégia empresarial



As empresas apresentam similitudes quanto aos equipamentos/tecnologias possuídas. A maioria das empresas, independentemente da estratégia adoptada, possui «computador de médio/grande porte». É, aliás, o item mais referenciado.

Todavia, as empresas apresentam também algumas diferenciações. Por um lado, em média são as empresas que adoptam uma estratégia de inovação e de qualidade que possuem mais equipamentos/tecnologias, comparativamente com as empresas que assentam a sua estratégia na redução de custos. Por outro lado, realce para a grande importância dada à «automação e controlo informático» e aos «centros de maquinagem», sendo o segundo e terceiro itens mais referidos pelas empresas com estratégia de inovação e de qualidade. Por outro lado ainda, destaque para as «máquinas de inserção automática» e os «equipamentos CNC/CAD/CAM», itens importantes nas empresas com estratégia de inovação.

O teste de *Kruskal-Wallis* para identificação de valores medianos diferentes entre as três estratégias (baixo custo, qualidade, inovação) revelou existirem algumas diferenças. Apresenta valores significativos nos «centros de maquinagem», «automação/controlo informático», «máquinas inserção automática» e «soldadura/laser/robô».

A análise comparada da ordenação das medianas mostra que as diferenças se devem aos valores apresentados pelas empresas com estratégia de «inovação» e «qualidade» (ver Tabela I, p. 61).

Os resultados permitem ver que a estratégia de inovação, primeiro, e a estratégia de qualidade, depois, são também alimentadas pela modernização dos equipamentos/tecnologias, indiciando uma associação entre estes dois tipos de estratégia e a inovação de produtos e de processos.

Estrutura e estratégia

Ao nível da estrutura, identificámos factores que remetem para a análise de características de organizações mecânicas versus orgânicas (MECOR) na terminologia de Burns e Stalker (1995). A escolha dos factores decorreu da revisão da literatura e procurou abranger a amplitude de dimensões de análise: fluxo de comunicação, centralização da decisão/poder, atribuição da responsabilidade, flexibilidade da estrutura organizacional, recompensa colectiva versus individual, estratificação hierárquica (distância ao poder), formalização, especialização do trabalho, relacionamento hierárquico versus pessoal e liderança.

Os resultados da análise de componentes principais indicam que o grau de correlações entre os itens é aceitável ($KMO = .850$), identificando um só factor com bons níveis de

Tabela 1
Ordenação das medianas

Estratégia empresarial		N	Mean Rank
Centros de maquinagem	Baixo Custo	17	24,85
	Qualidade	39	37,88
	Inovação	16	45,50
Automação	Baixo Custo	17	21,35
	Qualidade	39	39,92
	Inovação	16	44,25
Máquinas de inserção automática	Baixo Custo	17	22,00
	Qualidade	39	37,69
	Inovação	16	49,00
Soldadura, laser e robô	Baixo Custo	17	31,00
	Qualidade	39	36,54
	Inovação	16	42,25
Total		72	

consistência interna ($KMO=.877$). Este factor sugere que os itens escolhidos encontram uma mesma lógica de resposta, indicando que a escala mede um mesmo construto. De acordo com a validade expressa, a escala reflecte uma ideia geral associada à rigidez das estruturas organizacionais (distribuição do poder, organização do trabalho, regulação das relações) que identifica as características mecânicas *versus* orgânicas. A análise de fiabilidade revela um Alfa de Cronbach elevado (.918) que expressa boa consistência interna (Pestana e Gageiro, 2005). Os pesos no factor foram os referidos na Tabela II.

Concluimos que a escala construída pode ser considerada válida e fiável permitindo verificar em que posição da escala mecânico-orgânica (MECOR) se situam as empresas.

O posicionamento no *continuum* da escala mecânico *versus* orgânico das empresas diferenciadas por estratégia revela uma associação com valor informativo (ver Gráfico 2). Os resultados confirmam que as 'organizações orgânicas' são as mais apropriadas para estratégias de inovação – em condições de mudança e inovação (Burns e Stalker, 1995) (ver gráfico 2, p. 62).

Há diferentes valores na escala MECOR entre as três estratégias [$F(2, 69)=16.207$, $p=.000$] e os testes *Post Hoc* (Bonferroni, Scheffe e Tukey) revelam existir diferenças esta-

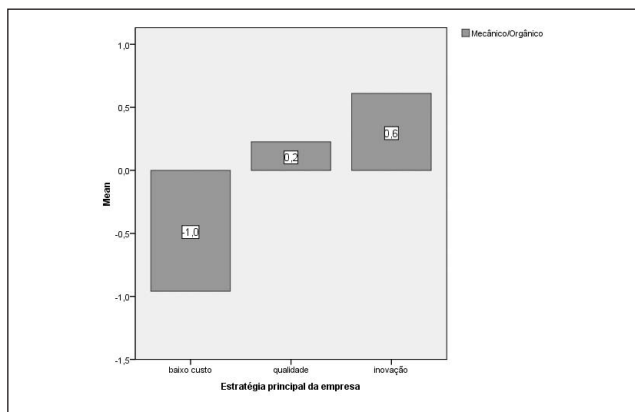
Tabela 2
Análise de componentes principais (a)

Componentes I	
Comunicação e informação	,915
Responsabilidade	,871
Centralização/descentralização	,879
Tipo de relações	,849
Níveis hierárquicos	,847
Liderança	,832
Estrutura	,826
Premiar contribuição (individual e colectiva)	,777
Alfa Cronbach	.918

Extraction Method: Principal Component Analysis.
(a) 1 components extracted.

tisticamente significativas entre as empresas. As que adoptam uma estratégia de baixo custo apresentam-se mais perto do pólo «mecânico».

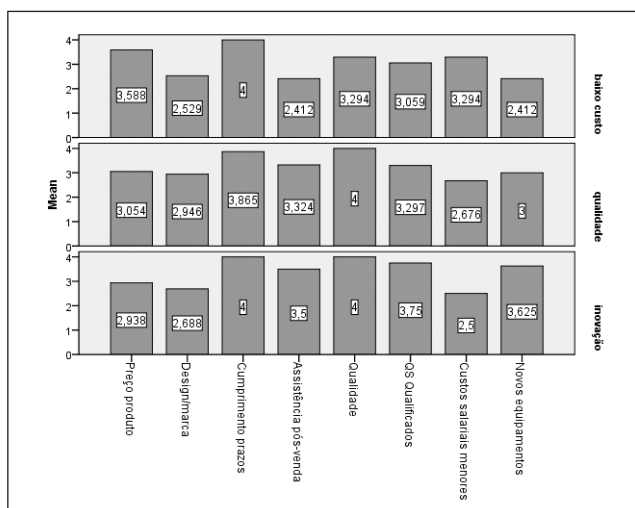
Gráfico 2
Escala mecânico-orgânico por estratégia empresarial



Vantagens concorrenciais e estratégia

Relacionado com o enfoque de gestão, procuramos ainda identificar e caracterizar as empresas quanto às vantagens concorrenciais. Os resultados da relação entre «estratégias empresariais» e «vantagens concorrenciais» revelam algumas regularidades e algumas especificidades (ver Gráfico 3).

Gráfico 3
Vantagens concorrenciais das empresas por estratégia empresarial



No que se refere às regularidades, independentemente da estratégia adoptada pelas empresas, entre os itens mais importantes está o «cumprimento dos prazos». Entre os itens menos importantes está o «design/marca».

No que se refere às especificidades, realce para a relevância dada, ao nível das empresas com estratégia de baixos custos, ao «preço do produto» e aos «custos salariais menores», sendo as menos referidas a «assistência pós-venda», os «novos equipamentos» e o «design/marca». Sublinhe-se, ainda, a importância dada à «qualidade» pelas empresas com estratégia de qualidade (sendo o factor mais referido). Como factores menos valorizados, para esta estratégia, temos os «custos salariais menores», o «design/marca» e os «novos equipamentos». Finalmente, no que concerne às empresas com estratégia de inovação, destaque-se a importância da «qualidade dos produtos», dos «quadros superiores qualificados» e dos «novos equipamentos» (segundo, terceiro e quarto factores mais referidos respectivamente). Como factores menos valorizados, temos os «custos salariais menores», o «design/marca» e o «preço do produto».

O teste de *Kruskal-Wallis* para identificação de valores médios significativamente diferentes entre as três estratégias (baixo custo, qualidade, inovação) revelou existirem algumas diferenças. Apresenta valores significativos no «preço do produto» ($X^2=12.298$, $p<.01$), «assistência pós-venda» ($X^2=15.531$, $p<.01$), «qualidade dos produtos» ($X^2=41.328$, $p<.01$), «quadros superiores qualificados» ($X^2=12.876$, $p<.01$), «custos salariais menores» ($X^2=10.932$, $p<.01$) e novos equipamentos ($X^2=26.227$, $p<.01$).

Os resultados indicam que, face à estratégia empresarial, são seis as fontes de vantagem concorrencial que surgem com diferente grau de importância (ver Gráficos 4 a 9, p. 63).

Trata-se do caso da vantagem concorrencial obtida através do «preço do produto» e «custos salariais menos elevados», que é maior em empresas com estratégia de baixo custo (significa que a estratégia está em curso). Trata-se, igualmente, da vantagem concorrencial obtida através da «qualificação dos quadros superiores» e «novos equipamentos», que é maior em empresas com estratégia de inovação (significa que a qualificação dos quadros e os novos equipamentos são essenciais para a consecução dos objectivos) e, finalmente, trata-se da vantagem concorrencial obtida através dos «assistência pós-venda» e «qualidade», que é maior em empresas com estratégia de qualidade e inovação, em detrimento das empresas com estratégia de baixo custo.

Em suma, observam-se quatro vias para concretizar a es-

Vantagens concorreciais por estratégia empresarial

Gráfico 4

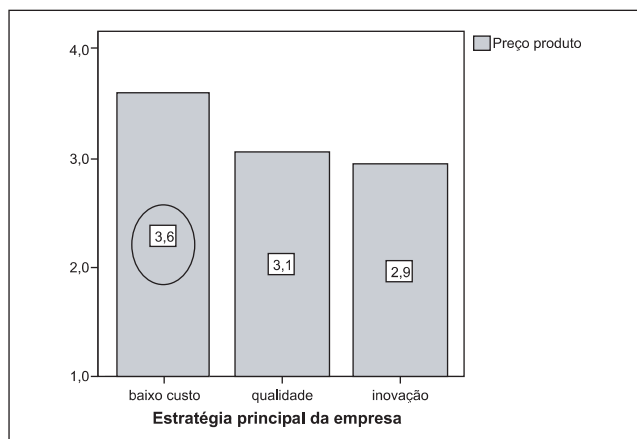


Gráfico 5

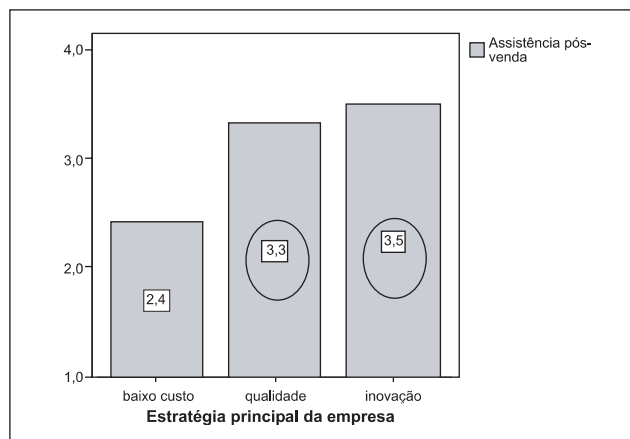


Gráfico 6

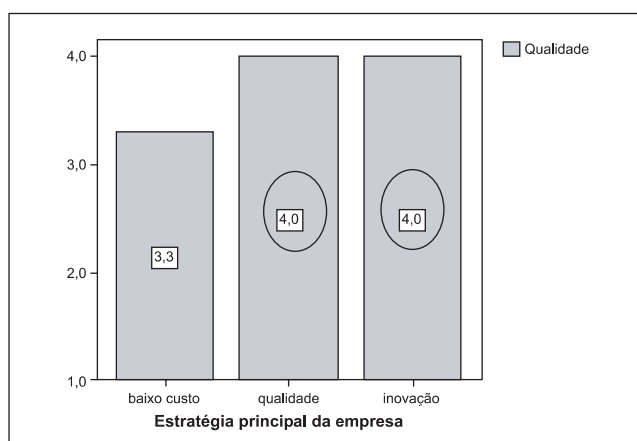


Gráfico 7

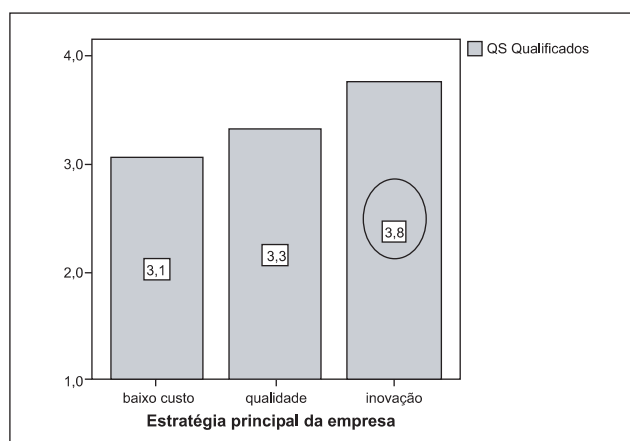


Gráfico 8

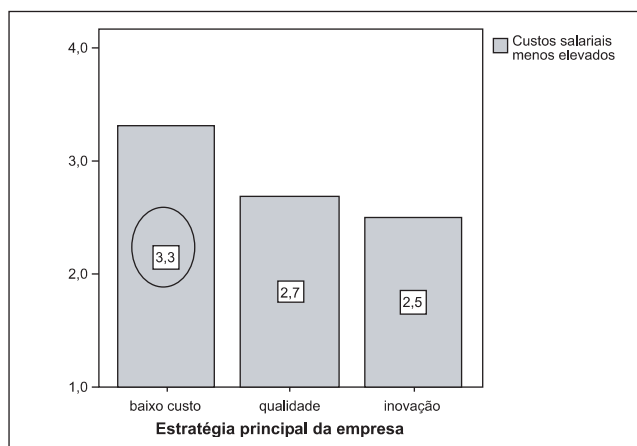
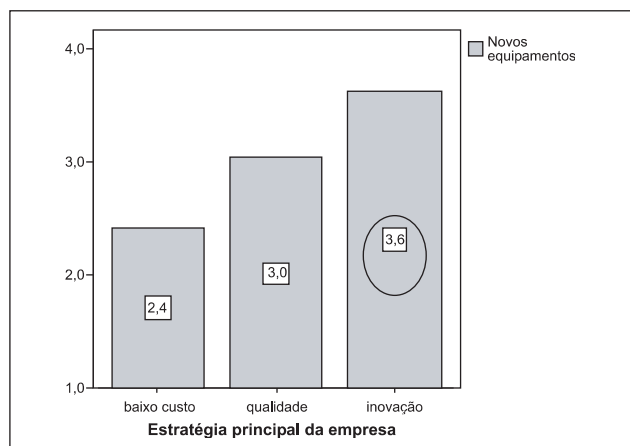


Gráfico 9

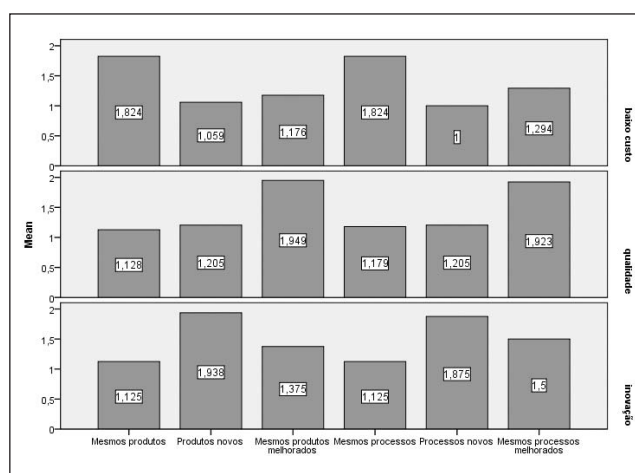


estratégia de inovação, duas vias para concretizar a estratégia de qualidade e duas para concretizar a estratégia de baixo custo.

Produtos/processos e estratégia

Finalmente, procurámos ainda analisar as condições em que empresas estiveram no mercado ao nível dos produtos e dos processos utilizados (nos últimos três anos). Os resultados da relação entre «estratégias empresariais» e «condições em que as empresas permaneceram no mercado» revelaram algumas diferenciações (ver Gráfico 10).

Gráfico 10
Condições em que as empresas estiveram no mercado por estratégia empresarial



Os resultados indicam que as empresas permaneceram de forma diferente no mercado consoante a estratégia empresarial. As empresas com estratégia de redução de custos permaneceram no mercado essencialmente com os «mesmos produtos» e os «mesmos processos» (significando que a estratégia de baixo custo está em curso). As empresas com estratégia de qualidade optaram por ficar com os «mesmos produtos melhorados» e os «mesmos processos melhorados» (denota que a estratégia de qualidade está em curso). As empresas com estratégia de inovação enfrentaram o mercado com «novos produtos» e «novos processos» (preconizando processos de inovação ao nível do produto e processo).

O teste de Kruskal-Wallis revelou diferenças entre as empresas com três estratégias (baixo custo, qualidade, inovação). Apresenta valores significativos em todos os itens:

mesmos produtos ($X^2=30.049$, $p<.01$), produtos novos ($X^2=34.445$, $p<.01$), mesmos produtos melhorados ($X^2=36.302$, $p<.01$), mesmos processos ($X^2=25.803$, $p<.01$), processos novos ($X^2=33.315$, $p<.01$), mesmos processos melhorados ($X^2=24.286$, $p<.01$).

A análise comparada da ordenação das medianas mostra que as diferenças se devem aos valores apresentados pelas empresas com os três tipos de estratégia empresarial (ver Tabela III, p. 65).

Principais conclusões

O objectivo principal do estudo foi analisar algumas componentes da gestão estratégica no sector português de componentes para automóvel (estratégia e enfoque de gestão). As empresas revelaram possuir estratégias e enfoques de gestão diferentes, corporizados nas dimensões consideradas (estratégias empresariais, estrutura, vantagens concorrenciais, produtos e processos e equipamentos/tecnologias).

Especificando, quanto aos equipamentos/tecnologias, a estratégia de «inovação», primeiro, e a estratégia de «qualidade», depois, são alimentadas pela modernização dos equipamentos, contrastando com as empresas de estratégia de «baixo custo». Quanto à estrutura, as «organizações orgânicas» são mais apropriadas para estratégias onde a inovação impera. As empresas que adoptam uma estratégia de «qualidade» e «inovação» apresentam-se perto do pólo «orgânico», enquanto as empresas com estratégia de «baixo custo» apresentam-se perto do pólo «mecânico».

Quanto às vantagens concorrenciais, existem diferenças consoante a estratégia empresarial. A vantagem concorrencial através do «preço do produto» e «custos salariais menos elevados» é maior em empresas com estratégia de «baixo custo»; a vantagem concorrencial através da «qualificação dos quadros superiores» e «novos equipamentos» é maior em empresas com estratégia de «inovação»; a vantagem concorrencial através do «assistência pós-venda» e «qualidade» é maior nas empresas com estratégia de «qualidade» e «inovação».

Quanto aos produtos/processos, as empresas com estratégia de «baixo custo» permanecem no mercado com os «mesmos produtos»/«mesmos processos»; as empresas com estratégia de «qualidade» permanecem no mercado com os «mesmos produtos melhorados»/«mesmos processos melho-

Tabela 3
Ordenação das medianas

Estratégia empresarial		N	Mean Rank
Mesmos Produtos	Baixo Custo	17	55,65
	Qualidade	39	30,62
	Inovação	16	30,50
Produtos Novos	Baixo Custo	17	26,62
	Qualidade	39	31,88
	Inovação	16	58,25
Mesmos Produtos Melhorados	Baixo Custo	17	19,85
	Qualidade	39	47,65
	Inovação	16	27,00
Mesmos Processos	Baixo Custo	17	54,65
	Qualidade	39	31,46
	Inovação	16	29,50
Processos Novos	Baixo Custo	17	25,50
	Qualidade	39	32,88
	Inovação	16	57,00
Mesmos Processos Melhorados	Baixo Custo	17	22,59
	Qualidade	39	45,23
	Inovação	16	30,00

rados»; e as empresas com estratégia de «inovação» enfrentam o mercado com «novos produtos»/«novos processos».

Em síntese, ao possuírem diferentes estratégias, as empresas deste sector de actividade revelaram, também, possuir diferentes formas de as preconizar. Estratégia e enfoque de gestão sustentam e são sustentados por e entre si, num processo de retroalimentação mútua. ■

Referências bibliográficas

- BURNS, T. e STALKER, G. (1995), **The Management of Innovation**. 3.ª ed., Oxford University Press, Nova Iorque, EUA.
- CHRISMAN, J. (1988), «Toward a system for classifying business strategies». *Academy of Management Review*, 13(3), pp. 413-428.
- HATZICHRONOGLU, T. (1997), «Revision of the high-technology sector and product classification». STI Working Paper, OCDE.
- INTELI (2000), **A Indústria Automóvel em Portugal: Análise Prospectiva**. Projecto FIVE, Lisboa, Portugal.
- INTELI (2005), **Diagnóstico da Indústria Automóvel em Portugal**. BASAUTO, DGI, Lisboa, Portugal.
- MINTZBERG, H. (1994), **The Rise and Fall of Strategies Planning**. The Free Press, Nova Iorque, USA.
- PESTANA, M. e GAGEIRO, J. (2005), **Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS**. Edições Sílabo, 4.ª ed., Lisboa, Portugal.
- PORTER, M. (1980), **Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors**. The Free Press, Nova

Iorque, EUA.

PORTER, M. (1985), **The Competitive Advantage**. The Free Press, Nova Iorque, EUA.

PORTER, M. (1999), **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Campus, 4.ª ed., Rio de Janeiro, Brasil.

QUINN, J.; MINTZBERG, H. e JAMES, R. (1991), **The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases**. Prentice-Hall, 2.ª ed., Englewood Cliffs, N.J., EUA.

READING, C. (2002), **Strategic Business Planning: A Dynamic System for Improving Performance & Competitive Advantage**. Kogan Page, Londres, Reino Unido.

REIS, L. (2001), «Factores estratégicos de desenvolvimento da indústria de componentes para automóvel em Portugal: determinantes da qualidade das empresas». Dissertação de Mestrado, IST, Lisboa, Portugal.

RODRIGUES, M. (1991), «As reestruturações e o desenvolvimento regional». *Cadernos de Economia*, n.º 14, Janeiro/Março, pp. 31-36.

SCHULER, R. e JACKSON, S. (1987), «Linking competitive strategies with human resource practices». *The Academy of Management Executive*, 1(3), pp. 207-219.

SELADA, C. e FELIZARDO, J. (2003), **Da Produção à Concepção: Meio Século de História Automóvel em Portugal**. INTELI, Lisboa, Portugal.

THOMPSON, Jr. e STRICKLAND III, A. (2000), **Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Execução**. Pioneira, São Paulo, Brasil.

TREACY, M. e WIERSEMA, F. (1995), **The Discipline of Market Leaders**. Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, EUA.

WRIGHT, P. (2000), **Strategic Management: Concepts**. The Free Press, Nova Iorque, EUA.

Estudo do papel dos «Controllers» de Gestão em Portugal

por Célia Silva Vicente, Maria João Major, José Castro Pinto e João Sardinha

RESUMO: Este estudo tem por base um trabalho de investigação realizado no Reino Unido, nos anos 1990, pelos professores Scapens, Ezzamel e Burns em colaboração com o Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) e pretende compreender a importância que o Controlo de Gestão tem vindo a assumir nas empresas, ao longo dos últimos anos, bem como analisar a natureza e causas de eventuais mudanças ocorridas no papel dos «Controllers» de Gestão. Nesse sentido, pretendemos responder à seguinte questão de investigação: «Qual o papel dos ‘Controllers’ de Gestão nas empresas portuguesas, no Séc. XXI». Para esse efeito, utilizámos um inquérito dirigido aos gestores de 142 empresas e aplicámos a técnica univariada (frequências relativas, média, moda e mediana). Posteriormente, comparámos os resultados das empresas portuguesas com os resultados do Reino Unido. Em conformidade com os resultados obtidos, concluímos que o papel actual dos «Controllers» de Gestão é diferente do tradicional. No passado, os «Controllers» de Gestão eram encarados como controladores da «performance» financeira. Contudo, actualmente, estão mais concentrados na integração das diferentes fontes de informação, de natureza financeira e não financeira, e encontram-se crescentemente envolvidos nas estratégias de gestão.

Palavras-chave: Papel ou Funções dos Controllers, Mudança Organizacional, Contabilidade e Controlo de Gestão

TITLE: Study of the role of management accountants in Portugal

ABSTRACT: Drawing on a investigation conducted in the UK by professors Scapens, Ezzamel and Burns in collaboration with the Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) in the 1990's this study aims to research the role that Management Control has been assuming in firms throughout the last years, and furthermore to analyse the nature and reasons of changes in the role of management accountants. The research question posed by researchers is “What is the role of management accountants in Portuguese firms in the 21st century”. A questionnaire was sent to managers of 142 firms and several statistical techniques were used to analyse results. Our findings were compared with the outcomes obtained in the UK. Similarly to the UK investigation we concluded that the actual role of management accountants is different from the role they played in the past. Before management accountants were regarded as controllers of firms’ financial performance. However, today they are focused in integrating different sources of information (financial and non-financial information) and are increasingly involved in firms’ business strategy.

Key words: Role of Management Accountants, Organizational Change, Management Accounting and Control

TITULO: Estudio del papel de los controllers de gestión en Portugal

RESUMEN: Este estudio se basa en una investigación realizada en el Reino Unido en los años 90, por los profesores Scapens, Ezzamel y Burns en colaboración con la Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) y trata de entender la importancia que el control de gestión ha tenido en las empresas en los últimos años, y analizar la naturaleza y las causas de los cambios en el papel de los Controladores de Gestión. En consecuencia, tenemos la inten-

ção de responder a la siguiente pregunta de investigación: «¿Cuál es el papel de los controladores de administración en las empresas portuguesas en el siglo XXI». Con este fin, se utilizó una encuesta entre los gerentes de 142 empresas y aplicamos la técnica univariante (frecuencias relativas, media, mediana y moda). Posteriormente, se compararon los resultados de las empresas portuguesas con las del Reino Unido. De acuerdo con los resultados obtenidos, la conclusión es que el papel actual de los controladores de gestión es diferente del tradicional. En el pasado, los controladores de gestión fueron considerados como los controladores de los resultados financieros. Hoy, sin embargo, están más concentrados en la integración de las diferentes fuentes de información, de naturaleza financiera y no financiera, y cada vez más participan en las estrategias de gestión.

Palabras-clave: Papel o Funciones de los Controllers, Cambio Organizacional, Contabilidad y Control de Gestión.

O papel dos *Controllers* de Gestão alterou-se significativamente, ganhando estatuto no decorrer dos últimos anos.

No passado, os Contabilistas de Gestão não eram participantes no processo de decisão. Em vez disso, eles assegu-

ravam funções de apoio ao *staff* para as decisões dos gestores e eram frequentemente informados das decisões depois dos factos. A maior parte do seu tempo era dispendida com tarefas mecânicas contabilísticas.

No entanto, no presente, estes especialistas, ocupam-se

Célia Cristina da Silva Vicente

ccvicente@iscal.ipl.pt

Mestrado em Contabilidade (ISCTE-IUL, Lisboa, Portugal). Prof. adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL), Portugal. Desenvolve investigação na área da Contabilidade de Gestão e tem apresentado artigos em congressos nacionais e internacionais.

Master in Accounting (ISCTE-IUL – Lisbon University Institute, Lisbon, Portugal). Professor of management accounting at the Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL), Portugal. Her research interests cover management accounting and their changes. She has presented papers in some national and international congresses.

Master en Contabilidad (ISCTE-IUL, Lisboa, Portugal). Prof. adjunta del Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL), Portugal. Desarrolla investigación en el área de la Contabilidad de Gestión y tiene presentado artículos en congresos nacionales e internacionales.

Maria João Major

maria.joao.major@iscte.pt

Doutora em Contabilidade e Controlo de Gestão (Universidade de Manchester, Reino Unido). Professora Auxiliar no Departamento de Contabilidade do ISCTE-IUL, Lisboa, Portugal. Directora do Accounting Research Centre (UNIDE / ISCTE) e do Mestrado em Contabilidade de Maputo. Membro do conselho editorial da European Accounting Review. Autora de diversos livros e de artigos em revistas científicas nacionais e internacionais.

PhD in Management Accounting and Control (The University of Manchester, UK). Assistant professor in the Accounting Department of ISCTE-IUL – Lisbon University Institute, Lisbon, Portugal. Director of the Accounting Research Centre (UNIDE / ISCTE) and Director of the MSc in Accounting (Maputo, Mozambique). Member of the Editorial Board of the European Accounting Review. Author of several books and articles in national and international scientific accounting journals.

Doctorada en Contabilidad y Control de Gestión (Universidade de Manchester, Reino Unido). Profesora Auxiliar en el departamento de contabilidad del ISCTE-IUL, Lisboa, Portugal. Directora del Accounting Research Centre (UNIDE / ISCTE) y de la Maestría en Contabilidad de Maputo. Miembro del consejo editorial de la European Accounting Review. Autora de varios libros y artículos en revistas científicas nacionales e internacionales.

José Carlos de Castro Pinto

castro.pinto@iscte.pt

Doutor em Gestão (ISCTE-IUL). Professor Auxiliar em Métodos Quantitativos do ISCTE-IUL, Lisboa, Portugal.

PhD in Management (ISCTE-IUL – Lisbon University Institute). Assistant Professor in Quantitative Methods at ISCTE-IUL – Lisbon University Institute, Lisbon, Portugal.

Doctorado en Gestión (ISCTE-IUL). Profesor Auxiliar en Metodos Cualitativos del ISCTE-IUL, Lisboa, Portugal.

João Sardinha

jsardinha@portugalmail.pt

Licenciado em Gestão e Administração de Empresas (Universidade de Évora, Portugal). Inspector tributário na Direcção-Geral de Impostos (Ministério das Finanças e da Administração Pública).

BSc in Management (Universidade de Évora, Portugal). Tax Inspector at the Direcção-Geral de Impostos (Ministério das Finanças e da Administração Pública).

Licenciatura en Gestión y Administración de Empresas (Universidad de Évora, Portugal). Inspector de Hacienda en la Dirección General de Impuestos (Ministerio de Hacienda y Administración Pública).

Recebido em Abril de 2009 e aceite em Setembro de 2009.

Received in April 2009 and accepted in September 2009.

cada vez mais a analisar as operações das empresas e cada vez menos a calcular e a reportar o custo dos produtos. Um número crescente de Contabilistas de Gestão ocupa a maior parte do seu tempo como consultores internos ou analistas do negócio no seio das suas empresas. Os avanços tecnológicos libertaram-nos das tarefas mecânicas contabilísticas. Eles consomem menos tempo a preparar relatórios padronizados e mais tempo a analisar e a interpretar informação. Os Contabilistas de Gestão trabalham no seio das equipas da cadeia de valor das empresas, comunicam face a face com as pessoas ao longo da organização e participam activamente nos processos de decisão.

O papel dos Contabilistas de Gestão evoluiu da fase de servir os clientes internos, para se tornarem parceiros de negócio, no sentido em que se transformaram em membros da equipa dos decisores, iguais aos restantes.

O papel dos Contabilistas de Gestão evoluiu da fase de servir os clientes internos, para se tornarem parceiros de negócio, no sentido em que se transformaram em membros da equipa dos decisores, iguais aos restantes. Como parceiros de negócio, os Contabilistas de Gestão têm autoridade e responsabilidade para dizer aos executivos operacionais porque é que determinado tipo de informação pode ou não ser relevante para a decisão de negócio, esperando-se também que sugiram formas de melhorar a qualidade da decisão.

Os *Controllers* de Gestão modernos estão para além do papel de única e exclusivamente providenciar números aos gestores, na maior parte dos casos, tornaram-se actores directamente envolvidos no processo de decisão como consultores de gestão. Muitos *Controllers* estão a adicionar valor às suas funções, desenvolvendo parcerias com os gestores operacionais. A noção de adicionar valor significa adoptar a perspectiva dos clientes – os utilizadores dos serviços dos *Controllers* – e providenciar produtos e serviços inovadores.

Estes profissionais, apesar de incorporarem as funções tradicionais de processamento de transacções, reporte financeiro e controlo, estão hoje para além destas competências. De forma mais profunda, os *Controllers* acrescentam valor,

sendo membros das equipas dos líderes de negócio e consequentemente fazem parte da mesa onde as decisões estratégicas e táticas são tomadas. O *Controller* providencia uma importante contribuição e perspectiva na forma das decisões e influencia positivamente os seus resultados.

Os Contabilistas de Gestão no futuro têm de incluir nas suas capacidades não só as tradicionais áreas da contabilidade mas também conhecimentos ao nível da micro economia, gestão e finanças. O moderno Contabilista de Gestão deverá ser mais um consultor do que um contabilista.

Dada a importância da Contabilidade de Gestão para o sucesso das empresas e tendo em linha de conta, que os sistemas de Controlo de Gestão desempenham um papel relevante na capacidade competitiva das empresas, este estudo ambiciona compreender a importância que o Controlo de Gestão tem vindo a assumir nas empresas portuguesas, ao longo das últimas décadas, bem como analisar a natureza e as causas de eventuais mudanças ocorridas no papel dos *Controllers* de Gestão.

Este artigo é composto, no total, por 5 secções. Para além desta secção introdutória, apresentamos na secção seguinte um resumo bibliográfico sobre os estudos académicos relativos ao papel dos *controllers*. Na secção 3, contemplamos a metodologia aplicada e apresentamos a estrutura da pesquisa e a forma como foi efectuada a recolha, a análise e a interpretação dos dados do trabalho de campo. Na secção 4, incluímos a análise estatística das respostas ao inquérito elaborado. Por fim, na secção 5, apresentamos as conclusões do trabalho, relacionando a revisão da bibliografia com a análise estatística.

Mudanças na envolvente organizacional e no papel desempenhado

Os desenvolvimentos na envolvente organizacional e tecnológica ocasionam o fenómeno de mudança que se repercute por todas as partes da organização. Logo, a Contabilidade de Gestão não é excepção. Os sistemas e técnicas da Contabilidade de Gestão, o papel dos contabilistas no negócio e, em geral, a estrutura da função contabilística, têm sido sujeitos a consideráveis pressões para serem alterados, ao longo das últimas décadas.

Um dos desenvolvimentos tecnológicos significativos rela-

ciona-se com a forma como a informação é distribuída por toda a organização. Nos dias de hoje, a maior parte do processo das transacções rotineiras encontra-se computadorizado incluindo muita informação de gestão de rotina. Esta informação pode ser facilmente acessível a todos os níveis da organização, e os gestores, com os seus PC nas suas secretárias, podem facilmente visualizar os seus desvios e controlar a sua actual *performance*, diariamente ou até mesmo em tempo real. Isto substituiu o anterior sistema, em que os gestores tinham de esperar até ao final do mês para que os Contabilistas de Gestão produzissem os seus números. Como resultado, actualmente, os relatórios contabilísticos são extraídos do sistema de informação, em vez de ser a base onde a informação é providenciada para o resto da organização.

Neste enquadramento, pode dizer-se que o papel dos contabilistas se alterou de um provedor de informação para um cliente do sistema de informação. A situação anterior provocava a descentralização do conhecimento contabilístico, significando que, dentro das diversas funções e diferentes áreas de negócio, existiam numerosos indivíduos que entendiam de custos, desvios, relatórios de contabilidade e mais termos relacionados com a contabilidade. Estes indivíduos podiam ser contabilistas ou outros indivíduos treinados noutras áreas, mas que obtiveram alguma formação ao nível da área financeira. São pessoas que, embora tenham conhecimentos contabilísticos não são qualificados na área, e que, podendo aceder à informação, analisam e usam a informação contabilística sem a intervenção de um contabilista. Eles acedem à informação contabilística contida no sistema de informação e analisam-na para responder aos seus objectivos ou aos propósitos dos gestores, e isto pode ser efectuado no seu próprio local de trabalho.

Neste âmbito, cabe aos Contabilistas de Gestão assegurar que a Contabilidade de Gestão não é usada inapropriadamente. Tendo em conta a crescente dispersão da informação contabilística dentro da organização, e a crescente importância atribuída às medidas não financeiras, o futuro papel dos contabilistas deve ser razoavelmente questionado.

Na maior parte das empresas, os relatórios contabilísticos são produzidos frequentemente, com periodicidade mensal,

Tendo em conta a crescente dispersão da informação contabilística dentro da organização, e a crescente importância atribuída às medidas não financeiras, o futuro papel dos contabilistas deve ser razoavelmente questionado.

para os gestores locais como também transmitidos para a hierarquia organizacional e finalmente para o quadro de directores.

A forma típica de ver os contabilistas é deduzida do comentário do director de gestão de uma empresa estudada pelos autores Scapens *et al.* (2002), que descreve a apresentação das contas de gestão na reunião mensal nos seguintes termos: «O contabilista apresenta as contas de gestão no início da reunião e isso demora 20 minutos, incluindo as brincadeiras». O significado do comentário é o de que os Contabilistas de Gestão dão o «pontapé de saída» para a discussão subsequente da reunião, mas não divulgam novas informações. O director de gestão da empresa citada explica que ficaria preocupado se os Contabilistas de Gestão possuíssem informação que ele não tivesse. E elucidou ainda que ficaria também preocupado se existisse alguma informação de gestão que os seus colegas de gestão não dispusessem. A informação deve ser antecipadamente colocada à disposição no sistema e continuamente controlada. Na sua opinião, é muito tarde esperar pela produção das contas mensais. Acrescentando ainda que a informação do sistema não é uma ferramenta de gestão só por si, simplesmente agrega os resultados financeiros do mês, possibilitando que toda a equipa de gestão se previna relativamente à posição geral da organização.

A informação do sistema providencia um guia para o progresso, mas só no contexto da vasta informação disponibilizada, ou seja, a informação deve ser interpretada no contexto das medidas de *performance* utilizadas pela organização, ligando os resultados financeiros às consequências estratégicas das actividades desenvolvidas. Por outro lado, também é verdade que a tecnologia informática simplificou consideravelmente as tarefas de rotina contabilísticas, que agora necessitam de menos tempo e acrescentam benefícios reduzindo os custos, melhorando o processamento da informação e aumentando a informação acessível. A simplifica-

ção acrescenta ainda benefícios indirectos ao melhorar as relações com os fornecedores na cadeia de valor, as relações entre os clientes das contas de gestão e as relações com os bancos e outros financiadores.

Como resultado, as tarefas de rotina contabilísticas tornaram-se menos importantes e os avanços tecnológicos transformaram-nas em tarefas mais simples e mais automáticas. Deste modo, verificou-se uma mudança na Contabilidade de Gestão dos anos 1990, deixando de ser relevantes as actividades de rotina contabilísticas (por exemplo, no processamento das transacções, no reporte financeiro e nos aspectos financeiros de controlo) e passando a um papel mais pró-activo e central dentro do processo de gestão.

É interessante constatar a mudança nos títulos de profissão, de Contabilistas de Gestão para analistas financeiros, conselheiros de negócio ou consultores de processo.

Relativamente à percepção exterior do papel dos contabilistas no Reino Unido, os autores Beard em 1994, e Smith e Briggs em 1999, notaram que existe um problema familiar e intratável relacionado com a imagem negativa dos Contabilistas de Gestão que querem desempenhar as suas actividades. Scapens *et al.* (2002), ilustraram através dos seus estudos, como é importante a atitude das pessoas e as percepções quando consideramos o papel da Contabilidade de Gestão e dos contabilistas. No número de empresas que os autores Scapens *et al.* (2002) estudaram, é interessante constatar a mudança nos títulos de profissão, de Contabilistas de Gestão para analistas financeiros, conselheiros de negócio ou consultores de processo. Em anos recentes, tem ocorrido alguma discussão nas revistas profissionais de contabilidade sobre este tema do papel dos Contabilistas de Gestão, em particular tem sido argumentado que o título de contabilista (orientado para aspectos monetários) tem sido substituído por consultor de negócio (Matthews, 1998 e Sheridan, 1998).

No entanto, é difícil assumir que mudanças superficiais ao nível do título da profissão, ou ao nível de um crescente contacto pessoal, alterem as percepções negativas enraizadas, tal como Jablonsky *et al.* (1993) remarcou. Através de um

estudo de seis empresas norte-americanas, estes autores detectaram que, apesar dos próprios contabilistas se encarem como advogados do negócio, muitos dos não contabilistas encaram os colegas contabilistas como polícias do negócio. A aproximação física, em termos de localização, da Contabilidade de Gestão às equipas do processo de negócio, é essencial para capacitar os contabilistas a construir relações e confiar na necessidade de estabelecer sérios diálogos com outros gestores do processo.

Metodologia adoptada

O método de pesquisa utilizado baseou-se em consultas bibliográficas e na distribuição de um inquérito, para dar resposta à questão de investigação principal: Q1. «Qual o papel dos *Controllers* de Gestão nas empresas Portuguesas, no século XXI?» dividida em quatro subquestões:

- Q1.1. «Quais os factores geradores de mudança das funções desempenhadas pelos *Controllers* de Gestão?»;
- Q1.2. «Qual a natureza e o grau de importância das funções atribuídas aos *Controllers* de Gestão na organização?»;
- Q1.3. «Quais as técnicas e ferramentas importantes para o efectivo cumprimento das funções dos *Controllers* de Gestão?»;
- Q1.4. «Qual a natureza e o grau de importância das capacidades dos *Controllers* de Gestão na organização?».

Relativamente à bibliografia, foram consultadas obras editadas, artigos publicados em revistas da especialidade, sítios na web e monografias. Ao nível da evidência empírica, distribuímos um inquérito aos gestores (*controllers* de gestão/directores financeiros) de grandes, médias e pequenas organizações a operar em Portugal.

No sentido de dar resposta ao presente estudo, o inquérito englobou um total de 12 perguntas. A primeira e a segunda perguntas do inquérito relacionam-se directamente com a segunda sub-questão de investigação «Competências e funções dos *Controllers* de Gestão»; a terceira e a quarta perguntas do inquérito são relativas à terceira subquestão de investigação «Técnicas e ferramentas»; a quinta pergunta do questionário foi elaborada no sentido de dar resposta à forma como os gestores de topo entendem o papel e função dos *Controllers* de Gestão; a sexta pergunta do questionário

serviu para responder à primeira subquestão de investigação «Factores de Mudança»; a sétima e a oitava relacionam-se com a quarta subquestão de investigação «Capacidades»; a nona e a décima forneceram informação acerca da localização física dos *Controllers* de Gestão dentro da organização e sobre quais os principais problemas sentidos por eles na realização das suas funções e competências; e finalmente as duas últimas questões do inquérito destinavam-se a obter informação acerca do perfil pessoal do inquirido e da organização.

Para a concretização deste estudo utilizou-se uma listagem de 7793 empresas, fornecida pelo Instituto Nacional de Estatística. Admitindo um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 3,5%, estabelecemos que o número de empresas a inquirir seria de 997. Esta amostra total, posteriormente, foi dividida pelos vários estratos de escalão: valor do volume de negócios/número de pessoas ao serviço, tendo em conta, aproximadamente, a representatividade de cada escalão no total da população de 7793 empresas.

A recepção dos inquéritos desenrolou-se entre o mês de Janeiro e Junho de 2006.

O total de inquéritos recebidos foi de 142, uns recepcionados via e-mail e outros via correio. Tendo em conta este número, verificou-se uma taxa de resposta na ordem dos 14%.

Na análise estatística foi utilizada a abordagem univariada, nomeadamente, frequências relativas, média, moda e mediana.

Para o tratamento estatístico dos dados foi utilizado o programa SPSS (versão 16.0), e após uma leitura dos dados foram seleccionados os aspectos mais relevantes para a nossa análise.

Análise e discussão dos resultados

Nesta secção, iremos examinar os resultados obtidos a partir dos inquéritos, tendo por base as quatro subquestões de investigação formuladas aquando da secção da metodologia e com vista a extrair mais algumas informações acessórias para o estudo do papel dos *Controllers*. Para esse efeito, os dados obtidos dos inquéritos foram tratados utilizando o cálculo de frequências relativas, média, moda e mediana.

A nossa análise irá contemplar ainda, a comparação entre os resultados obtidos em Portugal e os obtidos, sobre o mesmo tema, no Reino Unido. Importa referir que relativamente a esta comparação, os dados do Reino Unido dizem respeito ao período compreendido entre 1995 e 2005 e que os dados portugueses incidem sobre o período de 2000 a 2010 (projectado).

Factores geradores de mudança das funções

Acerca da sub-questão de investigação Q1.1. «Quais os factores geradores de mudança das funções desempenhadas pelos *Controllers* de Gestão?», analisámos as respostas à pergunta n.º 6 do questionário, que solicitava aos inquiridos a classificação, em termos de importância, de 14 geradores de mudança das funções dos *Controllers* de Gestão.

O aspecto «objectivos e estratégias desenvolvidas pela administração» foi considerado, pelos inquiridos portugueses, como o factor mais importante gerador de mudança nas funções dos *Controllers* (ver **Quadro 1, p. 72**). Para além deste item, são ainda considerados importantes, com mais de 50% de classificação na opção de extremamente importante, os seguintes factores: novas técnicas e metodologias de gestão (*Activity-Based Costing*, *ABC* ou *CBA*, custeio baseado nas actividades, *The Balanced Scorecard*, etc.); novos estilos e práticas de gestão; evolução e acessibilidade de novas tecnologias de informação e comunicação; reestruturação organizacional e iniciativas de negócio orientadas para o mercado. Como factores de menor importância para a mudança das funções dos *Controllers*, foram consideradas as fusões e aquisições e o e-commerce/negócio electrónico.

No Reino Unido, os factores mais importantes condutores de mudança nas tarefas e no papel dos *Controllers* de Gestão são outros: a evolução e a acessibilidade de novas tecnologias de informação e comunicação; os novos *softwares* de contabilidade e também a reestruturação organizacional. São também importantes as iniciativas de negócio orientadas para o mercado e os novos estilos e práticas de gestão. Os factores menos importantes, para as empresas do Reino Unido, no período compreendido entre 1995 a 2000, são as fusões e aquisições de empresas, o aconselhamento de consultoria externa e as novas técnicas e metodologias de gestão (*ABC*, *The Balanced Scorecard*, etc.).

Quadro I
Frequência relativa dos factores extremamente importantes de mudança nas funções dos «Controllers» de Gestão em Portugal e no Reino Unido

PORTUGAL	%	REINO UNIDO	%
Objectivos e estratégias desenvolvidas pela administração	73	Evolução e acessibilidade de novas tecnologias de inf. e comunicação	73
Novas técnicas e metodologias de gestão (ABC ou CBA, <i>The Balanced Scorecard</i> , etc.)	59	Reestruturação organizacional	53
Novos estilos e práticas de gestão	59	Novos <i>softwares</i> de contabilidade	41
Evolução e acessibilidade de novas tecn. de inf. e comunicação	56	Iniciativas de negócio orientadas para o mercado	39
Reestruturação organizacional	55	Novos estilos e práticas de gestão	36
Iniciativas de negócio orientadas para o mercado	54	<i>E-commerce</i> / negócio electrónico	32
Iniciativas de negócio orientadas para a qualidade	47	Exigências e obrigações impostas em termos de <i>reporting</i> externo	24
Processo mundial de globalização de mercados e negócios	46	Objectivos e estratégias desenvolvidas pela administração	23
Novos <i>softwares</i> de contabilidade	44	Processo mundial de globalização de mercados e negócios	23
Exigências e obrigações impostas em termos de <i>reporting</i> externo	43	Fusões e aquisições	20
Novas tecnologias de produção	26	Iniciativas de negócio orientadas para a qualidade	18
Aconselhamento de consultoria externa	24	Novas técnicas e metodologias de gestão (ABC ou CBA, <i>The Balanced Scorecard</i> , etc.)	16
<i>E-commerce</i> / negócio electrónico	21	Aconselhamento de consultoria externa	12
Fusões e aquisições	18	Novas tecnologias de produção	8

Antes de efectuar a comparação, interessa ressaltar que os dados do Reino Unido estão compreendidos para o período de 1995 a 2000 e os de Portugal foram obtidos para o período de 2000 a 2005.

Em termos de semelhanças, comparando os dois países, verifica-se a extrema importância das tecnologias de informação e das novas práticas e estratégias de gestão. E por outro lado, verifica-se a reduzida importância dos factores «fusões e aquisições» e «consultoria externa» para gerar mudança nas funções dos *Controllers* de Gestão.

Em termos de diferenças, entre os dois países, interessa destacar a posição de baixa importância do factor das novas tecnologias de gestão nas empresas do Reino Unido, e a posição de extrema importância assumida por este factor, ao nível das empresas portuguesas. Para além deste factor, e em situação inversa, constata-se que o *e-commerce*/negócio elec-

trónico, nas empresas do Reino Unido, assume importância ao influenciar a mudança das funções dos *Controllers*, enquanto, nas empresas portuguesas, este factor é encarado como de reduzida importância para causar mudanças nas competências dos Contabilistas de Gestão.

Concluímos que, nas empresas do Reino Unido, se atribui maior importância, para a mudança do papel dos *Controllers*, às novas tecnologias de informação, enquanto, em Portugal, a importância incide principalmente sobre as novas estratégias ou práticas de gestão e sobre as novas técnicas de Contabilidade de Gestão.

Competências e funções dos *Controllers* de Gestão

Na pergunta número n.º 1 do questionário, os inquiridos tinham de classificar 33 competências dos *Controllers* de Gestão, como função extremamente importante, de impor-

tância média ou de importância reduzida. Os resultados desta pergunta permitiram responder à segunda subquestão de investigação: Q1.2. «Qual a natureza e o grau de importância das funções atribuídas aos *Controllers* de Gestão na organização?».

Importa antes de mais elucidar que esta questão no Reino Unido foi estudada relativamente a dois períodos, o primeiro compreendido entre o ano de 1995 a 2000 e o segundo para os anos de 2000 a 2005. Por seu turno, a primeira parte do estudo português foi projectado para os anos de 2000 a 2005 e a segunda parte relativamente ao ano de 2010.

Os inquiridos portugueses consideraram como de importância elevada as funções de controlo de custos, análise das contas/resultados da organização, redução de custos e análise da estrutura de custos. Ao analisar a média verificamos que às funções anteriores devemos acrescentar a avaliação da evolução da performance do negócio.

Para o período de 2000 a 2005, concluímos que, os inquiridos portugueses consideraram como de importância elevada as funções de controlo de custos, análise das contas/resultados da organização, redução de custos e análise da estrutura de custos. Ao analisar a média verificamos que às funções anteriores devemos acrescentar a avaliação da evolução da *performance* do negócio. Por outro lado, como funções menos importantes, os inquiridos consideraram as seguintes: a análise e avaliação de fusões e aquisições, as actividades de investigação e desenvolvimento e a gestão da cadeia de fornecedores. Considerando a moda, verificamos que a classificação mais frequente, para a função da análise e avaliação de fusões e aquisições, é de importância reduzida. Para a projecção para 2010, não existem diferenças significativas relativamente à relevância das funções dos *Controllers* na organização. Verifica-se a continuidade da extrema importância atribuída à função da avaliação da *performance* do negócio e do controlo de custos.

Por seu lado, a importante mensagem a retirar dos resultados do inquérito realizado às empresas do Reino Unido é a de que as funções mais importantes usadas no período de

1995 a 2000 são as chamadas funções tradicionais da Contabilidade de Gestão. Por exemplo, a avaliação da evolução da *performance* do negócio, o controlo de custos, a análise das contas/resultados da organização e o planeamento e gestão de orçamentos.

Se analisarmos as respostas das funções mais importantes para os inquiridos, relativamente ao período de 2000 a 2005, constatamos que as funções tradicionais da Contabilidade de Gestão surgem igualmente, posicionadas nos níveis mais elevados de importância. A avaliação da evolução da *performance* do negócio surge no topo de importância dos factores, mas é espectável que esta avaliação incorpore crescentemente indicadores não financeiros para além dos indicadores financeiros. Outras competências tradicionais da Contabilidade de Gestão continuam a ser importantes, tais como, o controlo de custos e a análise das contas/resultados da organização.

No entanto, um número razoável de novas competências de Contabilidade de Gestão surge no *top ten* das funções importantes, tais como, o planeamento estratégico/análise de decisões estratégicas, a implementação de estratégias de negócio, a análise de criação de valor, a concepção e implementação de novos sistemas de informação e a análise e interpretação de informação operacional. Algumas destas funções também se encontram na listagem das dez funções mais importantes do período anterior, mas a redução de custos e a avaliação e controlo dos custos de capital foram substituídas pela análise de criação de valor e pela análise e interpretação de informação operacional.

Ao comparar os dois países (ver Quadro 2, p. 74), verificamos uma maior proximidade entre a listagem das dez funções mais importantes para o desempenho das tarefas dos Contabilistas de Gestão no período de 2000 a 2005 de Portugal com a listagem de 1995 a 2000 do Reino Unido, do que entre a primeira e a listagem de 2000 a 2005 do Reino Unido.

Concluímos que a Contabilidade de Gestão portuguesa tem registado uma evolução mais lenta relativamente à do Reino Unido, encontrando-se ainda muito ligada às funções tradicionais e à visão da Contabilidade de Gestão como disciplina vocacionada para controlar custos, avaliar a *performance* e servir de suporte ao reporte externo financeiro.

Quadro II
«Top ten» de importância das funções dos «Controllers» de Gestão em Portugal e no Reino Unido

<i>Top ten</i>	PORTUGAL (2000-2005)	REINO UNIDO (1995-2000)	REINO UNIDO (2000-2005)
1	Controlo de custos	Av. evolução <i>performance</i> do negócio	Av. evolução <i>performance</i> do negócio
2	Análise contas/resultados organizativos	Controlo de custos	Controlo de custos
3	Análise da estrutura de custos	Análise contas/resultados organizativos	Análise contas/resultados organizativos
4	Redução de custos	Planeamento e gestão de orçamentos	Análise da estrutura dos proveitos
5	Av. evolução <i>performance</i> do negócio	Análise e interpretação de informação operacional	Planeamento e gestão de orçamentos
6	Planeamento e gestão de orçamentos	Análise da estrutura dos proveitos	Planeamento estratégico/análise de decisões estratégicas
7	Análise da estrutura dos proveitos	Concepção e implementação de novos sistemas de informação	Implementação de estratégias de negócio
8	Reporte externo financeiro	Implementação de estratégias de negócio	Análise de criação de valor
9	Análise de produtividade	Redução de custos	Concepção e implementação de novos sistemas de informação
10	Av. e controlo dos custos do capital	Av. e controlo dos custos do capital	Análise e interpretação de inf. operacional

Técnicas e ferramentas utilizadas

Para responder à terceira subquestão de investigação: Q1.3. «Quais as técnicas e ferramentas importantes para o efectivo cumprimento das funções dos *Controllers* de Gestão?», colocámos aos inquiridos a pergunta n.º 3 do questionário, que solicitava a classificação, numa escala de importância extremamente importante, média ou reduzida, de 15 técnicas e ferramentas utilizadas pelos *Controllers* de Gestão no efectivo cumprimento das respectivas competências e funções, ao longo dos anos de 2000 a 2005.

As duas técnicas mais importantes para esse período, na opinião dos inquiridos portugueses, são os orçamentos e a análise de desvios, e as duas menos importantes são o sigma 6 e o *throughput accounting*. As cinco técnicas mais importantes que, na perspectiva dos *Controllers* de Gestão, poderão ter uma importância acrescida em 2010 são igualmente os orçamentos e a análise de desvios, surgindo de seguida por ordem decrescente de importância, o ABC ou

CBA, o *The Balanced Scorecard* e a Contabilidade de Gestão Estratégica. Surgem com maior importância, para este período, algumas das chamadas novas técnicas de Controlo de Gestão.

Os resultados do Reino Unido indicaram que as técnicas tradicionais de Controlo de Gestão foram amplamente utilizadas ao longo dos anos 1990. Os orçamentos foram inclusive as técnicas consideradas mais importantes, encontrando-se logo de seguida a análise de desvios. Por outro lado, constatou-se que as novas técnicas, tais como o EVA, o *The Balanced Scorecard* e o ABC, se encontravam em níveis mais baixos de importância, enquanto as previsões flexíveis e a Contabilidade de Gestão Estratégica se encontravam, comparativamente com as anteriores, mais bem posicionadas em termos de importância. Provavelmente estas últimas estavam a ser utilizadas conjuntamente com as técnicas tradicionais de Contabilidade de Gestão, complementando-as ao invés de as substituir.

Analisando, agora, as respostas relativas ao período de 2000 a 2005, verificamos que os orçamentos e a análise de desvios continuam a figurar nos níveis mais elevados de importância, mas os investigadores constataram que esta última tinha sido substituída pela Contabilidade de Gestão Estratégica. Por outro lado, as previsões flexíveis continuam bem posicionadas, indicando que as organizações em vez de substituírem os orçamentos por completo, complementaram-nos com previsões flexíveis e com mais informação estratégica. Relativamente às novas técnicas, em particular, à contabilidade de valor acrescentado, ao ABC e ao *The Balanced Scorecard*, verificamos que estas se tornaram mais importantes.

De uma forma geral, comparando as três listagens inseridas no Quadro 3, verificamos que existe em qualquer dos casos uma elevada importância das técnicas tradicionais: orçamentos, análise de desvios e previsões flexíveis. Efectuando, agora, a comparação entre países, observamos que o ABC e a análise de cost drivers assumem maior importância nas empresas inquiridas em Portugal comparativamente com as do Reino Unido, e o mesmo

também se constata relativamente ao *The Balanced Scorecard*, mas não de forma tão proeminente. Pelo contrário, verifica-se que as empresas do Reino Unido atribuem maior importância à técnica da contabilidade de valor acrescentado, com vista ao efectivo cumprimento das funções dos *Controllers* de Gestão, do que as empresas respondentes portuguesas.

Capacidades dos Controllers de Gestão

Relativamente à subquestão de investigação Q1.4. «Qual a natureza e o grau de importância das capacidades dos *Controllers* de Gestão na organização?», os consultados na pergunta n.º 7 classificaram de extremamente importante, acima dos 75 %, as seguintes aptidões: capacidade analítica e crítica, postura e ética profissionais, capacidade de trabalho em equipa e capacidade de gestão e adaptação à mudança.

Analisando a pergunta n.º 8 do questionário no sentido de inferir quais seriam as capacidades mais importantes para os *Controllers* de Gestão no ano de 2010, denota-se, também, o predomínio das capacidades no âmbito do apoio à

Quadro III
«Top ten» de importância das técnicas dos «Controllers» de Gestão

<i>Top ten</i>	PORTUGAL (2000-2005)	REINO UNIDO (1995-2000)	REINO UNIDO (2000-2005)
1	Orçamentos	Orçamentos	Orçamentos
2	Análise de desvios	Análise de desvios	Cont. gestão estratégica
3	Análise de <i>Cost Drivers</i> (geradores de custo)	<i>Rolling forecasts</i> (Orçamentos/previsões flexíveis)	Análise de desvios
4	<i>Rolling forecasts</i> (Orçamentos/ previsões flexíveis)	Cont. gestão estratégica	<i>Rolling forecasts</i> (Orçamentos/previsões flexíveis)
5	<i>Activity-Based Costing</i> (ABC)	Custeio <i>standard</i> /Custos Padrões	Cont. valor acrescentado
6	Contabilidade de gestão estratégica	<i>Total Quality Management</i> (TQM)	<i>Activity-Based Costing</i> (ABC)
7	<i>The Balanced Scorecard</i>	Cont. valor acrescentado	<i>Total Quality Management</i> (TQM)
8	<i>Economic Value Added</i> TM (EVA TM)	<i>Economic Value Added</i> TM (EVA TM)	<i>The Balanced Scorecard</i>
9	Custeio <i>standard</i> /Custos Padrões	<i>Balanced Scorecard</i>	Custeio <i>standard</i> /Custos Padrões
10	<i>Total Quality Management</i> (TQM)	<i>Activity-Based Costing</i> (ABC)	<i>Economic Value Added</i> TM (EVA TM)

gestão. No entanto, por um lado, observa-se um declínio acentuado de importância da postura e ética profissionais e da capacidade de trabalho em equipa e, por outro, verifica-se um crescimento de importância da capacidade de liderança, posicionando-se, em termos de importância, em quarto lugar.

Relativamente aos resultados do Reino Unido, os autores verificaram que as capacidades mais importantes se encontravam relacionadas com o facto dos *Controllers* de Gestão executarem as suas funções no campo de trabalho, apoiando os gestores de negócio. Essas capacidades eram a analítica e crítica, os conhecimentos aprofundados do negócio e respectiva gestão e a capacidade de trabalho em equipa. Deste modo, os Contabilistas de Gestão têm de estar preparados para trabalhar em toda a organização, apoiando os seus colegas de gestão, e em particular devem estar aptos para integrar as dimensões estratégicas, operacionais e financeiras do negócio.

Comparando a listagem das dez capacidades mais importantes no caso do Reino Unido, no período de 1995 a 2000 e no período de 2000 a 2005 (ver Quadro 4), constata-se que não existem diferenças significativas, sendo de notar simplesmente o crescimento de importância, entre os dois períodos, do domínio das tecnologias de informação e também do pensamento e raciocínio estratégico.

Ao comparar os dois países, constata-se que a capacidade analítica e crítica é consensualmente aceite como a mais importante para o exercício das funções dos *Controllers* de Gestão. Relativamente às diferenças, verifica-se que em Portugal se atribui importância elevada às capacidades relacionadas com o apoio que estes profissionais prestam à gestão. Para além disso, os resultados indiciam que as questões estratégicas e o domínio das tecnologias de informação são encaradas como sendo capacidades mais importantes no Reino Unido do que em Portugal.

Quadro IV
«Top ten» de importância das capacidades dos «Controllers» de Gestão

<i>Top tem</i>	PORTUGAL (2000-2005)	REINO UNIDO (1995-2000)	REINO UNIDO (2000-2005)
1	Capacidade analítica e crítica	Capacidade analítica e crítica	Capacidade analítica e crítica
2	Postura e ética profissionais	Conhecimentos aprofundados do negócio e respectiva gestão	Domínio de tecnologias de informação
3	Capacidade de trabalho em equipa	Capacidade de trabalho em equipa	Conhecimentos aprofundados do negócio e respectiva gestão
4	Capacidade de gestão e adaptação à mudança	Capacidade de expressão e comunicação oral	Capacidade de integração de informação financeira e não financeira
5	Conhecimentos aprofundados do negócio e respectiva gestão	Capacidade de integração de informação financeira e não financeira	Capacidade de trabalho em equipa
6	Capacidade de análise prospectiva de gestão	Domínio de tecnologias de informação	Capacidade de gestão e de adaptação à mudança
7	Capacidade de integração de informação financeira e não financeira	Postura e éticas profissionais	Pensamento e raciocínio estratégico
8	Capacidade intelectual	Capacidade de relacionamento pessoal	Orientação comercial
9	Domínio de tecnologias de informação	Apresentação e imagem pessoal	Capacidade de tomada de decisão
10	Pensamento e raciocínio estratégico	Orientação comercial	Apresentação e imagem pessoal

Outras informações do inquérito

• **Percepções dos gestores sobre o papel dos Controllers de Gestão**

A pergunta n.º 5 do questionário «De que forma os gestores de topo entendem o papel dos *Controllers* na organização?» foi estruturada no sentido dos inquiridos concordarem totalmente, mostrarem algum desacordo ou não concordarem com 8 possíveis percepções dos gestores relativamente aos *Controllers* de Gestão. Foi possível concluir, através das organizações que responderam ao inquérito, que a maior parte dos gestores de topo entende a função dos *Controllers* como analistas de negócio ou como analistas financeiros. A perspectiva associada ao papel dos *Controllers*, relativamente à qual os gestores de topo mostraram maior desacordo, foi a de sócios do negócio (ao analisar a moda, verificamos que nesta perspectiva a classificação mais frequente foi a de desacordo).

• **Localização física dos Controllers de Gestão na organização**

Através da pergunta n.º 9, “Onde se encontram fisicamente, na organização, os *Controllers* de Gestão” constatámos que, em 72 % das organizações que responderam ao inquérito, todos os *Controllers* de Gestão se encontram instalados num só local central, compartilhando o espaço com outros colaboradores da função financeira. Em 13% das organizações todos os *Controllers* de Gestão se encontram instalados de um modo disperso e de forma descentralizada na organização. Também 13 % dos inquiridos responderam que, na sua organização, mais de metade dos *Controllers* de Gestão se encontram instalados num único local central, e os restantes dispersos pela organização. Apenas 2% dos indagados responderam que mais de metade dos *Controllers* de Gestão se encontram dispersos e de forma descentralizada na organização, sendo que os restantes se encontram concentrados num único local.

• **Principais dificuldades sentidas pelos Controllers de Gestão**

Na pergunta n.º 10 «Quais as dificuldades sentidas pelos *Controllers* de Gestão na execução das suas funções?» era solicitado aos inquiridos que classificassem, em elevado,

médio ou reduzido, várias situações de dificuldade na concretização das funções dos *Controllers*. A situação descrita como de dificuldade mais elevada foi o domínio insuficiente de conhecimentos de natureza financeira por parte dos gestores operacionais. No entanto, a generalidade dos inquiridos consideraram as diversas situações com um grau médio de dificuldade, não se observando extremos de importância elevada ou reduzida relevantes. De qualquer forma, com respostas mais frequentes no grau de dificuldade reduzido, ou seja, com moda igual a 3, encontramos a situação da falta de confiança nos *Controllers* de Gestão por parte dos gestores do negócio.

• **Dados de informação pessoal acerca do inquirido**

Através da análise às respostas da pergunta n.º 11 do inquérito, conseguimos averiguar as características dos respondentes, em termos de função profissional e respectiva área funcional, número de anos de trabalho na organização, número de anos de TOC e idade.

Cerca de 67% dos inquiridos em Portugal têm menos de 40 anos e a maioria encontra-se no intervalo entre os 31 e os 40 anos

Relativamente à função profissional, constatámos que a maior fatia do perfil do inquirido recai nos directores da área administrativa e financeira. De seguida, surgem os *Controllers*, os directores gerais/administradores/sócios da empresa e também com alguma representatividade os TOC (técnicos oficiais de contas).

Quanto aos anos de trabalho, verifica-se que cerca de 49% das pessoas que se encarregaram do preenchimento do inquérito estão há menos de cinco anos na organização, 24% entre 6 e 10 anos e apenas 27% há mais de 10 anos. Portanto, a maior parte, cerca de 73% dos respondentes, estão há menos de 10 anos na empresa.

Quanto aos anos de exercício da actividade de técnico oficial de contas (TOC), apurámos que a maior percentagem de inquiridos, cerca de 39%, não é, na realidade, TOC, 31% são-no há menos de 10 anos e os restantes, cerca de 30%, são-no há mais de 10 anos.

No que diz respeito à idade, a maior parte das pessoas

que responderam ao inquérito encontram-se no intervalo entre os 31 e os 40 anos. A nível geral, verificámos que cerca de 67% das pessoas têm menos de 40 anos e que os restantes 33% são mais velhos.

Conclusões

Este estudo teve como propósito principal responder à questão de investigação “Qual o papel dos *Controllers* de Gestão nas empresas portuguesas, no Séc. XXI” e baseia-se num trabalho de investigação original realizado no Reino Unido.

No sentido de dar resposta à questão colocada e de confrontar os resultados das empresas portuguesas com as do Reino Unido, foi desenvolvida a necessária pesquisa, e distribuído um inquérito aos gestores de grandes, médias e pequenas organizações a operar em Portugal.

Da revisão da bibliografia depreendemos que a mudança do papel dos Contabilistas de Gestão resulta da pressão dos desenvolvimentos na envolvente organizacional e tecnológica. De facto, os autores descrevem que os desenvolvimentos tecnológicos têm provocado, por um lado, a descentralização do conhecimento contabilístico, devido à maior acessibilidade da informação por todos os níveis da organização, e, por outro, a simplificação das tarefas de rotina contabilísticas. Daqui resulta que, dentro das diversas funções e diferentes áreas de negócio, existem diversos colaboradores que entendem custos, desvios, relatórios de contabilidade e outros conceitos relacionados com a contabilidade, quer sejam eles contabilistas ou outros indivíduos com conhecimentos contabilísticos mas não qualificados na área.

Estamos, pois, na presença de uma ameaça para a profissão dos *Controllers* de Gestão. De qualquer forma, a simplificação das tarefas de rotina contabilística, origina que os Contabilistas de Gestão disponham de mais tempo livre para o desempenho de outras funções mais importantes, tais como a interpretação da informação financeira e não financeira, e a integração dos aspectos operacionais, financeiros e estratégicos.

Sendo assim, nos nossos dias, a principal função dos Contabilistas de Gestão consiste em relacionar os aspectos financeiros com os operacionais e com as prioridades

estratégicas do negócio. Para fazer face a este novo papel, os Contabilistas de Gestão necessitam de um amplo conhecimento do negócio e das suas operações, devendo ser integrados nas mesmas equipas de trabalho dos gestores e possuir capacidades de relacionamento pessoal para interagir com todas as pessoas da empresa.

Em qualquer situação, é crucial que os Contabilistas de Gestão proporcionem criação de valor nos serviços que oferecem ao negócio, tanto nas transacções de negócio, como no controlo financeiro, no suporte ao negócio ou no reporte externo financeiro.

O desafio dos profissionais da Contabilidade de Gestão passa pela capacidade de retirarem vantagem das oportunidades que surgem à nova visão da função de contabilista.

Para o Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), o desafio relativamente ao futuro é o de capacitar os seus membros para assegurarem um papel muito mais abrangente dentro do negócio da empresa. A preocupação desta organização internacional centra-se em adequar os programas das escolas e os estágios profissionais a este novo papel dos *Controllers* de Gestão que requer um conhecimento mais amplo do negócio da empresa. Adicionalmente, ao conhecimento contabilístico e do negócio, os estudantes de Contabilidade de Gestão necessitam de desenvolver as suas capacidades de relacionamento pessoal, para no seio de uma organização trabalharem próximo dos outros membros da equipa de gestão.

Quanto aos factores geradores de mudança do papel dos *Controllers*, especificamente e através das respostas aos inquéritos, concluímos que as empresas do Reino Unido atribuem maior importância, no período de 1995 a 2000, às novas tecnologias de informação e a outros factores externos à empresa, enquanto, em Portugal, a alteração das funções dos Contabilistas de Gestão, no período de 2000 a 2005, verificou-se, na opinião dos inquiridos, devido às novas estratégias ou práticas de gestão e às novas técnicas de Contabilidade de Gestão.

A importante mensagem a retirar da análise à sub-questão de investigação do grau de importância das funções

atribuídas aos *Controllers* de Gestão, é a de que, tanto a Contabilidade de Gestão do Reino Unido como a Contabilidade de Gestão Portuguesa, se encontram ainda muito ligadas às chamadas funções tradicionais da Contabilidade de Gestão. De facto, verifica-se que as funções de controlo de custos, análise de contas/resultados da organização e planeamento e gestão de orçamentos se encontram nas primeiras posições da listagem das dez funções mais importantes dos *Controllers* de Gestão, nos dois países. De qualquer forma, para o período de 2000 a 2005, nas empresas do Reino Unido, verifica-se o aparecimento de novas funções da Contabilidade de Gestão, tais como o planeamento estratégico, a análise da criação de valor e a concepção de novos sistemas de informação. Conclui-se que as funções dos Contabilistas de Gestão Portugueses têm evoluído de forma mais lenta, comparativamente com as funções dos *Controllers* do Reino Unido.

Concentrando na avaliação da importância das técnicas de Controlo de Gestão, constatamos a relevância das ferramentas tradicionais: orçamentos, análise de desvios e previsões flexíveis. Comparando os dois países, verificamos que o ABC, em Portugal, se encontra numa posição mais elevada de importância, relativamente às outras técnicas. Por outro lado, verificamos ainda que a contabilidade de gestão estratégica e a contabilidade de valor acrescentado assumem maior importância no Reino Unido do que em Portugal.

De notar relativamente às capacidades dos *Controllers* de Gestão que há um consenso ao nível dos dois países sobre a importância da capacidade analítica e crítica. Em termos de dissimilaridades constata-se, em Portugal, o predomínio da importância das capacidades ligadas ao apoio dos Contabilistas de Gestão à gestão da organização, e no Reino Unido a importância de aptidões ligadas às tecnologias de informação e ao posicionamento estratégico da empresa.

No futuro, o papel dos Contabilistas de Gestão, muito provavelmente, irá ser refinado continuamente pelas alterações da estrutura organizacional e pelos novos modelos de trabalho. Por isso, é essencial que, os Contabilistas de Ges-

tão recebam adequada educação e treino.

No futuro, existirão oportunidades, mas também desafios e ameaças. O desafio dos profissionais da Contabilidade de Gestão passa pela capacidade de retirarem vantagem das oportunidades que surgem à nova visão da função de contabilista. ■

Referências bibliográficas

- Beard, V. (1994), «Popular culture and professional identity: accountants in the movies», *Accounting, Organizations and Society*, 19 (3), pp. 303-18.
- Burns, J., Ezzamel M. e Scapens, R. W. (2002), **The Challenge of Management Accounting Change: Behavioural and Cultural Aspects of Change Management**, CIMA, Londres, Reino Unido.
- Christiansen, J. e Mouritsen, J. (1995), «Management information systems, computer technology and management accounting», in D. Ashton et al. (Eds.) **Issues in Management Accounting**, 2.º ed., Prentice Hall, Hemel Hempstead, Reino Unido, pp. 215-36.
- Ezzamel, M., Lilley, S., e Willmott, H. (1997), «Accounting for Management and Management Accounting: reflections on recent changes in the UK», *Journal of Management Studies* 34(3), pp. 439-63.
- Guimarães, Rui Campos e Cabral, José A. Sarsfield (1997), **Estatística**, McGraw-Hill, Lisboa, Portugal.
- Jablonsky, F. S., Keating, P. J., e Heian, J.B: (1993), **Business Advocate or Corporate Policeman**, Financial Research Foundation, Nova Iorque, EUA.
- Johnson, H.T. e Kaplan, R. S. (1987), **Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting**, Harvard Business School Press, Boston, Mass., EUA.
- KPMG Management Consulting (1998), **Finance of the Future: A Guide for Business Users**, publicação interna, KPMG, Londres, Reino Unido.
- Mackey, J. e Thomas, M. (1995), «Costing and the new operations management», in D. Ashton et al. (Eds.) **Issues in Management Accounting**, 2.º ed., Prentice Hall, Hemel Hempstead, Reino Unido, 87-114.
- Matthews, S. (1998), «The changing role of the Management Accountant: and its implications for qualification development», *Management Accounting*, September, pp. 68-9.
- Murteira, Bento J. F. (1993), **Análise Exploratória de Dados – Estatística Descritiva**, McGraw-Hill, Lisboa, Portugal.
- Scapens, R., M. Ezzamel, J. Burns e G. Baldvinsdottir (2002), **The Future Direction of UK Management Accounting Practices**, CIMA, Londres, Reino Unido.
- Scapens, R., Turley, S., Burns, J., Joseph, N., Lewis, L., e Southworth, A. (1996), **External Reporting and Management Decisions: A Study of their Interrelationship in UK Companies**, CIMA, Londres, Reino Unido.
- Sheridan, T. (1998), «The changing shape of the finance function», *Management Accounting*, February, pp. 18-20.
- Smith, M. e S. Briggs (1999), «From bean-counter to action hero: changing the image of the accountant», *Management Accounting*, January, pp. 28-30.