

# Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

Trimestral • Volume 7 • N.º 3  
Julho/Setembro 2008  
Preço: 15,00 €

## O Melhor de

*MIT Sloan Management Review*

**Integrando a inovação e o conhecimento na estratégia**  
**Edward F. McDonough III, Michael H. Zach, Hsing-Er Lin**  
**e Iris Berdrow**

## Gestão

**O papel dos valores individuais na interação entre indivíduos**  
**e Tecnologia de Informação**  
**Elaine Tavares e Isabel Costa**

## Corporate Governance

**Independência dos administradores nos bancos portugueses**  
**no PSI20**  
**Jorge Rodrigues, Fernando Seabra e Carlos Mata**

## Multinacionais

**A transferência do conhecimento das ETN para as subsidiárias**  
**Um estudo de caso aplicado ao contexto moçambicano**  
**Nelson António e José Martins**

## Empreendedorismo

**Fomentar o empreendedorismo através do capital de risco**  
**e da incubação de empresas**  
**Um estudo empírico em Portugal**  
**Fernando Gaspar**

## As motivações no trabalho voluntário

**Marisa Ferreira,**



N.Cham 658.005 0037 / p

Título: Revista Portuguesa e Brasileira de  
Gestão.



369445

Ac. 87051

v.7, n.3, set. 2008 AB

**EBAPE**

**ISCTE**  
BUSINESS SCHOOL  
INDEG\_GRADUATE



**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)

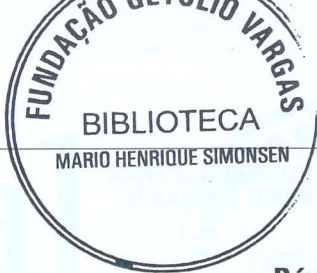
**Distribuição em Portugal**  
Edições Almedina, S.A.

**Preço de capa:** 15,00 €  
**Periodicidade:** Trimestral  
**Data de impressão deste número:** 12/01/2009  
**Tiragem:** 1700 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.  
Recursos Humanos Magazine;  
Pessoal; FGV; ISCTE

# Sumário



## O MELHOR DE

*MIT Sloan Management Review*  
**Integrando a inovação e o conhecimento na estratégia**

**Edward F. McDonough III, Michael H. Zach, Hsing-Er Lin e Iris Berdrow**

Pág. 2

## ARTIGOS

**O papel dos valores individuais na interação entre indivíduos e Tecnologia de Informação**

**The role of individual values in the interaction between individuals and Information Technology**

**El papel de los valores individuales en la interacción entre los individuos y la Tecnología de la Información**

**Elaine Tavares e Isabel Costa**

Pág. 11

**As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas**

**The leaders' functional skills and team effectiveness**

**Las competencias funcionales de los dirigentes y la eficacia de los equipos**

**Joaquim Santos, António Caetano e Jorge Correia Jesuino**

Pág. 22

**Independência dos administradores nos bancos portugueses no PSI20**

**Independence of Administrators in the banks quoted in the PSI20**

**Independencia de los administradores de los bancos Portugueses en el PSI20**

**Jorge Rodrigues, Fernando Seabra e Carlos Mata**

Pág. 34

**As motivações no trabalho voluntário**

**Motivations in volunteer work**

**Las motivaciones en el trabajo voluntario**

**Marisa Ferreira, Teresa Proença e João F. Proença**

Pág. 43

## ESTUDOS

**A transferência do conhecimento das ETN para as subsidiárias: Um estudo de caso aplicado ao contexto moçambicano**

**The transfer of knowledge from the MNCs to its subsidiaries:**

**A case study applied to Mozambique context**

**La transferencia de conocimientos a las filiales de ETN's:**

**Un estudio de casos aplicado al contexto mozambiqueño**

**Nelson António e José Martins**

Pág. 54

**Fomentar o empreendedorismo através do capital de risco e da incubação de empresas: Um estudo empírico em Portugal**

**Can entrepreneurship be increased through the use of venture capital and business incubation? An empirical study of the impact of both**

**in the creation of startups and their performance**

**Fomento del espíritu empresarial através de capital de riesgo**

**y la incubación de empresas: Un estudio empírico en Portugal**

**Fernando Gaspar**

Pág. 71

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

# Editorial



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

**O voluntariado  
é uma actividade  
em franca  
emergência.  
Compreender  
as suas motivações  
é crucial para  
os gestores  
e responsáveis  
por estas  
Organizações  
Não-Governamentais**

Na capa:

**Alia**

«Portas de Mármore»

81 x 110 cm

Óleo e mármore sobre tela

Exposição: «Momento»

no INDEG/ISCTE, Lisboa,  
Outubro/Novembro 2008.

Esta edição percorre temas tão diferentes quanto os novos tipos de concorrência numa época de globalização, a liderança em equipas a partir de um estudo numa organização militar, a falta de boas práticas de governança nas empresas cotadas em bolsa, o uso das tecnologias, o voluntariado, o papel do capital de risco e da incubação no empreendedorismo e a transferência de saber associada à localização de multinacionais.

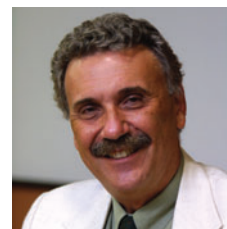
Merecem, no entanto, referência particular três temas que esta edição aborda, pela sua origem em investigação em língua portuguesa.

O voluntariado é uma actividade em franca emergência tanto nos países com maior rendimento *per capita* como nos mais pobres. Compreender as motivações associadas a este tipo de doação de trabalho é crucial para os gestores e responsáveis por estas Organizações Não-Governamentais, uma realidade crescente no tecido económico e social como bem sublinhava o falecido Peter Drucker. Por isso, nesta edição merece destaque de capa o artigo de Marisa Ferreira, Teresa Proença e João F. Proença.

Por outro lado, o estudo de três bancos presentes no indicador bolsista português, PSI 20, revela «a possibilidade de existência de discricionariedade no comportamento dos gestores-accionistas» e conclui que há o risco de que «as suas decisões não são neutras», o que contraria o conceito de independência defendido no artigo de Jorge Rodrigues, Fernando Seabra e Carlos Mata.

Finalmente, publicamos um trabalho pioneiro de Nelson António e José Martins sobre a transferência de conhecimento no interior de empresas transnacionais no ambiente moçambicano através do estudo de três casos bem sucedidos no sector industrial.

Cumpré, a fechar, referir que a *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* passou a ter uma visibilidade internacional reforçada com a sua presença na plataforma SciELO (Scientific Electronic Library Online), que conta com quase 4 milhões de citações em publicações da comunidade científica. Trata-se de mais um incentivo para a publicação em português de trabalhos de investigação originais.



Bianor Scelza Cavalcanti  
Director no Brasil  
bianor@fgv.br

**A «Revista  
Portuguesa  
e Brasileira  
de Gestão» passou  
a ter uma  
visibilidade  
internacional  
reforçada com  
a sua presença  
na plataforma  
SciELO – Scientific  
Electronic Library  
Online**



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



# Integrando a inovação e o conhecimento na estratégia

por Edward F. McDonough III, Michael H. Zach, Hsing-Er Lin e Iris Berdrow

**RESUMO:** A forma como pensamos o tema da estratégia é lamentavelmente incompleto. A ideia tradicional que se centra no posicionamento dos produtos (ou serviços) menospreza muito do que muitos consideram tornar uma empresa verdadeiramente competitiva. Uma estratégia eficaz implica três componentes: posicionamento do produto/mercado, do conhecimento e da inovação. Este artigo introduz a noção de competição baseada não só no que as organizações produzem ou prestam como serviço, mas também no que sabem ou na forma como inovam.

**Palavras-chave:** Inovação, Conhecimento, Estratégia, Competitividade

**TITLE:** Integrating innovation style and knowledge into strategy

**ABSTRACT:** The way we think about strategy is woefully incomplete. The traditional idea focusing in the positioning of products (or services) underplays much of what most would agree makes a company truly competitive. An effective strategy is comprised of three key components: product/market, knowledge and innovation positions. The article introduces the notion of competing based not only on what an organization makes or the service it provides, but on what it knows and how it innovates.

**Key words:** Innovation, Knowledge, Strategy, Competitiveness

O pensamento tradicional sobre estratégia é profundamente incompleto ao centrar-se no posicionamento dos produtos e dos serviços. Por exemplo, a Porsche Automobil Holdings SE vende, sem dúvida, carros desportivos de luxo a gente rica que procura *status* e uma corrida emocionante. Enquanto a Kia Motors vende veículos utilitários para condutores frugais, que apenas querem deslocar-se de um ponto para outro gastando o menos possível.

A estratégia, encarada deste modo, significa apenas definir e defender uma dada posição competitiva que seja única, original<sup>1</sup>. Ainda que seja útil, esta abordagem sobre a estratégia menospreza o que muitos consideram tornar uma empresa efectivamente competitiva. Não só atribui pouco valor ao que uma empresa sabe, como ignora completa-

mente o facto de que na dinâmica económica de hoje as organizações têm de continuamente reinventar o que são e o que fazem, quer num sentido amplo como mais restrito. Um dos aspectos centrais do modo de operar essa reinvenção é inovando.

Por isso, uma estratégia eficiente implica uma trilogia de componentes que deverá estar alinhada: produto/mercado; conhecimento e inovação. E, na medida em que o horizonte competitivo muda, as organizações deverão continuamente visitar o alinhamento daquelas posições.

Este artigo introduz a noção de concorrência baseada não só naquilo que uma dada organização produz ou presta como serviço, mas também naquilo que sabe e na forma como inova. Cada um destes aspectos representa uma posição competitiva que deve ser avaliada relativamente às



**A visão tradicional sobre a estratégia atribui pouco valor ao que uma empresa sabe e ignora completamente o facto de que na dinâmica económica de hoje as organizações têm de continuamente reinventar o que são e o que fazem, usando a inovação.**

capacidades da organização e a outros concorrentes no mercado que se batam pelo mesmo espaço.

Com base na nossa investigação em 50 casos, descrevemos neste artigo o que significa competir baseado nos três aspectos – produto, saber e inovação – e alinhar, ou realinhar se necessário, as três posições e fornecer aos gestores de estratégia o que isso implica. **(Veja a caixa «Sobre esta investigação», p. 5).**

### Posicionamento na área do saber

Os produtos ou serviços são como a ponta de um icebergue no que respeita ao posicionamento. São a realização visível, tangível, da posição de um dado produto ou serviço no mercado. Mas, tal como o icebergue, muito do que é importante permanece debaixo da linha de água. O que fica fora da vista – e muitas vezes fora da compreensão – é o conhecimento que a organização detém e que lhe permite fornecer tais produtos e serviços.

Uma vez aceite, o conhecimento passou a ser explicitamente olhado como tendo valor e como tal é hoje encarado como um recurso que tem de ser gerido. Por exemplo, muitas empresas criaram o posto de CKO (*chief knowledge offi-*

cer, no original em inglês), o responsável máximo pelo activo do conhecimento, e lançaram uma série de iniciativas de gestão na área.

O problema, contudo, é que a gestão do conhecimento foi encarada como um assunto operacional, não como uma questão estratégica. A ligação entre conhecimento e estratégia raramente se tornou explícita<sup>2</sup> e isto é um erro.

O conjunto de estratégias que uma organização pode levar a cabo com sucesso é limitado pelo saber de que dispõe. E o que necessita de saber bem como o conhecimento que tem de criar e partilhar depende da estratégia que quer levar a cabo. A diferença entre o que uma organização sabe e o que tem de saber para concorrer com sucesso no mercado gera um fosso estratégico de conhecimento, que tem de eliminar. Esta superação pode ser feita de duas maneiras – ou mudando o posicionamento do produto e no mercado para alinhar com o conhecimento que realmente detém, ou alterando o conhecimento da organização de modo a apoiar melhor o posicionamento de produto ou no mercado que tem.

Ambas as abordagens funcionam. O que realmente não funciona é não dar atenção ao problema. Por exemplo, a tentativa da Polaroid para desenvolver uma estratégia digital sem ter suficiente conhecimento na área sobre imagem digital levou à declaração de falência da firma em 2001<sup>3</sup>.

O saber de que a empresa dispunha tinha a ver com desenho, custeio, marketing, produção e distribuição de rolos de película e câmaras fotográficas analógicas. Tentou

---

Edward F. McDonough III é professor de gestão da inovação na Escola de Administração de Empresas da Universidade de Northeastern em Boston, EUA. Michael H. Zach é professor/investigador na mesma Escola. Hsing-Er Lin é investigadora associada na Faculdade de Ciências Económicas Aplicadas da Universidade de Antuérpia, na Bélgica. Iris Berdrow é professora associada de gestão no Bentley College em Waltham, Massachusetts, EUA. Pode contactar os autores pelo e-mail: [smrfeedback@mit.edu](mailto:smrfeedback@mit.edu).

*Edward F. McDonough III is professor of innovation management at the College of Business Administration at Northeastern University in Boston, United States. Michael H. Zach is the Patrick F. Anda Hellen C. Walsh Research Professor at the same College. Hsing-Er Lin is a research associate at the Faculty of Applied Economic Sciences at the University of Antwerp, in Belgium. Iris Berdrow is an associate professor of management at Bentley College in Waltham, Massachusetts, United States. Contact the authors through: [smrfeedback@mit.edu](mailto:smrfeedback@mit.edu).*

Traduzido e adaptado de «Integrating Innovation Style and Knowledge into Strategy», de Edward F. McDonough III, Michael Zach, Hsing-Er Lin e Iris Berdrow, *MIT Sloan Management Review* (Outono 2008, vol. 50, n.º 1, pp. 53-58), com autorização do editor. Tradução e adaptação por Grupo Adventus.

*Translated and adapted from “Integrating Innovation Style and Knowledge into Strategy, of Edward F. McDonough III, Michael H. Zach, Hsing-Er Lin and Iris Berdrow, MIT Sloan Management Review (Fall 2008, vol. 50, no. 1, pp. 53-58), authorized by the editor. Translation by Groupadventus.com.*

Copyright © 2008 by Massachusetts Institute of Technology. All rights reserved. Distributed by Tribune Media Services International.

migrar da química para os sistemas de computação sem mudar a sua base de conhecimento. A sua estratégia assente no posicionamento do produto e no mercado falhou em larga medida porque ignorou pura e simplesmente a sua lacuna de saber.

**Empresas que até não estão no ecrã do seu radar como concorrentes só porque não fabricam os mesmos produtos ou não vendem para os mesmos mercados, podem muito bem ser os seus competidores directos na área do conhecimento.**

Deste modo, pensando em termos de conhecimento permite uma abordagem radicalmente diferente no modo de descrever e mapear o panorama competitivo e o posicionamento da empresa nesse âmbito. Mapear o conhecimento de uma empresa e dos seus concorrentes – ou seja mapear o posicionamento em termos de saber – gera resultados muito diferentes do mapeamento com base no produto e no mercado onde se está.

Ora, empresas que até não estão no ecrã do seu radar como concorrentes só porque não fabricam os mesmos produtos ou não vendem para os mesmos mercados, podem muito bem ser os seus competidores directos na área do conhecimento. Veja este caso: até que as empresas do ramo alimentar começaram a vender produtos para baixar o colesterol, o sector farmacêutico não as encarou como concorrentes. Contudo, podiam ter percebido isso, se tivessem entendido a enorme sobreposição de saber existente entre as duas indústrias<sup>4</sup>.

Os concorrentes na área do saber são especialmente perigosos e furtivos, porque potencialmente podem produzir produtos rivais ou servir os mesmos mercados.

Será que a Polaroid poderia ter antecipado que a Sony ou a Hewlett-Packard, empresas de electrónica de consumo e de sistemas de computação, viriam a produzir a vaga seguinte de equipamento de imagem – as máquinas fotográficas digitais? Talvez, se tivessem olhado a concorrência e a estratégia pela perspectiva do saber.

O posicionamento na área do saber de uma dada organização é tão importante como a posição do produto ou no mercado quando avaliamos o sucesso ou o falhanço de uma estratégia competitiva. Os dois aspectos não podem ser tratados independentemente, mas têm de ser encarados como partes do mesmo todo estratégico. Contudo, o

que uma organização sabe não é um instantâneo estático da sua trajectória de aprendizagem. Na actual economia dinâmica, as organizações têm de reinventar continuamente o que são e o que fazem tanto nos detalhes como nos grandes aspectos, ou, então, arriscam-se a ficar obsoletas.

Um dos meios de o fazer é inovar – um conceito que tradicionalmente é ignorado quando nos voltamos para as discussões habituais de estratégia.

### Posicionamento em inovação

O mundo dos negócios começou a encarar mais a sério a inovação recentemente. Por exemplo, o número de artigos publicados na *MIT Sloan Management Review* contendo o termo «inovação» no título, desde 2000, já ultrapassa o número agregado dos que usaram a mesma palavra nas décadas de 1970, 1980 e 1990.

Mas muita da atenção nestes artigos é dada ao processo de inovação e não há posição competitiva na inovação por parte de uma organização e à forma como a alinha com o posicionamento no mercado e no produto.

Quando falamos de inovação, pensa-se quase sempre em novo desenvolvimento do produto<sup>5</sup>. Mas as organizações, também, podem competir na base da inovação num conjunto de áreas reflectindo as suas «rodas propulsoras» estratégicas, incluindo tecnologias de ponta, novos e melhores serviços, preços mais baixos, melhor execução operacional e melhor compreensão dos clientes e dos mercados.

Uma posição em termos de inovação tem de lidar com dois aspectos: em que medida se focaliza no desenvolvimento de inovações externas que são experimentadas directamente pelos clientes, através de produtos e de serviços, ou, então, como se direcciona para inovações internas, tais como novos processos e procedimentos para uso pela própria organização. Essa posição, também, reflecte a extensão da inovação, desde os refinamentos incrementais até à mudança radical, ou o grau de novidade para o cliente ou o mercado que a organização pretende incorporar nas suas inovações externas.

Seja qual for o caminho por que opta, a organização tem de alinhar imperativamente o seu posicionamento em termos de inovação com a posição em termos de mercado e produto. Vejamos dois casos. A inovação no produto pode fazer pouco sentido em termos estratégicos para uma empresa que concorre por via de operações a baixo custo ou



### Sobre esta investigação

As percepções que adquirimos para escrever este artigo derivaram de uma investigação que os autores realizaram colectivamente ou em separado nos últimos anos ao estudarem ou visitarem mais de 50 organizações. Em cada caso, examinaram as contribuições que o conhecimento e a inovação deram para o desempenho dessas organizações.

O nosso estudo foi quantitativo em primeiro lugar, realizado através de múltiplas entrevistas em cada uma das organizações estudadas, e depois complementado com uma análise de conteúdo dessas entrevistas de modo a identificar os temas e validar o enquadramento da investigação. Juntámos-lhe diversos inquéritos quantitativos.

Usámos dois enquadramentos primários ao conduzir a nossa pesquisa.

O primeiro para analisar a relação entre posicionamento no conhecimento e posicionamento no produto/mercado baseou-se no descrito pelo co-autor Michael Zack (i). O artigo de Zack identifica um conjunto-chave de questões sobre a relação do conhecimento com a estratégia que serviu de base às nossas entrevistas.

O segundo foi aplicado para o estudo quantitativo e qualitativo sobre inovação global por três dos autores. Neste estudo analisámos as relações do posicionamento em termos de inovação, conhecimento e produto/mercado. Este enquadramento está explicado num artigo (ii).

Desenvolvemos e testámos continuamente, de trás para a frente, o enquadramento com casos de estudo a partir da investigação que tínhamos feito anteriormente. O caso final que apresentamos neste artigo é representativo do enquadramento que usamos. Está disponível naturalmente mais informação sobre esta organização escolhida – Buckman Laboratories. (iii).

#### Notas:

(i) Ver nota 1 do artigo.

(ii) McDONOUGH III, E.F., BARROW, I. e LIN, H (2007), «Executing Knowledge and Innovation Strategies for Enhanced Competitive Advantage: The Case of U.S. Manes», *Working Paper*, Fevereiro.

(iii) Ver nota 1 do artigo e ZACK, M.H. (1999), «Managing codified knowledge», *Sloan Management Review*, 40, n.º 4 (Verão), pp. 45-58.

dos. Finalmente, a inovação no marketing pode ser uma necessidade estratégica para uma entidade que concorre através de um conhecimento mais aprofundado dos seus clientes.

Outra via de «esculpir» o mural da inovação é pela ordem de entrada num dado mercado: se se trata do primeiro a entrar, ou se é um dos primeiros seguidores, ou se é um dos últimos a entrar. Os primeiros a entrar caracterizam-se por oferecer novos produtos a mercados com clientes precoces, e nestes casos faz sentido uma inovação centrada no produto ou na tecnologia. Já no caso dos seguidores, que gostam de aprender sobre os mercados e as necessidades dos consumidores a partir dos primeiros a entrar, o seu foco tipicamente dirige-se para o marketing, e nestes casos um posicionamento de inovação em termos de serviço e conexão com os clientes pode ser o mais correcto. Finalmente, para os últimos a entrar, estes concorrem na base do volume ou do baixo custo, e, por isso, o posicionamento de inovação deverá estar focalizado na eficiência do processo operacional.

Em suma, a capacidade de inovação define e delimita a forma como uma organização realmente é capaz de competir nessa base, mas o posicionamento em termos de produto e de mercado determina as linhas mestras e os requisitos para essa inovação. Por exemplo, voltando ao caso da Polaroid, a empresa tentou continuar viável na base de uma inovação na área da química, quando o que precisava era de inovar radicalmente em tecnologia de imagem digital.

### Ligando o conhecimento à inovação

Quando formulamos a estratégia, frequentemente prestamos uma menor atenção à relação entre o posicionamento na área do conhecimento e na inovação. Esta ligação responde às seguintes questões: O que é que a empresa precisa de saber para inovar de uma forma que sustente a sua posição de mercado e produto? E em que medida o conhecimento de que dispõe limita o tipo de inovação que pode executar?

Uma empresa pode inovar baseada no que já sabe, ou, se o conhecimento de que dispõe não é suficiente para permitir o nível de inovação requerido, pode procurar obter ou desenvolver o saber que lhe falta. Estas posições estão interligadas. Por um lado, o foco da actividade de inovação tem de ser guiado pelo conhecimento de que se dispõe ou

de uma execução operacional exemplar. Pelo contrário, inovar na área de poupanças no custo operacional pode ser uma prioridade muito baixa para uma organização que concorre por lançar os produtos topo de gama mais actualiza-

**A capacidade de inovação define e delimita a forma como uma organização realmente é capaz de competir nessa base, mas o posicionamento em termos de produto e de mercado determina as linhas mestras e os requisitos para essa inovação.**

de que se necessita. Por outro, essa orientação influencia o saber que se tem e o que se precisa para se competir na arena escolhida.

### Alinhamento estratégico global

Mesmo que uma empresa domine os três posicionamentos – no mercado/produto, no conhecimento e na inovação – continua em zona de risco. Só quando os três posicionamentos estão alinhados e se reforçam mutuamente uma estratégia pode ser bem sucedida.

Ao adoptar o conceito de «alinhamento», as empresas terão de analisar cada uma das posições como aspectos gerais da sua estratégia. Criar uma estratégia integrada requer, por isso, não focalizar em cada uma das posições em separado, mas, bem pelo contrário, apreciá-las simultaneamente (veja a caixa «Movimento de Alinhamento Estratégico»).

Por exemplo, a Acer – o maior fabricante de computadores de secretária de Taiwan – é um exemplo de como fazer bem um alinhamento estratégico. Desde o ano 2000, a sua prioridade tem sido fornecer tecnologia que seja absolutamente nova e a mais económica possível. A sua posição em termos de produto/mercado é fornecer computadores fáceis de utilizar que tornem a vida mais fácil em casa e no escritório. Tudo o que a empresa faz quanto aos três aspectos da estratégia apoia esse objectivo geral. Por exemplo, a empresa taiwanesa adquire conhecimentos sobre tendências industriais e de moda, de modo a criar produtos o mais atractivos possíveis.

### As transições estratégicas: o caso Buckman Labs

Tão importante como saber alinhar as três posições, é saber manter esse alinhamento de um modo dinâmico à medida que as mudanças no panorama da concorrência colocam maiores desafios.

A Buckman Laboratories International, um fabricante de especialidades químicas, baseado em Memphis, no estado norte-americano do Tennessee e que opera em mais de 90 países, é um bom exemplo de uma empresa que conseguiu manter esse alinhamento com êxito<sup>6</sup>.

### Movimento de alinhamento estratégico

Não só as habitualmente esquecidas componentes da estratégia – como o posicionamento em termos de conhecimento e de inovação – têm de ser incluídas quando as empresas pensam sobre o futuro, como têm de ser completamente integradas no planeamento da organização.





A empresa evoluiu ao longo de três fases de transição estratégica desde a sua fundação em 1945, revelando uma dada posição estratégica dominante em cada uma das fases. A chave do sucesso da Buckman Labs foi ter sido capaz de alinhar explicitamente as três posições.

### **Fase 1: Focalização no produto/mercado**

Inicialmente a empresa competia na base da liderança no produto. A sua posição era fabricar os microbicidas mais eficazes e vendê-los a um preço competitivo, oferecendo, assim, maior valor do que a concorrência. Neste ponto, a empresa não se focalizou em segmentos específicos do mercado. A sua posição em termos de saber estava centrada em adquirir conhecimentos nas áreas da engenharia química e da química associadas à luta contra os micróbios. Em geral, recrutava gente qualificada com graus académicos elevados nestas áreas para todas as funções da empresa, incluindo mesmo vendas, apoio aos clientes e sistemas de informação.

Não ignorava as necessidades dos clientes, mas como não se centrava em segmentos específicos, a inovação tendia a ser dirigida pelas necessidades internas, e era tipicamente incremental e focalizada na melhoria das propriedades químicas dos seus produtos. Os novos produtos eram fruto do saber na área da química que a empresa detinha, ampliado através de relações com universidades.

Assim estabeleceu um alinhamento eficaz dos três aspectos. Como os seus produtos eram, regra geral, superiores aos da concorrência e os mercados não estavam saturados, a estratégia revelou-se ganhadora.

### **Fase 2: Focalização no conhecimento**

À medida que o sector se tornou mais competitivo, muitos dos produtos estrela da empresa tornaram-se mercadorias (ficaram «commoditizados», no anglicismo técnico por vezes usado), os preços foram pressionados em baixa e as margens começaram a emagrecer. A posição de liderança da empresa tornou-se menos eficaz.

A resposta da Buckman foi mudar o foco estratégico de uma posição centrada no produto/mercado para uma baseada no saber. Apostou em desenvolver um corpo original e específico de conhecimento a partir do qual pudesse criar produtos líderes. Também, mudou de uma postura de venda do produto para uma de venda de serviços de valor acrescentado, mostrando aos clientes como tirar o máximo dos produtos. Por fim, a empresa começou a estreitar o seu foco,

**O posicionamento da empresa mudou do enfoque interno, orientado para a inovação química no produto, para a óptica externa, para uma inovação orientada para o serviço ao cliente.**

identificando a pasta e o papel, o tratamento de água e o fabrico de couro como os segmentos primários do fabrico. Isto permitiu à empresa centrar-se no conhecimento e na inovação necessários para apoiar o seu novo posicionamento em termos de produto e de serviços.

O saber que agora precisava derivou das «aplicações» químicas, saindo da área inicial da química orientada para o produto. A empresa deixou de vender um químico para remover o lodo nas fábricas de papel. Passou a oferecer os melhores métodos (mais eficazes e baratos) para o tratamento do lodo que surgia num certo tipo de fábricas a uma dada velocidade e num dado clima com água de uma certa acidez. Este conhecimento, e os meios de o capturar e partilhar, era mais complexo do que antes, mas fornecia um meio de competir que era mais «proprietário» e difícil de copiar – e, portanto, mais estratégico.

O posicionamento da empresa mudou do enfoque interno, orientado para a inovação química no produto, para a óptica externa, para uma inovação orientada para o serviço ao cliente.

Isto exigiu que a Buckman desenvolvesse processos de comunicação e de partilha do conhecimento que explorassem a experiência e a sabedoria desenvolvida pelos seus técnicos no terreno. Uma vez mais, alinhou as três dimensões da estratégia, mas no sentido de um conjunto de posições bem diferentes.

A viragem para esta nova estratégia implicou uma transição complexa a vários níveis.

Se a migração de uma lógica de venda de produtos para uma oferta de serviços baseada no conhecimento até foi fácil, a transição para um novo posicionamento de produto/mercado mostrou-se bem mais difícil. A Buckman teve de alterar a sua área fundamental de conhecimento estratégico na base da qual competia, bem como a sua abordagem à inovação.

Na verdade, a empresa viveu um período temporário de desalinhamento nessa transição. No início, a empresa não alterou logo a sua posição na área do saber. Continuou a focar-se na criação de conhecimento orientado para o produto, mesmo quando implementava o seu novo posiciona-

mento de serviço no mercado. Por exemplo, criou internamente repositórios *online* de informação de produto e programas de formação de vendas e de apoio aos empregados para lhes ensinar a química complexa que estava por detrás da linha de produtos. Neste ponto, a empresa ainda não dispunha de mecanismos de captura e de partilha eficientes do conhecimento aplicado que dispunha no terreno e da experiência dos seus empregados da linha da frente por todo o mundo.

A posição na área de inovação requeria, por isso, uma viragem complexa que temporariamente estava desalinhada. A inovação já não devia centrar-se nos laboratórios de investigação & desenvolvimento e a partir daí ser «canalizada» para os clientes – mas, pelo contrário, deveria ser «transferida» dos clientes para dentro da empresa. Mais: não deveria ser focalizada apenas na química do produto, mas também nos serviços que deveriam ser orientados pelos problemas concretos gerados pela aplicação que os clientes defrontavam nas suas operações.

A chave para o novo posicionamento de inovação era reconhecer a necessidade de uma viragem dos processos químicos de fabrico para os processos de partilha do conhecimento, bem como uma mudança dos produtos para a área das soluções. E a Buckman conseguiu dominar ambas as novas posições em relação aos seus concorrentes.

### **Fase 3: Focalização na inovação**

Enquanto a fase anterior foi reactiva, esta terceira fase, ainda em curso, que se iniciou há cinco anos, representou um movimento estratégico pró-activo no sentido de criar e controlar uma posição competitiva única e elevada baseada no que a Buckman agora chama de «inovação contínua».

Esta iniciativa pretende fornecer melhorias mensuráveis e económicas na produção e na qualidade para os clientes lançando novos serviços e produtos específicos. Esta mudança, uma vez mais, exigiu uma enorme mudança nas posições nas áreas de saber e de inovação. O novo posicionamento na área do conhecimento baseou-se no saber previamente exigido para competir em aplicações de serviço, mas expandiu-o. Continua a focalizar-se na capacidade de resolução de problemas e nas competências nas aplicações, mas juntou-lhe a sabedoria nas áreas da relação e comunicação com os clientes, na habilidade para aprender e inovar com os clientes, e numa profunda compreensão das várias dimensões do cliente – estratégia,

## **O processo de aprendizagem mútua entre a Buckman e os seus clientes que decorre dentro desta dinâmica e o activo criado nesse relacionamento gera um desincentivo significativo para os clientes mudarem de fornecedor.**

operações, modelo económico e processos e sistemas de fabrico.

O novo posicionamento na inovação é baseado numa inovação contínua, colaborativa, adequada a cada cliente, e focalizada nos problemas. Ao estabelecer uma relação tão estreita, a empresa consegue manter e defender o seu acesso privilegiado ao processo específico de aprendizagem do cliente, que é o mecanismo que alimenta a ronda seguinte de inovações para esse cliente.

As posições nas áreas do conhecimento e da inovação estão, de novo, firmemente alinhadas apoiando a nova posição de serviço no mercado. Para suportar esta situação, a empresa teve, de novo, de inovar não só nos seus produtos e serviços, mas também internamente, nos seus processos e estruturas organizativas. Este, provavelmente, foi o aspecto mais importante da inovação ocorrida, sobretudo porque alinhou com e reforçou os outros dois posicionamentos estratégicos.

Um dos resultados da inovação contínua é o facto de permitir realizar vários ajustamentos em várias áreas do relacionamento com o cliente de modo a melhorar os resultados. Deste modo, o processo de inovação contínua dirige-se quer aos serviços como aos processos. O processo de aprendizagem mútua entre a Buckman e os seus clientes que decorre dentro desta dinâmica e o activo criado nesse relacionamento gera um desincentivo significativo para os clientes mudarem de fornecedor.

### **Conclusões do caso**

Uma das chaves de execução da nova estratégia da Buckman foi a capacidade de partilhar a comunicação e o conhecimento no conjunto das suas operações globais.

A empresa criou duas inovações estruturais e de processo: grupos de trabalho globais e grupos de contas também globais.

Os grupos de trabalho que atravessam diversas funções foram criados para gerar confiança, melhorar a comunicação e a troca de informação à escala mundial – não só de baixo para cima, mas também horizontalmente. Os grupos



são responsáveis por implementar a estratégia tríplice da Buckman, dirigindo actividades e gerindo os negócios à escala global em cada um dos grandes segmentos de mercado.

Por outro lado, os grupos de contas principais aplicam directamente o conhecimento e a sabedoria prática no sentido de melhorar as operações dos clientes e de obter retorno da parte deles. Estes grupos são responsáveis por recolher informação, desenvolver estratégias e coordenar inovação global e prestação de serviços para clientes específicos.

O relacionamento da Buckman com a Voith AG, um fabricante de máquinas e distribuidor alemão, é um bom exemplo de como o alinhamento estratégico tríplice serve o propósito de inovação contínua conjunta e focada no cliente.

Baseada no saber acumulado na área no fabrico de tecido de papel<sup>7</sup> pela Buckman, a divisão da Voith propôs a colaboração no desenvolvimento de produtos para uma máquina revolucionária que produziria tecido de papel de alta qualidade com poupança significativa nos custos. Em consequência, a Buckman desenvolveu uma linha de químicos específica para uso nestas máquinas. As duas empresas, então, criaram uma parceria formal, designando a Buckman como fornecedor preferencial deste químico. Como resultado desta colaboração, a Buckman foi capaz de inovar e expandir a sua linha de químicos, aumentar as suas competências em fabrico de tecido de papel e alargar o seu conhecimento ao mercado do tratamento de águas.

### Implicações deste estudo

O posicionamento em termos de produto e de mercado é apenas uma parte da estratégia competitiva de uma empresa. As organizações, também, têm de olhar explicitamente e avaliar os seus posicionamentos nas áreas do conhecimento e da inovação, colocando as seguintes questões:

- 1) Estão os três posicionamentos alinhados e reforçam-se mutuamente?
- 2) É cada uma das posições única e superior às dos concorrentes?
- 3) Este posicionamento alinha com as capacidades de que dispõe?

Mapear os concorrentes na base do posicionamento em termos de conhecimento e de inovação pode fornecer dados

completamente diferentes do mapeamento tradicional em termos de produto e de mercado. Organizações que até podem não parecer ser concorrentes, porque fabricam coisas diferentes ou vendem para mercados diferentes, tornam-se concorrentes na área do conhecimento, porque partilham o mesmo tipo de saber, ou competidores na área da inovação, porque inovam e aprendem de uma forma similar.

**Organizações que até podem não parecer ser concorrentes, porque fabricam coisas diferentes ou vendem para mercados diferentes, tornam-se concorrentes na área do conhecimento, porque partilham o mesmo tipo de saber, ou competidores na área da inovação, porque inovam e aprendem de uma forma similar.**

Estes concorrentes «furtivos» podem bem ser as suas ameaças bem reais. A mudança estratégica não é apenas alterar a posição de produto e de mercado, mas exige uma viragem no posicionamento em termos de conhecimento e de inovação para manter um dado alinhamento estratégico.

Organizações como a Polaroid, que apenas mudavam a sua posição em termos de produto/mercado, caminharam para a falência por ignorarem a complexidade escondida inerente à viragem de posicionamento no saber e na inovação, que, na verdade, é bem mais difícil do que a mudança de posição no produto/mercado.

Ainda que alterar as três posições ao mesmo tempo não seja impossível, basear-se numa dada posição facilita a transição estratégica, reduz o grau de desalinhamento durante esse período e garante uma maior oportunidade de sucesso.

O alinhamento das três estratégias ocorre no decurso da sua própria execução. Por exemplo, no caso que vimos, a Buckman integrou as suas três posições através dos grupos de contas principais à escala global. O que tornou estes grupos diferentes dos grupos tradicionais de contas de clientes principais, que apenas fornecem um ponto de contacto único com o cliente, foi o facto de na Buckman a sua missão estar directamente ligada à integração e execução dos três posicionamentos estratégicos.

A vantagem competitiva cada vez mais provém do conhecimento de uma organização e da sua capacidade de inovar baseada nesse saber. Mas alavancar essa capacidade requer que a empresa reconheça explicitamente o papel do saber e da inovação no desenvolvimento da estratégia. As

organizações têm de desenhar conscienciosamente e desenvolver as suas estratégias de uma forma que assegure a integração das três posições estratégicas – produto/mercado, conhecimento e inovação.

O sucesso e a vantagem competitiva, também, dependem da habilidade da empresa não só para alinhar essas posições no início, como para as realinhar sempre que as externalidades do mercado o ditem. Isto requer uma monitorização contínua do panorama competitivo e a alteração do alinhamento em função das mudanças no meio envolvente. ■

## Notas

1. PORTER, M.E. (1996), «What is Strategy?», *Harvard Business Review*, vol. 74, n.º 6, Novembro-Dezembro, pp. 61-78.

2. ZACH, M.H. (1999), «Developing a Knowledge Strategy», *California Management Review*, 41, n.º 3 (Primavera), pp.125-145.

3. Esta conclusão foi tirada com base numa auditoria estratégica sobre a questão do conhecimento levada a cabo pelo autor pouco antes de a empresa declarar falência.

4. PATEL, P. e PAVITT, K. (2000), «How technological competencies help define the core (not the boundaries) of the firm», em **The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities**, editado por DOSI, G., NELSON, R.R. e WINTER, S.G., Oxford University Press, Oxford, pp. 312-333.

5. SAWHNEY, M., WOLCOTT, R.C. e ARRONIZ, I. (2006), «The 12 different ways for companies to innovate», *MIT Sloan Management Review*, 47, n.º 3 (Primavera), pp. 75-81.

6. O caso é baseado em investigação primária realizada ao longo de vários anos por um dos autores e nos relatórios anuais da empresa de 2005 a 2007.

7. Por exemplo, papel higiénico, lenços, guardanapos e rolos de papel de cozinha e outras aplicações como papel de embrulho fino e para fins artísticos. (N.T.)



# O papel dos valores individuais na interação entre indivíduos e Tecnologia de Informação\*

por Elaine Tavares e Isabel Costa

**RESUMO:** Diversas pesquisas na área de gestão de Sistemas de Informação (SI) discutem como a Tecnologia da Informação (TI) é aceita ou rejeitada pelos indivíduos. Entretanto, a influência dos valores individuais no processo de assimilação da tecnologia não recebe destaque na literatura. Este artigo apresenta uma reflexão teórica sobre os valores individuais como uma lente conceitual que pode ser inserida no estudo da interação entre os indivíduos e os recursos de TI nas organizações. Parte-se da idéia de que os valores individuais condicionam ações nas organizações e devem assim influenciar a forma pela qual os indivíduos redefinem o uso de artefatos tecnológicos. A construção social da realidade e a visão do usuário de TI como o agente na utilização da tecnologia são premissas deste ensaio. São debatidas as idéias de que a estrutura da tecnologia é construída na prática e de que os valores, crenças e expectativas do indivíduo irão influenciar o uso da TI. São discutidos o conceito de valor, as formas pelas quais os valores são adquiridos e transformados e a influência dos valores no comportamento humano. Por fim, apresentam-se algumas sugestões para identificação dos valores em pesquisas empíricas.

**Palavras-chave:** Tecnologia da Informação, Valores Individuais, Construção Social de TI

**TITLE:** The role of individual values in the interaction between individuals and Information Technology

**ABSTRACT:** Several researches in information systems management discuss how information technology (IT) is accepted or rejected by individuals. Nonetheless, the influence of individual values in the technology assimilation is underprivileged in the literature. This article presents a theoretical essay about individual values as a conceptual lens to be inserted in studies regarding the interaction of IT and people in organizations. It is based on the assumption that individual values drive action in organizations and must influence the way users redefine technological artefacts. The perspectives of the social construction of reality and individual as agents in IT use underlie this reflection. We discuss the ideas that technology structures are constructed in practice and that values, beliefs and expectations will influence the use of IT. The concept of values, the way that they are acquired and transformed and the influence they have over human behaviour are also examined. Finally, we present suggestions for the identification of values in empirical research.

**Key words:** Information Technology, Individual Values, Social Construction of IT

**TÍTULO:** El papel de los valores individuales en la interacción entre los individuos y la Tecnología de la Información

**RESUMEN:** Varias investigaciones en el ámbito de la gestión de los Sistemas de Información (SI) analizan cómo la tecnología de la información (TI) es aceptada o rechazada por los individuos. Mientras tanto, la influencia de los valores individuales en el proceso de asimilación de la tecnología no recibe cualquier atención en la literatura. Este artículo presenta una reflexión teórica sobre los valores individuales de como un objetivo conceptual puede ser incluido en el estudio de la interacción entre las personas y los recursos de TI en las organizaciones. Es la idea de

que os valores individuais afetam a cada uma das ações nas organizações, e, portanto, influir na maneira em que os indivíduos redefinem o uso dos artefactos tecnológicos. A construção social da realidade e a visão do usuário de TI como um agente no uso da tecnologia são requisitos prévios para esta prova. São debatidas as ideias que a estrutura da tecnologia se baseia na prática e que os valores, crenças e expectativas da pessoa influenciam no uso das tecnologias da informação. Foi examinado o conceito de valor, a forma em que os valores são adquiridos e são transformados e a influência dos valores no comportamento humano. Por último, são apresentadas algumas sugestões para a identificação dos valores na investigação empírica.

**Palavras chave:** Tecnologia da Informação, Valores Individuais, Construção Social de TI

A disseminação do uso de equipamentos e sistemas computadorizados nas organizações tem sido extensa nas últimas décadas, motivada por diversos benefícios percebidos, geralmente relacionados a ganhos de produtividade, de competências e de performance organizacional.

O uso extensivo da Tecnologia da Informação (TI) colabora para a mutação das organizações, gerando importantes transformações no trabalho, na sua organização e na sua percepção. A implementação da TI é influenciada por diversos fatores e torna necessário um conjunto de novas competências que permita lidar com sua especificidade (Thiry-Cherques e Rodrigues, 2006).

O impacto da TI sobre o trabalho irá depender da interação entre os indivíduos e a tecnologia. Diversos estudos foram realizados com o objetivo de compreender esta interação, dentre eles os modelos de aceitação de tecnologia baseados

em Davis (1989) e Davis et al. (1989), o Modelo de Goodman, Griffith e Fenner (1990) e a Teoria do Comportamento Planejado de Ajzen (1991). Historicamente, a tecnologia muitas vezes foi, e ainda é, tratada como uma força causal determinística de impactos previsíveis (Liker et al., 1999). O determinismo tecnológico descreve as tecnologias como artefactos assentados e estáticos que são disponibilizados aos usuários. Esta ideia de estabilidade da tecnologia é vencida por pesquisas empíricas que mostram que as pessoas redefinem e modificam os significados da tecnologia, suas propriedades e suas aplicações após esta ter sido desenvolvida (Wolgar, 1991).

Isso é reconhecer que o papel do usuário de TI não se restringe ao de consumidor passivo dos artefactos tecnológicos. Ao contrário, é um agente na adoção, no uso e na adaptação dos recursos disponíveis, ou seja, ele atua sobre a tec-

#### Elaine Tavares

elaine.tavares@fgv.br

Doutoranda em Administração na EBAPE/FGV – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Professor at the Brazilian School of Public and Business Administration of Getúlio Vargas Foundation (EBAPE/FGV). PhD Candidate and Master in Business Management from EBAPE/FGV. She teaches Management of Organizational Change and Management of Information Systems on FGV programs.

Estudiante de doctorado en gestión en la EBAPE/FGV – Escuela Brasileña de Administración Pública y de Empresas de la Fundación Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil.

#### Isabel de Sá Affonso da Costa

isabel.costa@estacio.br

Doutora em Administração pela EBAPE/FGV – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Professora do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Professor at the Master Program in Business Administration and Development of Estácio de Sá University, Rio de Janeiro (MADE/UNESA) and at FGV Management Programs. She is a PhD in Administration from Brazilian School of Public and Business Administration of Getúlio Vargas Foundation (EBAPE/FGV).

Doctora en Administración por la EBAPE/FGV – Escuela Brasileña de Administración Pública y de Empresas de la Fundación Getúlio Vargas. Profesora, Master en Gestión y Desarrollo de Negocios de la Universidad Estácio de Sá, Rio de Janeiro, Brasil.

\* Uma versão preliminar deste artigo foi apresentada e publicada nos Anais do XXX Enanpad em Salvador, 2006, com o título «Valores individuais: uma lente conceitual para o estudo do uso da Tecnologia da Informação nas organizações».

Recebido em Setembro de 2007 e aceite em Setembro de 2008.  
Received in September 2007 and accepted in September 2008.



**Historicamente, a tecnologia muitas vezes foi,  
e ainda é, tratada como uma força causal  
determinística de impactos previsíveis.  
O determinismo tecnológico descreve as tecnologias  
como artefatos assentados e estáticos  
que são disponibilizados aos usuários.**

nologia e a redefine sempre que com ela interage. O que se defende é que, embora a tecnologia possa ter propriedades materiais e carregar símbolos, sua estrutura só é formada na prática. A estrutura de uso da tecnologia é construída recursivamente a partir da interação humana regular com certas propriedades da tecnologia e configura o conjunto de regras e recursos que moldam esta interação. Esta noção de recursividade é discutida na teoria da estruturação de Giddens (1984), que enfatiza que a ação é condicionada por estruturas culturais existentes e que também estas estruturas são criadas e recriadas através do processo de ação.

Baseada nas idéias de Giddens, Orlikowski (2000) argumenta que sempre coexistirão dois aspectos da tecnologia: a tecnologia como *artefato* e a *tecnologia na prática*. A tecnologia é, por um lado, um fenômeno fisicamente organizado no tempo e no espaço. Ela tem propriedades culturais e materiais que transcendem experiências individuais. Neste aspecto, a tecnologia pode ser chamada de artefato tecnológico. Ao mesmo tempo, o uso da tecnologia envolve uma ordenação pessoal e uma versão editada do artefato tecnológico, que é experimentado distintamente por diferentes indivíduos, dependendo do momento e da circunstância. Este aspecto é denominado pela autora de tecnologia na prática. Estudar a tecnologia pela lente da prática transfere o foco de atenção para as estruturas tecnológicas emergentes da interação entre usuário (agente) e artefato (estrutura).

Essa proposta traz novos desafios ao entendimento do uso da TI, por ser a tecnologia assimilada por indivíduos dotados de valores, crenças e expectativas, que deverão influenciar seu uso.

Neste estudo, parte-se das premissas de que a tecnologia é socialmente construída e de que o usuário de TI é um agente na adoção, no uso e na adaptação dos recursos disponíveis. Apresenta-se então uma reflexão teórica sobre os valores individuais como um conceito relevante para a

compreensão da interação entre os indivíduos e a Tecnologia da Informação nas organizações.

Entende-se que valores individuais são as crenças que cada pessoa mantém na busca de definir o que seja «bom» ou «correto», e que os valores constituem a base pela qual o indivíduo se comporta e avalia o cotidiano.

A principal motivação para a elaboração desta reflexão é baseada no fato de que poucas pesquisas sobre TI consideram os valores individuais e temas correlatos como fatores influentes na assimilação e utilização de tecnologia nas organizações (Friedman, 1997; Contarello e Sarrica, 2007; Takatalo *et al.*, 2008). Estas pesquisas normalmente privilegiam características da própria tecnologia e fatores contingenciais, gerando uma compreensão ainda limitada sobre a interação entre os indivíduos e as TI.

A reflexão teórica desenvolvida está sistematizada da seguinte forma: a próxima seção apresenta a tecnologia como socialmente construída – visão que constitui uma premissa deste artigo; a seção 3 discute a idéia do indivíduo como agente no uso da TI e sugere também a Teoria da Estruturação como uma alternativa teórica para o tipo de pesquisa proposto; a seção 4 apresenta o conceito de valor e sua influência nas ações na organização e, mais especificamente, na utilização da TI. Discute-se ainda sobre as formas pelas quais os valores são adquiridos e transformados, e como eles podem ser identificados em pesquisas empíricas. Finalmente, a última seção apresenta as conclusões desta reflexão teórica.

### A construção social da tecnologia

Historicamente, nos estudos na área da administração da informação, a tecnologia tem sido tratada como uma força determinística, de impactos previsíveis. A tecnologia, segundo esta perspectiva, é auto-reguladora, devendo sofrer o mínimo de intervenção humana. O pressuposto é que o trabalhador acrescenta vulnerabilidade à produção, e que, portanto, é melhor que os processos produtivos estejam baseados exclusivamente na tecnologia (Liker *et al.*, 1999).

Recentemente, assiste-se ao reconhecimento da complexidade da tecnologia e de seu relacionamento com o trabalho, que é bi-direcional e dependente de uma série de fatores contingentes. Percebe-se que a realidade social da

implementação da tecnologia é altamente complexa. Tecnologias muito distintas são trazidas para configurações sociais muito diferentes por diversos motivos, podendo gerar uma ampla gama de efeitos, nem sempre antecipáveis (Liker *et al.*, 1999).

Qualquer tecnologia tem como função melhorar as condições de vida ou de trabalho, através da utilização de instrumentos, mecanismos ou procedimentos que facilitem a ação humana. Porém, perante uma nova tecnologia, várias barreiras de ordem psicológica, social ou moral podem existir antes da sua aceitação (Almeida, 2002). A implementação de uma tecnologia muitas vezes implica problemas tais como: degradação da qualidade de vida das pessoas no trabalho, ao reduzir a segurança no emprego, aumentar o estresse e gerar incertezas quanto aos interesses de carreira; impacto na comunicação informal responsável pela amizade, confiança, auto-respeito e sentimento de pertença ao grupo; redistribuição indesejada de poder; e perda de emprego ou de significado para a vida no trabalho (Ramos e Berry, 2005).

**As pessoas têm um papel ativo na criação de novas tecnologias e nos seus resultados. A tecnologia não atua de forma imperativa: os indivíduos redefinem e modificam, durante a prática, os significados das tecnologias, suas propriedades e suas aplicações, sendo este, portanto, um processo de construção social.**

Baseados nas idéias de Berger e Luckmann (1966), os teóricos da construção social propõem que a interação entre os agentes controla as tecnologias e seus efeitos e que atitudes em relação à tecnologia convergem num sistema social (Fulk, 1993). Os construtivistas sociais analisam as interpretações, os interesses sociais e conflitos que moldam a produção de tecnologia, bem como o seu significado cultural e as interações sociais entre grupos relevantes (Orkikowski, 2000).

Weick (1990) se baseou nas idéias do construtivismo social ao discutir a tecnologia como emergente das relações entre um conjunto heterogêneo de elementos. O autor relacionou o conceito de tecnologia a um equívoco, uma vez que tec-

nologias são interpretadas de formas variadas e algumas vezes conflitantes. Weick mostrou que tecnologias causam problemas imprevisíveis porque seus processos são, com frequência, pobremente compreendidos e pelo fato de elas serem constantemente reprojatadas e reinterpretadas no processo de implementação e acomodação a contextos sociais e organizacionais específicos.

Isso é reconhecer que as pessoas têm um papel ativo na criação de novas tecnologias e nos seus resultados. A tecnologia não atua de forma imperativa: os indivíduos redefinem e modificam, durante a prática, os significados das tecnologias, suas propriedades e suas aplicações, sendo este, portanto, um processo de construção social. A implementação de uma tecnologia é, então, apenas um dos estágios para a assimilação de um recurso no processo de trabalho.

### O indivíduo como agente no uso da TI

À medida que as Tecnologias da Informação foram sendo difundidas nas organizações, um número crescente de pesquisadores buscou formas alternativas de estudar as interações dos usuários com os recursos de TI. Dentre essas novas abordagens de pesquisa na área estão as articulações feitas a partir das premissas da teoria da estruturação de Giddens.

Em diversos artigos publicados entre o final dos anos 1970 e o início dos anos 1980, culminando com a publicação do **The Constitution of Society** em 1984, o sociólogo britânico desenvolveu a teoria da estruturação que tem também presentes premissas do construtivismo social.

Giddens teve como questão central de pesquisa a relação entre estrutura e agência, assunto de grande complexidade na teoria social. Ele analisou esta dualidade a partir da conceituação da estrutura como uma forma dada ou externa. A estrutura é o que dá forma a vida social, mas não é a forma em si. A estrutura existe somente e por meio da agência humana (Giddens, 1989, p. 256). De forma similar, ele partiu da noção de agência como algo contido no indivíduo. A agência não se refere à intenção do indivíduo fazer algo, mas ao fluxo ou padrão de ação das pessoas. Giddens reformulou a noção de estrutura e de agência, enfatizando que a ação é condicionada por estruturas culturais existentes

e que também estas estruturas são criadas e recriadas através do processo de ação (Walsham, 2002).

A teoria da estruturação naturalmente não privilegiou o estudo das tecnologias. Entretanto, dada sua inserção nas operações diárias das organizações, e especialmente o papel das tecnologias de informática na construção da realidade nas organizações contemporâneas, algumas tentativas vêm sendo feitas para estender as idéias de Giddens às pesquisas nesta área (Barret e Walsham, 1999; Nicholson e Sahay, 2001; Walsham e Sahay, 1999; Ngwenyama, 1998; Olesen e Myers, 1999; Orlikowski, 2000; Maznevski e Chudoba, 2000; Walsham, 2002).

Estas pesquisas mostram que o uso da teoria da estruturação proporciona aos pesquisadores uma abordagem teórica que ajuda a compreender como acontece a interação dos usuários com a TI, quais são as implicações desta interação e como se pode tentar lidar com suas conseqüências intencionais e não intencionais (Pozzenbon e Pinsonneault, 2005).

Dois elementos discutidos na teoria da estruturação apresentam-se como adequados à idéia defendida nesta pesquisa de que o usuário de TI é um ator social – alguém que desempenha um papel de agente na adoção, no uso e da adaptação dos recursos de TI: a noção de dualidade entre estrutura e agência e a capacidade de aprendizado do ator.

Sobre a dualidade entre estrutura e agência, a teoria da estruturação trata a estrutura como incorporada na prática, ou numa série de práticas, de forma recursiva. A ênfase proposta é na construção e na reconstrução da prática social. Nesta linha, a natureza real da tecnologia e suas conseqüências emergem da ação humana (Giddens e Pierson, 1998). A TI é projetada para prover significado, exercitar poder, legitimar ações e, conseqüentemente, está profundamente envolvida na dualidade da estrutura (Walsham, 2002). A recursividade na interação usuário-tecnologia consiste em, na prática recorrente, o usuário moldar a estrutura da tecnologia, que por sua vez molda seu uso (Orlikowski, 2000). A estrutura da tecnologia não é, então, externa ou independente da agência humana, mas existe como um conjunto de regras de comportamento e como habilidade de explorar recursos, que emerge da interação da pessoa com a tecnologia (Walsham, 2002).

**A estrutura da tecnologia não é externa ou independente da agência humana, mas existe como um conjunto de regras de comportamento e como habilidade de explorar recursos, que emerge da interação da pessoa com a tecnologia.**

O segundo elemento da teoria da estruturação que é de interesse desta discussão é o fato desta teoria considerar o ator social como alguém com capacidade de aprendizado e reflexão. Os atores sociais aprendem padrões de ação e interação que se tornam estandardizados ou, através do tempo, eventualmente se tornam institucionalizados, formando assim as propriedades estruturais da organização. Estas propriedades estruturais tornam possível e, ao mesmo tempo, restringem a ação humana, sendo reproduzidas pelos atores (Pozzenbon e Pinsonneault, 2005). Os padrões de ação e interação, bem como as propriedades estruturais decorrentes, estão claramente relacionados com o uso que o indivíduo fará dos recursos da TI.

O conceito de estrutura deve ser entendido como um conjunto de regras e recursos, representados na prática social recorrente (Giddens, 1979; 1984). Os elementos da tecnologia não são sinônimos de estrutura, pois são externos à ação humana. Somente quando estes elementos são colocados em uso, rotineiramente podemos dizer que eles estruturam a ação humana, e desta forma eles implicam em regras e recursos que constituem a prática social recorrente (Orlikowski, 2000).

Assim, embora a tecnologia possa ter propriedades materiais e carregar símbolos, ela não possui uma estrutura, pois a estrutura só é formada na prática. Quando o homem interage regularmente com uma tecnologia, ele se envolve com as propriedades materiais e simbólicas da tecnologia. Através da interação repetida, certas propriedades da tecnologia vão entrando em processo de estruturação. A prática social recorrente resultante produz e reproduz uma estrutura particular de uso de determinada tecnologia. A estrutura de uso da tecnologia é construída recursivamente, através da interação humana regular com propriedades da tecnologia, e configura então o conjunto de regras e recursos que moldam esta interação (Orlikowski, 2000).

Esta visão através da prática é mais adequada ao entendi-

mento do uso da tecnologia, pois não tem suposições sobre estabilidade, previsibilidade e completude relativa da tecnologia. O foco é nas estruturas que emergem à medida que as pessoas interagem recorrentemente com quaisquer propriedades da tecnologia que elas tenham em mãos, seja para construir, aprimorar, modificar ou inventar uma dada tecnologia (Orlikowski, 2000).

Os modelos de estruturação de tecnologia estudam como as pessoas fazem uso da tecnologia, colocando este uso como uma «apropriação» da estrutura presente nas tecnologias. Esta apropriação ocorre quando as pessoas ativamente escolhem como as estruturas da tecnologia serão usadas. DeSanctis e Poole (1994, p. 130) identificaram diferentes tipos de apropriação, como preservação, substituição, combinação, enriquecimento, contraste, imposição, afirmação ou negação das estruturas provenientes da tecnologia.

A noção de apropriação capta bem a importância da ação humana em moldar o uso da tecnologia. Ela, no entanto, molda a agência humana em termos da interação com as estruturas incorporadas na tecnologia. Se focalizarmos as estruturas emergentes, ao invés das incorporadas, uma visão alternativa sobre o uso da tecnologia é possível – uma visão que nos permite observar o que os usuários fazem com a tecnologia, não como uma apropriação, mas como uma *atuação* – no sentido de transformar em ação. Assim, ao invés de começar com a tecnologia e ver como os atores se apropriam das estruturas incorporadas, esta visão começa com a ação humana e examina como ela representa as estruturas emergentes através da interação com a tecnologia. Concentrar a atenção em como a estrutura é construída e reconstruída na prática social recorrente mostra que, embora o usuário possa utilizar a tecnologia da forma pela qual ela foi concebida, ele pode e faz usos diferenciados, ignorando certas propriedades da tecnologia, trabalhando de forma a contorná-las, ou criando novas formas que podem até ser contraditórias com a expectativa do projetor da tecnologia (Orlikowski, 2000).

Do ponto de vista do usuário, uma tecnologia apresenta-se com um conjunto de propriedades elaboradas por quem a projetou. Entretanto, como realmente estas propriedades serão usadas não é inerente à tecnologia, nem fato pré-determinado; irá depender do que as pessoas vão realmente

fazer com elas em circunstâncias particulares. Alguns estudos já mostraram que as pessoas podem, deliberadamente ou inadvertidamente, usar a tecnologia de forma imprevista. Seja por erro (percepção reduzida, falha de compreensão, distração) ou intenção (sabotagem, inércia, inovação), usuários ignoram, alteram ou desviam-se das propriedades projetadas da tecnologia. Eles irão adequar ou refazer o artefato para satisfazer necessidades e interesses pessoais (Orlikowski, 2000).

Quando as pessoas usam a tecnologia, tomam por base as propriedades do artefato. No entanto, elas também utilizam capacidades, poderes, conhecimentos, premissas e expectativas sobre a tecnologia e seu uso, influenciadas tipicamente por treinamentos, comunicação e por experiências anteriores. O usuário considera ainda o contexto institucional que ele vive e em que trabalha e as convenções culturais e sociais associadas. Desta forma, o uso da tecnologia é estruturado por estas experiências, conhecimentos, significados, hábitos, relações de poder, normas e artefatos tecnológicos. Esta estruturação gera uma série de regras e recursos que estruturam o uso da tecnologia no futuro. Assim, através do tempo, as pessoas constituem e reconstituem o uso da tecnologia, gerando novas tecnologias na prática.

Na ação recorrente, o usuário reconstitui estruturas de duas formas: por meio do reforço, onde o ator gera essencialmente a mesma estrutura sem mudanças notáveis; e por meio da transformação, onde os atores geram estruturas modificadas, com alterações modestas ou substanciais.

O papel dos valores individuais na redefinição do uso da TI nas organizações é discutido na próxima seção deste artigo.

### Valores individuais e uso da TI

Diversas pesquisas sobre a assimilação e a utilização de TI nas organizações já foram propostas na literatura. Dentre os principais modelos propostos está o Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM – *Technology Acceptance Model*), proposto por Davis, Bagozzi e Warshaw (1989), que vem sendo o mais utilizado e também adaptado por pesquisas da área de sistemas da informação.

Percebe-se, no entanto, que os estudos até então desen-



volvidos ainda são limitados a tentar explicar o papel do indivíduo na utilização da TI. Conforme apresentado no item 3 acima, a estrutura da tecnologia é construída recursivamente com a interação humana regular com a tecnologia. O uso da tecnologia envolve uma ordenação pessoal e uma versão editada do artefato tecnológico, que é experimentado diferentemente pelos indivíduos.

Esta ordenação naturalmente não diz respeito apenas a recursos tecnológicos. Um número infindável de ferramentas permeia a ação dos gestores, que, em última instância, sempre priorizam algum aspecto em prejuízo de outro. Assim, torna-se imprescindível compreender melhor o impacto dos valores individuais sobre o que acontece nas organizações públicas e privadas.

Nas organizações, tarefas são distribuídas e executadas por pessoas, que levam consigo escalas sociais ou éticas de valores. Perceber os indivíduos com seus valores, crenças, sonhos e expectativas – e como agentes ativos da organização, é entender que eles serão os verdadeiros instrumentos de ação, desde o momento em que aceitem e compreendam, a partir de seus valores, a tecnologia como necessária para a manutenção de certa vantagem ou como instrumento para levar a organização a níveis de maior eficiência e eficácia (Vieira e Cardoso, 2003).

A importância dos valores individuais como condicionantes das decisões e ações nas organizações é amplamente reconhecida na área da administração (Cardoso e Vieira, 2004; Chanlat, 1998), mas ainda pouco explorada em pesquisas sobre a utilização de TI. Entretanto, o indivíduo que usa a tecnologia é um agente, inserido no contexto da organização, mas que possui habilidades, valores, crenças e expectativas, que devem influenciar o uso que ele faz dela.

A tecnologia na prática pode e é modificada à medida que a experiência do ator muda em valores, conhecimento, poder, motivação, tempo e circunstância. Portanto, a tecnologia nunca está estabilizada ou completa. A tecnologia continua a evoluir, a ser modificada, aprimorada, danificada, reconstruída, etc.. Tipicamente, estas mudanças não são pré-determinadas ou previsíveis, mas implementadas por pessoas e sofrem influência de fatores competitivos, tecnológicos, políticos, culturais e ambientais (Orlikowski, 2000).

Quando a tecnologia não ajuda os indivíduos a atingirem seus objetivos ou contradizem suas crenças e seus valores, eles a ignoram, trabalham em paralelo a ela ou a modificam. Em resumo, o indivíduo irá selecionar, também de acordo com seus valores, que recursos irá utilizar dentre os disponíveis e como estes serão empregados. Como exemplo do uso de recursos de TI condicionado pelos valores, pode-se citar o caso de um sistema que tenha por objetivo a colaboração entre equipes. Um indivíduo com valores altruístas irá utilizar este sistema de forma diferente de alguém que tenha valores mais individualistas.

Para sustentar o argumento de que os valores do indivíduo influenciam o uso que este faz da TI, é necessário clarificar o que se entende por valor.

A questão dos valores, embora esteja intimamente ligada à noção de ética – e a despeito do interesse renovado sobre o tema – vem tendo tratamento bastante ‘tradicional’ dentro da literatura organizacional. É comum encontrarmos abordagens voltadas para valores organizacionais como algo destacado dos indivíduos que compõem a organização, como podemos inferir das seguintes definições de valores, tomadas da literatura:

- «princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos» (Tamayo e Gondim, 1996, p. 63);
- «justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas» (Katz e Kahn, 1987, p. 53).

Estas definições apresentam os valores como ligados à estrutura organizacional e funcionando com um papel ideológico. Esta visão de valores está bastante distante da noção de valores como algo inerente à experiência humana, que é a visão que permeia tanto o senso comum, como a filosofia, e que é mais adequada às premissas deste artigo.

Em contraposição à abordagem da literatura organizacional, outras definições de valores são:

- crenças pessoais, especialmente sobre o «bom», o «justo» e o «belo», que nos impelem à ação, para um particular tipo de comportamento e de vida (Lewis, 1991);
- valores são condicionantes de nossas percepções, nossas escolhas e nossa ação no mundo (Kidder, 1994);

**Se o objetivo da implementação de TI é a transformação, não se pode deixar de lado os valores dos indivíduos que irão utilizar a tecnologia. É preciso avançar no entendimento da identificação dos valores, da sua construção e reconstrução, para que possam servir de referencial analítico para pesquisas empíricas sobre a utilização de TI.**

- critérios ou metas que transcendem situações específicas, que são ordenados por sua importância e que servem como princípios orientadores da vida dos indivíduos (Schwartz, 1999).

Como apontado, neste estudo parte-se das premissas de que a tecnologia é socialmente construída e de que o usuário de TI é um agente na adoção, no uso e na adaptação dos recursos disponíveis. Assim, a noção de valores afasta-se da preocupação com os valores organizacionais e dirige o foco de atenção para os aspectos ligados à orientação individual da vida. Assim, neste estudo segue-se a noção de valores como apresentada nas definições de Lewis, Kidder e Schwartz, para defini-los como: as crenças que cada pessoa mantém na busca de definir o que seja bom e correto, e que constituem a base pela qual o indivíduo se comporta e avalia o cotidiano.

Os valores estão associados ao fato de o homem ser orientado por objetivos e buscar atingir a satisfação e evitar a insatisfação. Ter valores é ser capaz de dar razões que motivem o comportamento orientado para objetivos em termos de custos e benefícios. O que está em jogo não é uma questão de preferências, mas de significados. O principal papel dos valores reside então na racionalização das ações (Rescher, 1969).

A adesão de uma pessoa a um determinado valor fará com que ela se motive a fazer certas coisas e se recuse a fazer outras, de forma que os valores funcionam como fatores de estímulo e de constrangimento. Também as ações que os indivíduos executam nas organizações são, se não definidas, orientadas por seus valores. A recusa ou a motivação para adesão às demandas da vida organizacional tem por base os valores do indivíduo.

Assim, no sistema individual de valores – neste incluídas as crenças, ideologias e visão do mundo – reside a semente

capaz de transformar a organização em suas práticas cotidianas (Vieira e Cardoso, 2003). Na implementação de TI nas organizações, a questão dos valores se torna especialmente relevante, porque esta implementação está normalmente relacionada à mudança ou à transformação organizacional.

Assim, se o objetivo da implementação de TI é a transformação, não se pode deixar de lado os valores dos indivíduos que irão utilizar a tecnologia. É preciso avançar no entendimento da identificação dos valores, da sua construção e reconstrução, para que possam servir de referencial analítico para pesquisas empíricas sobre a utilização de TI.

Para entender como o indivíduo escolhe seus valores, Lewis (1991) toma por base quatro modelos mentais básicos e dois modelos mentais sintéticos, que descrevem como o indivíduo passa a acreditar ou a conhecer algo. Estes modelos são expostos no Quadro I abaixo.

**Quadro I**  
**Modelos pelos quais o indivíduo acredita ou conhece algo**

	Modelo mental	Explicação
Modelos básicos	Experiência sensitiva	Obter conhecimento direto por meio dos nossos cinco sentidos
	Lógica dedutiva	Submeter as crenças a uma série de testes de dedução
	Emoção	Sentir que algo é certo
	Intuição	A mente humana é constituída por três partes: a consciência, a emoção e a intuição (inconsciente e sem emoção). A parte inconsciente é a mais poderosa. Dela vem a maioria das descobertas criativas.
Modelos sintéticos	Autoridade	Por sermos seres sociais, sempre utilizamos um modelo mental indireto que nos permite acreditar em alguém para chegar as nossas conclusões, sem ter que ver, sentir ou pensá-las desde o começo.
	Ciência	Diz respeito a emoção que nos dá energia e motivação para começar a investigar algo, a experiência sensitiva para coletar fatos observáveis, a intuição para testar hipóteses, a lógica para fazer experimentos e a experiência sensitiva novamente para completar o teste.

Fonte: Adaptado de Lewis (1991)

É necessário salientar que os valores estão em constante transformação no indivíduo e na sociedade. Eis algumas formas de mudança de valores (Rescher, 1969):

- **Aquisição ou abandono de valores.** Quando uma pessoa adere a valores a que antes não aderira, podemos dizer que ela adquiriu valores. Quando ela desiste da adesão ao valor, dizemos que ela abandonou aquele valor. Esta é a forma mais radical de mudança de valores. Não se trata

do grau de adesão, mas ao fato dela aderir ou não a um valor;

- *Redistribuição de valores.* Um valor é mais ou menos distribuído num grupo de acordo com uma maior ou menor proporção dos membros que tem adesão a ele. Um valor é redistribuído quando muda sua extensão ou padrão de distribuição na sociedade;
- *Ganho e perda de ênfase de valor.* Um valor pode ganhar ou perder ênfase numa sociedade ou grupo, na medida em que mudanças no ambiente forçam a sua atenção ou desatenção;
- *Reescala de valores.* Diz respeito à extensão ou intensidade da adesão do indivíduo ao valor;
- *Redefinição das áreas de aplicação de um determinado valor.* O valor pode não deixar de existir, mas pode passar a ser aplicado em outras áreas.

Reconhecido o papel dos valores no uso da TI, explorar a natureza das associações entre os valores e a utilização da tecnologia demanda esforço teórico e investigação empírica.

Segundo Rescher (1969), a adesão a um valor pode ser manifestada de duas formas: pela fala, onde o valor estará presente no discurso da pessoa; e pelas ações. Um valor deve orientar então o discurso e a ação.

Como os valores são manifestados na ação e na fala, podemos buscar identificar os valores por estas duas direções. Do lado comportamental, a principal ferramenta para o estudo dos valores é a análise dos padrões de investimentos de recursos, incluindo recursos materiais, tempo, energia, esforço, tolerância a inconveniências, etc. Do lado da fala, a principal ferramenta para investigação dos valores é a análise de conteúdo (Rescher, 1969).

Vieira e Cardoso (2003) salientam, no entanto, que os valores declarados pelo sujeito podem ser falsos. Os valores só se tornam concretos e capazes de interagir com o ambiente quando concebidos em ação. Valores declarados podem, no fundo, ter como objetivo subverter ou confundir o ponto de vista de quem está tentando perceber determinada ação para inferir juízos de valor, com o objetivo de realizar novas construções a seu favor. Em última análise, valores declarados podem corresponder à realidade das ações de quem os declara, mas precisam ser efetivados em ação para que aqueles que os percebem possam realmente

**As pesquisas que tenham por objetivo a análise empírica de como os valores influenciam o uso da tecnologia da informação precisam aferir os valores dos indivíduos não só pela fala, mas principalmente, a partir das ações que estes desempenham.**

verificá-los. Assim, pesquisas que tenham por objetivo a análise empírica de como os valores influenciam o uso da tecnologia da informação precisam aferir os valores dos indivíduos não só pela fala, mas principalmente, a partir das ações que estes desempenham.

Ao identificar diferentes tipos de valores é possível reconhecer diferentes motivações para a utilização da tecnologia nas organizações. Entendendo-se a TI como socialmente construída, deve ser esperado que diferentes interações usuário-tecnologia resultem em efeitos diversos sobre os sistemas e os próprios usuários.

Não se pretende, por meio das idéias propostas, esgotar ou mesmo definir os tipos de relações possíveis entre valores e usos da TI, mas evidenciar que o estudo dos valores apresenta-se como perspectiva de pesquisa a ser explorada para compreensão da utilização e adaptação dos recursos de TI nas organizações.

## Conclusões

Este artigo apresentou uma reflexão teórica sobre os valores individuais como uma lente conceitual para o entendimento da forma pela qual os indivíduos redefinem o uso da TI nas organizações.

Foi evidenciada a idéia de que a utilização da tecnologia é baseada no artefato tecnológico, mas é influenciada por valores, crenças e expectativas do indivíduo, bem como pelo contexto institucional no qual ele está inserido.

A noção de que a tecnologia, apesar de ter propriedades materiais e simbólicas, só tem sua estrutura formada na prática, é fundamentada na construção social da realidade e é também uma das premissas para o tipo de pesquisa que este artigo propõe. Uma vez que a teoria da estruturação enfatiza que as estruturas são criadas e recriadas através do processo de ação, apresentamos esta teoria como uma possibilidade para pesquisas nesta área.

Foi discutido o conceito de valores individuais, que pôde ser



entendido, resumidamente, como crenças que cada pessoa mantém na busca de definir o que seja «bom» ou «correto», e que constituem a base pela qual o indivíduo se comporta e avalia o cotidiano. Os valores funcionam como fatores para motivação ou para recusa da ação. Do ponto de vista organizacional, a transformação das práticas cotidianas só pode se dar pelos sistemas individuais de valores.

De forma a contribuir para o desenvolvimento de pesquisas empíricas sobre a questão dos valores individuais na utilização da TI, foi discutido como os valores podem ser identificados, tendo sido destacada a adequação desta identificação se dar por meio da ação, e não apenas por meio do discurso.

Em resumo, este artigo objetivou apresentar uma alternativa de pesquisa, complementar às já existentes, para a compreensão da adoção, uso e adaptação dos recursos de TI nas organizações. A visão aqui defendida é que a assimilação dos recursos de TI é estabelecida nas organizações também em função dos valores individuais. Portanto, valores individuais constituem um conceito que não pode continuar sendo menosprezado em pesquisas sobre a interação entre os indivíduos e a TI nas organizações.

Embora trabalhar com valores seja uma questão complexa, considerando-se as múltiplas percepções que os indivíduos têm a respeito, avançar no seu estudo como lente conceitual para o entendimento do uso da TI pode trazer novas perspectivas sobre o papel do indivíduo como agente na adoção, no uso e na adaptação dos recursos de TI. Isso é reconhecer o papel do indivíduo não mais como usuário passivo, mas como um agente da construção da tecnologia. ■

### Referências bibliográficas

- AJZEN, I. (1991), «The theory of planned behavior». *Organizational Behavior & Human Decision Process*, vol. 50, n.º 2, pp. 179-211.
- ALMEIDA, F. (2002), **Organizações, Pessoas e Novas Tecnologias**. Editora Quarteto, Coimbra.
- BARRET, M. e WALSHAM, G. (1999), «Electronic trading and work transformation in London insurance market». *Information Systems Research*, vol. 10, n.º 1, pp. 1-21.
- BERGER, P. e LUCKMANN, T. (1966), **The Social Construction of Reality**. Anchor Books, New York.
- CONTARELLO, A. e SARRICA, M. (2007), «ICTs, social thinking and subjective well-being: The Internet and its representations in everyday life». *Computers in Human Behavior*, vol. 23, n.º 2, pp. 1016-1032, Março.
- CARDOSO, A. S. R. e VIEIRA, P. R. (2004), «Além, muito além das convergências entre a administração e a gestão da educação». *Revista Diálogo Educacional*, vol. 4, n.º 11, pp. 135-152, Janeiro/Abril.
- CHANLAT, J. (1993), **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas**. Atlas, São Paulo, vols. 1, 2 e 3.
- DAVIS, F. D. (1989), «Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology». *MIS Quarterly*, vol. 13, n.º 3, pp. 319-340.
- DAVIS, F. D.; BAGOZZI, R. P. e WARSHAW, P. R. (1989), «User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models». *Management Science*, vol. 35, n.º 8, pp. 982-1003.
- DESANCTIS, G. e POOLE, M. (1994), «Capturing the complexity in advanced technology use: adaptative structuration theory». *Organization Science*, vol. 5, n.º 2, pp. 121-147.
- DEWETT, T. e JONES, G. (2001), «The role of information technology in the organization: a review, model, and assessment». *Journal of Management*, vol. 27, pp. 313-346.
- FRIEDMAN, B. (Ed.) (1997), **Human Values and the Design of Computer Technology**. Cambridge University Press, Cambridge.
- FULK, J. (1993), «Social construction of communication technology». *The Academy of Management Journal*, vol. 36, n.º 5, pp. 921-950.
- GIDDENS, A. (1979), **Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis**. University of California Press.
- GIDDENS, A. (1984), **The Construction of Society: Outline of the Theory of Structuration**. University of California Press.
- GIDDENS, A. (1989), «A reply to my critics». In **Social Theory of Modern Societies: Anthony Giddens and his Critics**, Held e Thompson (Eds.), Cambridge University Press, Cambridge, pp. 249-305.
- GIDDENS, A. e PIERSON, C. (1998), **Conversations with Anthony Giddens: Making Sense of Modernity**. Polity Press, Cambridge.
- GOODMAN, P. S. e SPROULL, L. S. (org.) (1990), **Technology and Organizations**. Jossey-Bass Publishers, Oxford.
- KATZ, D. e KAHN, R. L. (1987), **Psicologia Social das Organizações**. 3.ª ed., Atlas, São Paulo.
- KIDDER, R. M. (1994), **Shared Values for a Troubled Word: Conversation with Men and Women of Conscience**. Jossey Bass Publishers, São Francisco.
- LEWIS, H. (1991), **A Question of Values: Six Ways We Make the Personal Choices that Shape our Lives**. Harper Collins Publisher.
- LIKER, J. K.; HADDAD, C. J. e KARLIN, J. (1999), «Perspectives on technology and work organization». *Annual Review of Sociology*, n.º 25, pp. 575-96.
- MAZNEVSKI, M. e CHUDоба, K. (2000), «Bridging space over time: global virtual team dynamics and effectiveness». *Organization Science*, vol. 11, n.º 5, pp. 473-492.
- NGWENYAMA, O. (1998), «Groupware, social action and organizational emergence: on the process dynamics of computer mediated distributed work». *Accounting, Management and Information Technology*, vol. 8, n.º 4, pp. 127-146.
- NICHOLSON, B. e SAHAY, S. (2001), «Some political and cultural issues in the globalization of software development: case experience from Britain and India». *Information and Organization*, vol. 11, pp. 25-43.



OLESEN, K. e MYERS, M. (1999), «Trying to improve communication and collaboration with information technology: an action research project which failed». *Information Technology and People*, vol. 12, n.º 4, pp. 317-332.

ORLIKOWSKI, W. (2000), «Using technology and constituting structures: a practice lens for studying technology in organizations». *Organization Science*, 11(4), pp. 404-428.

POZZEBON, M. e PINSONNEAULT, A. (2005), «Challenges in conducting empirical work using structuration theory: learning from IT research». *Organization Studies*, 26(9), pp. 1353-1376.

RAMOS, I. e BERRY, D. M. (2005), «Social construction of information technology supporting work». *Journal of Cases on Information Technology*, vol. 7, n.º 3.

RESCHER, N. (1969), **Introduction to Value Theory**. Prentice-Hall, New Jersey.

SCHWARTZ, S. H. (1999), «A theory of cultural values and some implications for work». *Applied Psychology: An International Review*, vol. 48, n.º 1, pp. 23-47.

TAKATALO, J.; NYMAN, G. e LAAKSONEN, L. (2008), «Components of human experience in virtual environments». *Computers in Human Behavior*, vol. 24, n.º 1, pp. 1-15, Janeiro.

TAMAYO, A. e GONDIM, M. G. C. (1996), «Escala de valores

organizacionais». *Revista de Administração da USP*, vol. 31, n.º 2, pp. 62-72, Abr./Jun.

THIRY-CHERQUES, H. R. e RODRIGUES, E. T. (2006), «Fronteiras do trabalho digital: exclusão, identidades e tecnologia da informação». In *Anais do XXX Enanpad*.

VIEIRA, P. R. e CARDOSO, A. S. R. (2003), «Construção, desconstrução e reconstrução de sistemas de valores nas organizações». *Cadernos EBAPE.BR*, vol. 1, n.º 2.

WALSHAM, G. (1995), «The emergence of interpretivism in IS research». *Information System Research*, vol. 6, n.º 4, pp. 376-395.

WALSHAM, G. (2002), «Cross-cultural software production and use: a structurational analysis». *MIS Quarterly*, vol. 26, n.º 4, pp. 359-380.

WALSHAM, G. e SAHAY, S. (1999), «IT for district-level administration in India: problems and opportunities». *MIS Quarterly*, vol. 23, n.º 1, pp. 39-65.

WEICK, K. (1990), «Technology as equivoque: sense making in new technologies». In P. S. Goodman e L. S. Sproul (Eds.), **Technology and Organizations**, pp.1-44, Jossey-Bass, São Francisco.

WOLGAR, S. (1991), «The turn to technology in social studies of science». *Science, Technology & Human Values*, 16(1), pp. 20-50.

**Recursos**  
**Humanos**  
m a g a z i n e

Faça a assinatura anual

15€

(6 números)



Em sua casa....  
[www.rhmagazine.publ.pt](http://www.rhmagazine.publ.pt)

a gestão de pessoas em revista

# As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas

por Joaquim Santos, António Caetano e Jorge Correia Jesuíno

**RESUMO:** Vários modelos teóricos de liderança de equipas têm sido propostos com base na abordagem funcional da liderança, mas até à data nenhum foi empiricamente testado. O objectivo deste estudo é testar a relevância de um modelo teórico de liderança funcional, verificando a relação de um conjunto de competências de liderança com a eficácia das equipas lideradas. Participaram no estudo 84 indivíduos, que foram submetidos a uma prova de liderança de uma equipa de seis elementos na realização de tarefas não estruturadas, as quais requeriam a interdependência de todos os membros. Na análise factorial realizada à grelha de avaliação foram encontrados quatro factores que se ajustam às quatro competências de liderança do modelo teórico. Estas competências de liderança observadas nos líderes testados encontravam-se associadas à eficácia das equipas lideradas.

**Palavras-chave:** Liderança Funcional de Equipas, Eficácia nas Equipas

**TITLE:** The leaders' functional skills and team effectiveness

**ABSTRACT:** Several theoretical team leadership models have been proposed based on the functional approach of leadership but until now none of them has been empirically tested. The purpose of this study is to test the importance of a theoretical model of functional leadership considering the relation between a set of leadership skills and the effectiveness of the led teams. 84 individuals took part in this study and were submitted to a leadership proof by a team of six members. This group performed non-structured tasks which would require the interdependence of all members. In the factorial analysis conducted to the evaluation grid, four factors have been found which adjust to the four leadership skills suggested in the proposed theoretical model. These leadership skills observed in the tested leaders are associated with the effectiveness of the led teams.

**Key words:** Functional Team Leadership, Team Effectiveness

**TÍTULO:** Las competencias funcionales de los dirigentes y la eficacia de los equipos

**RESUMEN:** Varios modelos teóricos de los equipos de liderazgo se han propuesto sobre la base de un enfoque funcional de liderazgo, pero hasta ahora ninguno ha sido probado empíricamente. El objetivo de este estudio es poner a prueba la pertinencia de un modelo teórico de liderazgo funcional, verificando la relación de un conjunto de habilidades de liderazgo con la eficacia de los equipos dirigidos. 84 personas participaron en el estudio, y fueron submetidas a una prueba de liderazgo de un equipo de seis elementos, en la realización de tareas no estructuradas, las cuales requirían la interdependencia de todos los miembros. En el análisis factorial realizado sobre la escala de evaluación se encontraron cuatro factores que se ajustan a las cuatro habilidades de liderazgo del modelo teórico. Estas habilidades de liderazgo observadas en la prueba de los líderes estaban vinculados a la eficacia de los equipos dirigidos.

**Palabras-clave:** Equipo de Liderazgo Funcional, Eficacia en los Equipos

nos últimos 15 anos tem-se assistido a um conjunto de modificações organizacionais na concepção do trabalho, as quais têm privilegiado a formação de equipas envolvidas em sistemas de trabalho mais complexos, em detrimento de cargos individuais em estruturas funcionais (Mathieu, Marks e Zaccaro, 2001). Esta tendência organizacional encontra eco na abundante produção científica, expressa em várias revisões da literatura nas quais se tem assistido ao deslocar do foco de estudo dos pequenos grupos interpessoais no âmbito da psicologia social, para o estudo de equipas de trabalho no âmbito da psicologia organizacional (Kozlowski e Ilgen, 2006).

As equipas são definidas como duas ou mais pessoas, que interagem socialmente, possuindo um ou mais objectivos comuns, sendo criadas para desempenhar tarefas relevantes para as organizações, possuindo uma estrutura diferenciada de papéis e responsabilidades e estando envolvidas num sistema organizacional com fronteiras e ligações num contexto mais vasto da envolvente da tarefa (Salas, Dickinson, Converse e Tannenbaum, 1992). O *desempenho das equipas* corresponde à execução das acções e é aferido na medida em que a equipa realiza as acções requeridas para ser eficaz. A *eficácia desse desempenho* é aferida na medida em que o resultado alcançado se ajusta ao resultado esperado (Essens, Vogelaar, Mylle, Blendell, Paris, Halpin e Baranski, 2005).

A *tarefa* exige que os membros se focalizem nas actividades de equipa para atingirem os seus objectivos, obrigando-os a tomar decisões, criar, inventar e adaptar soluções

para resolver os problemas inerentes à sua realização. Os *processos de equipa* são a forma como os membros alinham os seus recursos para fazerem frente às exigências das tarefas (Kozlowski e Ilgen, 2006). É por esta razão que os *processos de equipa* constituem factores críticos que capacitam a eficácia das equipas (Kozlowski, Gully, Nason e Smith, 1999).

Os modelos de desempenho e eficácia das equipas têm vindo progressivamente a salientar o papel decisivo dos processos de interacção no desempenho e eficácia das equipas e paralelamente as intervenções nas equipas visando a melhoria do seu desempenho e eficácia têm-se deslocado dos antecedentes (e.g., a concepção das equipas) para os processos de interacção incidindo no treino, no desenvolvimento e na liderança (Essens *et al.*, 2005). De uma forma genérica, a teoria e a investigação, sobretudo em contexto organizacional, têm sugerido que a liderança é um importante factor que pode afectar os *processos de equipa* e os seus resultados (Kozlowski e Ilgen, 2006).

Hackman e Walton (1986) reviram a generalidade das correntes teóricas de liderança e consideraram que os modelos decorrentes não conseguiram responder satisfatoriamente ao modo como os líderes podem melhorar o desempenho e a eficácia grupal, preocupação que é partilhada por Kozlowski, Gully, McHugh, Salas e Cannon-Bowers (1996a), quando referem que, «apesar da extensa literatura sobre liderança nas organizações, torna-se difícil a partir desta

#### Joaquim Pacheco Santos

joaquimps@iol.pt

Doutorando do Programa Doutoral de Gestão (ISCTE). Docente em Comportamento Organizacional na Escola Naval, Alfeite, Portugal.

PhD Student of Management at ISCTE. Teacher in Organizational Behavior at Naval Academy, Alfeite, Portugal.

Doutorando del Programa de Doctorado de Gestión (ISCTE). Profesor de Comportamiento Organizacional en la Escuela Naval, Alfeite, Portugal.

#### António Caetano

antonio.caetano@iscte.pt

Doutor em Psicologia Social e das Organizações (ISCTE). Professor de Gestão de Recursos Humanos no ISCTE, Lisboa, Portugal.

PhD in Social Psychology of Organizations (ISCTE). Professor in Human Research Management at ISCTE, Lisbon, Portugal.

Doctorado en Psicología Social y de Organizaciones (ISCTE). Profesor de Gestión de Recursos Humanos en el ISCTE, Lisboa, Portugal.

#### Jorge Correia Jesuino

correia.jesuino@iscte.pt

Doutor em Sociologia. Presidente do Conselho Científico do ISCTE de 1990 a 1997. Professor Jubilado no ISCTE, Lisboa, Portugal.

PhD in Sociology. President of the Scientific Council of ISCTE since 1990 to 1997. Emeritus Professor at ISCTE, Lisbon, Portugal.

Doctorado en sociología. Presidente del Consejo Científico del ISCTE de 1990 a 1997. Profesor jubilado en el ISCTE, Lisboa, Portugal.

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

Received in June 2008 and accepted in September 2008.

**A teoria e a investigação, sobretudo em contexto organizacional, têm sugerido que a liderança é um importante factor que pode afectar os «processos de equipa» e os seus resultados.**

investigação aplicar prescrições directamente às equipas» (p. 255).

No que diz respeito ao papel dos líderes, Komaki, Deselles e Bowman (1989) constataam que «pouco se sabe acerca daquilo que os líderes têm de fazer para promover o desempenho das equipas» (p. 522) e Fleishman, Mumford, Levin, Korotkin e Hein (1991) consideram que «estas teorias não produziram as condições suficientes para se criarem intervenções capazes de promover melhorias tangíveis nos indivíduos nomeados para posições de liderança (líderes formais)» (p. 246).

Com efeito, a generalidade das teorias de liderança estão focalizadas na sua estrutura, identificando dimensões passíveis de aplicação a diferentes indivíduos, contextos, tarefas e períodos, e mesmo o modelo dominante da liderança transformacional é pouco específico em relação ao que efectivamente se passa no processo de liderança (Kozlowski, Wathola, Nowakowski, Kim e Botero, 2006).

Uma primeira resposta para este problema pode ser encontrada na perspectiva da liderança funcional de McGrath (1962), para o qual a acção dos líderes consiste nas funções de *monitorização* que visam prever e detectar quaisquer sinais de problemas para a equipa e nas funções de *promoção das acções* (*intervenção*) necessárias para os resolver. Com base nesta perspectiva, Hackman e Walton (1986) elaboraram um modelo de liderança funcional no qual as funções de *monitorização* e *intervenção dos líderes* são dirigidas aos problemas susceptíveis de afectar as cinco condições-chave para a eficácia dos grupos: (1) a clareza da direcção; (2) a adequação da estrutura grupal; (3) o contexto organizacional de apoio; (4) o apoio e assistência aos processos de grupo; e (5) a disponibilidade dos recursos materiais adequados.

Para Fleishman *et al.* (1991), a liderança constitui também um fenómeno funcional em virtude do seu foco na definição e implementação de objectivos, que significam uma forma prática de resolução de problemas e propõem um modelo

de liderança funcional a partir dos tipos de actividades exigidas aos líderes para a resolução desses problemas. Este modelo compreende quatro dimensões centrais ou supra-ordenadas de actividades de liderança que são promovidas pelos líderes: (1) a busca e estruturação da informação; (2) a utilização da informação na resolução dos problemas; (3) a gestão dos recursos humanos; e (4) a gestão de recursos materiais.

Ao nível das equipas, a liderança funcional constitui um processo onde o líder é responsável por diagnosticar os problemas que possam constituir entrave ao alcance dos objectivos da equipa, gerar e planear as soluções adequadas e implementar essas soluções num contexto social complexo (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs e Fleishman, 2000).

Em sintonia com os novos modelos de desempenho e eficácia de equipas que sublinham o papel decisivo dos processos de interacção, Zaccaro, Rittman e Marks (2001) salientam que a composição da equipa, tal como os constrangimentos contextuais e de recursos, podem mitigar a influência do líder, encontrando-se muitas vezes fora da sua zona de influência. Por esta razão propõem um modelo de liderança funcional, em que a intervenção do líder nas equipas é dirigida aos processos de *interacção* relevantes para a concretização da tarefa, através das funções de liderança propostas por Fleishman *et al.* (1991).

Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas e Halpin (2006a) propõem também um modelo de liderança de equipas que corresponde no fundo à actualização do modelo de Hackman e Walton (1986), no qual associam as funções de liderança propostas por Fleishman *et al.* (1991) à garantia das condições de eficácia das equipas propostas por Hackman (2002).

### Quatro pressupostos

Atendendo à utilidade prática que resultaria da utilização destes modelos teóricos (Burke *et al.*, 2006a; Zaccaro *et al.*, 2001) afigura-se importante testar a sua relevância epistémica, visto que até à data nenhum dos modelos foi sujeito a uma validação empírica. Considerando esta lacuna na investigação, procurámos desenvolver um modelo de liderança funcional para indivíduos com responsabilidade de



chefia de equipas em contexto organizacional, com o objectivo de verificar a sua aplicabilidade e conhecer o seu impacto na eficácia das equipas lideradas obedecendo a um conjunto de quatro pressupostos.

O primeiro pressuposto assenta na definição de liderança das equipas, como processo dinâmico de resolução de problemas sociais através de um conjunto de respostas genéricas promovidas pelo líder (Burke *et al.*, 2006a). Estas respostas genéricas correspondem às funções de liderança de Fleishman *et al.* (1991) que designámos pelas competências *clarificar a situação* (busca e estruturação de informação), *clarificar a estratégia* (utilização de informação na resolução de problemas), *coordenação* (gestão de recursos humanos e gestão de recursos materiais), às quais acrescentámos uma nova competência de liderança, que designámos por competência de *facilitar a aprendizagem* resultante da importância crescente dos líderes no processo de aprendizagem das equipas (Edmonson, 2003).

O segundo pressuposto postula que os líderes desempenham estas funções de liderança intervindo ao nível dos *processos de interacção* das equipas no desempenho de tarefas (Zaccaro *et al.*, 2001). O terceiro pressuposto assume que as tarefas têm uma natureza episódica composta por fases (Kozlowski *et al.*, 2006) que designámos por *avaliação situacional*, *estruturação estratégica*, *envolvimento na acção* e *reflexão*. O quarto pressuposto defende que durante as quatro fases do ciclo de uma tarefa determinados processos de interacção têm maior preponderância (Marks, Mathieu e Zaccaro, 2001).

### O modelo de liderança funcional proposto

Consideramos que aquando da atribuição de uma nova tarefa a uma equipa, esta se encontra perante o problema de a realizar conforme os requisitos e as condições de quem a atribui, o que constitui um critério de eficácia (Essens *et al.*, 2005). Uma vez atribuída esta nova tarefa à equipa, inicia-se a *fase da avaliação situacional* na qual assumem relevância os processos de *análise de missão* e *especificação de objectivos a atingir*. A análise da missão constitui a interpretação e avaliação da missão da equipa relativamente à tarefa a executar, ao contexto onde esta decorre e aos recursos que se encontram disponíveis para a sua realização (Marks *et al.*, 2001).

Os líderes necessitam de recolher toda a informação relativa à tarefa que lhes permita clarificar qual é o problema subjacente, tendo em vista o desenvolvimento de um modelo mental do problema proporcionando aos membros um adequado entendimento da tarefa, do ambiente onde operam e como devem responder enquanto equipa (Zacarro *et al.*, 2001). Esta informação deve ser organizada e interpretada recorrendo a categorias ou esquemas que sirvam de base à sua memorização, julgamento e inferência (Barsolou, 1983).

**Os líderes promovem o processamento colectivo de informação, quando encorajam e facilitam o envolvimento dos membros na identificação do problema, seu diagnóstico, geração e selecção de soluções. Este processo necessita de incluir uma discussão verbal confrontando percepções, esclarecendo dúvidas para assegurar que todos os membros têm uma visão partilhada do propósito e objectivos da equipa.**

Os líderes promovem o processamento colectivo de informação, quando encorajam e facilitam o envolvimento dos membros na identificação do problema, seu diagnóstico, geração e selecção de soluções (Kozlowski, Gully, Salas e Cannon-Bowers, 1996b). Este processo necessita de incluir uma discussão verbal confrontando percepções, esclarecendo dúvidas para assegurar que todos os membros têm uma visão partilhada do propósito e objectivos da equipa (Marks *et al.*, 2001).

Através da *competência clarificar a situação*, os líderes facilitam na equipa a procura, partilha, discussão e estruturação da informação, relevante para a resolução da tarefa, o que conduz à identificação colectiva do problema ou *modelo partilhado da situação*. Isso pode ser conseguido através da reunião preparatória da acção (*briefing*).

Nestes *briefings*, os líderes fomentam de forma estruturada a criação de um *modelo partilhado da situação*: (1) definindo a missão ou tarefa; (2) explicando a finalidade ou propósito da missão; (3) caracterizando os meios disponíveis e os constrangimentos ou limitações; e (4) certificando-se de que a informação foi compreendida pelos membros da equipa, i.e., de que há um *entendimento colectivo da situação*.

A segunda fase do ciclo de tarefa – a *estruturação estratégica* –, visa desenvolver o modo de resolução dessa tarefa, consubstanciada nos processos de equipa de *formulação estratégica e planeamento* estimulados pelos líderes através da *competência de clarificar a estratégia*. Cannon-Bowers, Salas e Converse (1993) consideram que a participação dos membros das equipas no processo de formulação e selecção estratégica e no planeamento das actividades, constitui uma forma adequada para a criação de *modelos mentais partilhados de equipa*.

O planeamento constitui a forma de estruturar a aplicação de uma estratégia e possibilita a criação de um conjunto de *modelos mentais partilhados* (relativos à estratégia, modo de interacção, equipamentos a utilizar, preferências e competências dos membros), que guiam as suas acções na fase de execução (Burke, Satgl, Salas, Pierce e Kendal, 2006b). A estratégia e o planeamento subjacente encontram-se frequentemente associados a um impacto positivo na eficácia e desempenho das equipas (Janicik e Bartel, 2003; Stout, Cannon-Bowers, Salas e Milanovich, 1999).

De entre os métodos testados para o desenvolvimento dos *modelos mentais partilhados*, destacam-se o treino cruzado, o treino de interacção, os *briefings* iniciais de «pré-acção» e de «pós-acção» perpetrados pelos líderes, bem como o envolvimento dos subordinados em sessões estratégicas e de planeamento (Cannon-Bowers et al., 1993). Uma vez formulada a estratégia e estabelecido o plano, cabe ao líder a sua clarificação final, cujo objectivo é a consolidação dos *modelos mentais partilhados* (Zaccaro et al., 2001).

A *estruturação estratégica* é estimulada pelos líderes através da *competência de clarificar a estratégia* e visa de forma estruturada a criação de *modelos mentais partilhados de tarefa, equipa, interacção e equipamento*, sendo operacionalizada em forma de reunião pré-acção na qual o líder: (1) apresenta uma estratégia; (2) encoraja os membros da equipa pedindo sugestões para o desenvolvimento da estratégia ou de estratégias alternativas; (3) clarifica os papéis, o modo de interacção e de uso de recursos; (4) integra toda a informação anterior num plano e comunica-o a toda a equipa; e (5) testa a compreensão desse plano entre os membros da equipa, ou seja, verifica a *similitude dos modelos mentais*.

Para Marks et al. (2001), a *fase de envolvimento na acção* tem um cariz marcadamente comportamental, onde os membros desenvolvem as acções que directamente conduzem ao alcance do objectivo da equipa e consideram que os *processos de equipa* mais relevantes são a *monitorização do cumprimento de objectivos e de sistemas*, a *monitorização da equipa*, o *apoio-mútuo entre membros* e a *coordenação*.

Entre os aspectos centrais da coordenação encontramos: a integração dos contributos individuais, do ritmo e sequência das actividades (Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas e Volpe, 1995); a combinação das diferentes acções e esforços dos membros e a sincronização sequencial dessas acções (Kozlowski e Bell, 2003); a actualização da informação relativa à avaliação da situação e à execução proporcionada pelo líder aos membros; bem como a informação sobre o que é expectável no futuro imediato (Kozlowski et al., 1996a).

### **Uma responsabilidade central do líder é aumentar a eficácia colectiva e uma das formas de o fazer é exortando os membros a trabalhar esforçadamente para a equipa.**

Durante a *fase da acção*, o apoio mútuo ou cooperação entre membros assume grande importância, processo que é caracterizado pela contribuição do esforço, do tempo e recursos individuais para os projectos colectivos, cabendo aos líderes um papel determinante no desenvolvimento destes comportamentos de cooperação (De Cremer e Knippenberg, 2002).

O envolvimento dos membros é crucial para a execução da tarefa; assim, se os membros acreditarem que a sua equipa é capaz de alcançar os objectivos e ter sucesso, é mais provável que se envolvam nas tarefas (Zaccaro, Blair, Peterson e Zazanis, 1995). Os líderes conseguem aumentar a motivação das equipas directamente através de algumas estratégias motivacionais e indirectamente através do seu planeamento, da coordenação, do envolvimento dos membros e pelos comportamentos de *feedback* (Zaccaro et al., 2001). Uma responsabilidade central do líder é aumentar a eficácia colectiva (Kane, Zaccaro, Tremble e Masuda, 2002).

e uma das formas de o fazer é exortando os membros a trabalhar esforçadamente para a equipa.

Durante a *fase de acção*, um clima afectivo positivo entre os membros pode encorajar maior cooperação, maior participação, menos conflito e maior coesão (George, 1996). Relativamente ao conflito intra-grupo, na sua dimensão *conflito de tarefa*, os resultados mostram-no em geral positivamente associado ao desempenho das equipas e à satisfação dos membros, enquanto o *conflito afectivo* se relaciona com efeitos contrários (Mannix e Neale, 2005; Passos e Caetano, 2005).

Para ajudar as equipas a serem mais eficazes, os líderes têm de gerir o clima, de maneira a que a resolução do conflito cognitivo seja apoiada e que o conflito afectivo seja desencorajado (Zaccaro et al., 2001).

A investigação empírica relativa aos processos de equipa mais relevantes durante a *fase de envolvimento na acção* tem obtido resultados consistentes, embora centrados na relação de previsão da coordenação no desempenho e na eficácia das equipas (Marks, DeChurch, Mathieu, Panzer e Alonso 2005; Marks e Panzer, 2004; Marks, Sabella, Burke e Zaccaro, 2002). Durante esta fase do ciclo de tarefa, os líderes actuam como elementos facilitadores dos processos de interacção de equipa através da *competência de coordenar* e neste âmbito devem: (1) coordenar as actividades dos outros membros; (2) monitorizar e actualizar a evolução do desempenho informando a equipa; (3) estimular e promover a cooperação entre membros assistindo e ajudando os membros em dificuldade; e (4) promover um clima de interacção favorável limitando conflitos e estimulando a motivação utilizando reforços positivos e afirmações estimuladoras do empenho colectivo.

Assim que se conclui a *fase de envolvimento na acção*, a exigência colocada aos recursos dos membros reduz-se e a equipa transita para a *fase da reflexão* (Kozlowski et al., 2006). Esta reflexão de «pós-acção» deve ocorrer no contexto do desempenho, permitindo que as equipas clarifiquem problemas de interpretação, refinem estratégias e possam ter como consequência a elaboração de melhores planos e permitam aos líderes encontrar-se em posição privilegiada para fornecer o *feedback* necessário à regulação das equipas (Tannenbaum, Smith-Jentsch, Behson, 1998). A importância

**Para ajudar as equipas a serem mais eficazes, os líderes têm de gerir o clima, de maneira a que a resolução do conflito cognitivo seja apoiada e que o conflito afectivo seja desencorajado.**

do retorno nos processos de aprendizagem e adaptação das equipas está bem documentada (Burke et al., 2006b; Edmondson, 2003). Para além do líder, também esse retorno que os membros da equipa podem fornecer é um contributo essencial para a aprendizagem da equipa, mas isto só acontecerá se houver a percepção de que a equipa é um lugar seguro para tomar riscos interpessoais, ou seja, se os membros têm confiança de que não serão embaraçados, rejeitados ou punidos quando expõem o que pensam perante a sua equipa, i.e., se os membros da equipa sentirem *segurança psicológica*, sendo o papel dos líderes fundamental neste processo (Edmondson, 2003).

O líder durante a fase de reflexão actua como promotor da reflexão da equipa e no âmbito da competência de *facilitação da aprendizagem* deve: (1) promover uma reflexão relativa à avaliação inicial da situação e à estratégia empreendida; (2) promover uma reflexão relativa ao envolvimento na acção; e (3) sintetizar as lições aprendidas.

### Propósito do estudo

Considerando o modelo teórico de liderança proposto, constitui-se como objectivo central do presente estudo testar a sua relevância para a análise da eficácia das equipas. Complementarmente procurámos verificar a adequação do instrumento de avaliação das competências de liderança decorrentes do modelo teórico, tornando relevante colocar as seguintes hipóteses:

- *Hipótese 1*: A competência de liderança *clarificar a situação* está positivamente associada à eficácia da equipa;
- *Hipótese 2*: A competência de liderança *clarificar a estratégia* está positivamente associada à eficácia da equipa;
- *Hipótese 3*: A competência de liderança *coordenação* está positivamente associada à eficácia da equipa;
- *Hipótese 4*: A competência de liderança *facilitar a aprendizagem* está positivamente associada às competências *clarificar a situação*, *clarificar a estratégia* e *coordenação*.

## Metodologia

### • Amostra

Participaram neste estudo 84 indivíduos, pertencendo a uma organização militar com experiência de chefia de pequenas equipas (2-5 elementos) com uma média de idades de 35 anos, tendo como habilitações académicas médias o 12.º ano.

### Procedimento

Todos os indivíduos realizaram uma prova de liderança designada por *tarefa prática de liderança* (TPL) com uma duração média de 20 minutos, onde chefiaram uma equipa de seis elementos. As TPL consistem na execução de tarefas de equipa não estruturadas, i.e., não têm à partida um modelo definido e único para a sua execução, cabendo às equipas a resolução desse problema, o qual implica a elaboração de uma estratégia, conducente à sua realização. As TPL requerem elevada interdependência dos membros da equipa, não sendo possível concretizá-las sem o contributo simultâneo da maioria dos membros da equipa (e.g., a construção de uma ponte improvisada sobre um curso de água para que uma equipa de cuidados médicos o possa atravessar e prestar ajuda a uma população vítima de uma catástrofe natural, ou desenvolver uma operação de resgate de um bombeiro preso pelo fogo num andar elevado de um edifício em chamas).

Antes do início de cada TPL, os participantes (líderes) recebem informação da tarefa a desempenhar pela equipa, nomeadamente qual a razão que leva a que seja necessário executar essa tarefa e qual a importância da sua realização num contexto mais vasto (como por exemplo, qual a importância dessa tarefa para a organização onde esta equipa se insere), qual o objectivo a alcançar, ou seja, como é que a tarefa é considerada concluída (qual o seu estado final), quais os meios disponíveis (a equipa, os materiais, o tempo máximo disponível e quais os constrangimentos e limitações que terão de ser respeitados na sua realização). Uma vez concluída a prova, ou terminado o tempo que lhe foi atribuído, o líder deve proceder a uma reflexão com a equipa relativamente a todo o processo desde que se iniciou a prova até à sua conclusão.

Para a medição da eficácia dos líderes têm sido usados

múltiplos critérios, tais como medidas de moral, satisfação com o trabalho, absentismo e naturalmente produtividade dos grupos (Yukl, 1998). Aqui utilizámos um critério com a maior objectividade possível, que consiste em medir a eficácia dos líderes através da produtividade das equipas lideradas, ou seja, averigua-se em que medida as equipas atingem o objectivo final traçado para cada TPL.

### Medidas

*Competências de liderança funcional.* Foi utilizada uma grelha de observação comportamental das competências de liderança construída a partir do modelo teórico desenvolvido compreendendo quatro escalas: (1) *clarificar a situação*, (2) *clarificar a estratégia*, (3) *coordenar* e (4) *facilitar a aprendizagem*. O instrumento compreende 16 itens (como por exemplo, «o líder explicou a finalidade da tarefa» ou «o líder encorajou os membros da equipa a sugerirem estratégias de resolução») usando uma escala do tipo Likert de 5 pontos, em que 5 significa que o líder foi «extremamente eficaz», 4 significa «muito eficaz», 3 significa «eficaz», 2 significa «ligeiramente eficaz» e 1 significa «ineficaz».

*Eficácia da equipa.* Foi utilizado um índice de produtividade das equipas na execução das TPL medido por uma escala tipo Likert de 5 pontos, reflectindo em que medida o resultado alcançado com a execução da tarefa se aproxima do resultado final a atingir conforme inicialmente definido, em que: 5 significa «o objectivo foi totalmente alcançado, correspondendo ao cumprimento de 91 a 100% do objectivo»; 4 significa «o objectivo foi globalmente alcançado, quando a equipa atinge entre 75 a 89% do objectivo»; 3 significa «o objectivo foi parcialmente atingido, quando a equipa alcança entre 50 a 74% do objectivo»; 2 significa «o objectivo foi alcançado com muitas deficiências, quando a equipa atinge entre 30 a 49% do objectivo»; e 1 significa «o objectivo não foi atingido, quando a equipa não alcança mais de 29% do objectivo».

Três juízes independentes procederam à observação da realização da prova e à avaliação das competências dos líderes e da eficácia das equipas. Os juízes não tinham conhecimento do *design* nem da finalidade específica do estudo. A observação e avaliação basearam-se em grelhas fornecidas pelos investigadores.



## Resultados

Em primeiro lugar, procurámos verificar a estrutura factorial do instrumento de avaliação das competências de liderança. Para tal, conduzimos uma análise factorial aos 16 itens do instrumento utilizando o método das componentes principais com rotação *oblimin*, com o objectivo de comparar os factores empíricos com as dimensões teóricas do modelo de liderança proposto conforme a Tabela 1.

Obtiveram-se quatro factores com valores próprios superiores a 1. Uma análise detalhada aos quatro factores com valores próprios superiores a 1 permite identificar a correspondência entre esses factores e as quatro dimensões teóricas do modelo de liderança, ou seja, as quatro competências de liderança. Com base nos indicadores com maior peso em cada factor, construíram-se quatro índices de competências de liderança. O factor 1 corresponde à competência *clarificar a estratégia* e integra cinco indicadores ( $\alpha=.74$ ), como por exemplo, «o líder verificou se os membros da equipa entenderam o plano». O factor 2 corresponde à competência de *coordenação* e integra quatro indicadores ( $\alpha=.91$ ), como por exemplo, «o líder monitorizou a execução mantendo a equipa informada». O factor 3 corresponde à competência de liderança *clarificar a situação* e compreende quatro indicadores ( $\alpha=.88$ ), como por exemplo, «o líder definiu correctamente a tarefa da equipa». Por último, o factor 4 corresponde à competência *facilitar a aprendizagem* que integra três indicadores, ( $\alpha=.86$ ), como por exemplo, «o líder promoveu uma reflexão na equipa relativamente à avaliação inicial da situação e à estratégia empreendida».

Os quatro factores encontrados explicam 73% da variabilidade total dos indicadores medidos, constituindo-se como uma solução aceitável e parcimoniosa (ver Tabela 1, p. 30).

A Tabela 2, que publicamos a seguir, apresenta as médias, os desvios-padrão, as correlações e os valores de consistência interna dos indicadores das dimensões. As quatro competências de liderança (*clarificar a situação*, *clarificar a estratégia*, *coordenação* e *facilitar a aprendizagem*) encontram-se positivamente correlacionadas com a eficácia das equipas (ver Tabela 2, p. 31).

Uma análise detalhada desta tabela permite verificar que a competência de liderança *coordenação* se encontra muito correlacionada (.54,  $p<.01$ ) com a eficácia das equipas,

sendo essa correlação de (.42, .32 e .31,  $p<.01$ ) respectivamente para as competências *clarificar a estratégia*, *facilitar a aprendizagem* e *clarificar a situação*.

Considerando o carácter exploratório deste estudo, realizámos uma análise de regressão hierárquica procurando conhecer qual o efeito das competências de liderança na eficácia das equipas. A ordem da entrada das variáveis na equação de regressão corresponde à sequência lógica que se pressupõe no modelo da liderança funcional: *clarificar a situação*, *clarificar a estratégia* e *coordenar*. Tendo em conta que o líder facilita a aprendizagem grupal promovendo uma reflexão grupal relativa aos processos e à eficácia obtida após a execução da tarefa, apenas se pode esperar que o efeito deste processo se manifeste no desempenho e eficácia em ciclos de tarefa posteriores, pelo que esta competência não foi incluída na regressão efectuada. Contudo, como se pode observar na Tabela 2, a competência *facilitar a aprendizagem* tem uma correlação respectivamente de (.35,  $p<.01$  e .24,  $p<.05$ ) com as competências para *clarificar a estratégia* e de *coordenação*, suportando parcialmente a hipótese H4 (ver Tabela 3, p. 31).

No primeiro passo do modelo de regressão da Tabela 3, foram usadas a *idade*, *antiguidade* e *habilitações* como variáveis de controlo. Contudo, não obtivemos qualquer relação significativa com a variável critério, pelo que foram excluídas das análises seguintes. Uma vez controlado o efeito destas variáveis individuais, verificamos que a competência para *clarificar a situação* explica 10% da variância da variável critério (*eficácia das equipas*) e que com a entrada das variáveis *competência para clarificar a estratégia* e *competência de coordenar*, essa variância tem incrementos respectivamente de 12 e 20%, explicando o modelo no total de 42% da variância da eficácia das equipas, suportando as hipóteses H1, H2 e H3.

## Discussão

O objectivo principal do estudo consistiu em testar a relevância do modelo teórico de competências de liderança na eficácia das equipas. Assim, começámos por testar a estrutura factorial do instrumento (grelha de avaliação de competências de liderança) que compreendia quatro dimensões teóricas correspondendo às quatro competências funcionais

**Tabela 1**  
**Análise factorial dos itens do instrumento de avaliação de competências de liderança**

Itens	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
CCE3 O líder promoveu a elaboração de um plano.	.83			
CCE5 O líder verificou se os membros da equipa entenderam o plano.	.80			
CCE4 O líder definiu papéis e clarificou responsabilidades.	.75			
CCE1 O líder apresentou uma estratégia de resolução.	.66			
CCE2 O líder encorajou os membros da equipa a sugerirem estratégias de resolução.	.63			
CCO2 O líder monitorizou a execução mantendo a equipa informada.		-.90		
CCO1 O líder coordenou os membros na execução da tarefa.		-.89		
CCO3 O líder estimulou o apoio mútuo e assistência aos membros em dificuldade.		-.88		
CCO4 O líder estimulou a equipa e limitou os conflitos.		-.88		
CCS1 O líder definiu correctamente a tarefa da equipa.			-.93	
CCS2 O líder explicou a finalidade da tarefa.			-.91	
CCS3 O líder informou quais os meios disponíveis e as limitações.			-.86	
CCS4 O líder verificou se os membros da equipa entendiam a tarefa.			-.73	
CFA3 O líder promoveu uma síntese das lições aprendidas.				-.88
CFA1 O líder promoveu uma reflexão na equipa relativamente à avaliação inicial da situação e à estratégia empreendida.				-.87
CFA2 O líder promoveu uma reflexão na equipa relativamente ao envolvimento na acção.				-.87
Valores próprios	4.64	2.87	2.23	1.84

dos líderes (*clarificar a situação, clarificar a estratégia, coordenação e facilitar a aprendizagem*). A análise factorial efectuada permite verificar que a estrutura dos factores obtidos se ajusta às dimensões teóricas do modelo proposto explicando cerca de 73% da variância total.

A competência de liderança *coordenação* é aquela que explica maior variância na eficácia das equipas. Estes resultados encontram-se em linha com outras investigações que verificaram que a *coordenação* implicava a eficácia das

equipas (Marks *et al.*, 2005; Marks *et al.*, 2002; Marks e Panzer, 2004). A competência de liderança *clarificar a situação*, é responsável por 10% da variância na eficácia das equipas lideradas. Estes resultados encontram-se em sintonia com trabalhos que relacionam os *briefings de pré-acção* com o desempenho e a eficácia das equipas (Tannenbaum *et al.*, 1998). Esta competência apresenta uma forte correlação com a competência *clarificar a estratégia*, não se correlacionando directamente com a competência *coordena-*

**Tabela 2**  
Médias, desvios-padrão, correlações e alfas de Cronbach

Variáveis	Média	DP	1	2	3	4	5
1. Eficácia	2.65	.84	-				
2. Competência para clarificar a situação	2.90	.82	.31**	(.88)			
3. Competência para clarificar a estratégia	1.69	.59	.42**	.24*	(.74)		
4. Competência de coordenação	2.54	.77	.54**	.11	.22*	(.91)	
5. Competência para facilitar a aprendizagem	2.01	.79	.32**	.20	.35**	.24*	(.86)

Notas: n = 84; \*p<.05, \*\*p<.01; Foi usada uma escala tipo Likert de 5 pontos para todas as variáveis; os valores na diagonal são os alfas de Cronbach.

**Tabela 3**  
Eficácia das equipes: regressão hierárquica das competências de liderança

Preditores	Eficácia das equipes					
	b	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$ (bloco)	F (variação)	F	dfs
1. Competência para clarificar a situação	.31**	.10**			8.88**	82
2. Competência para clarificar a situação	.22*					
Competência para clarificar a estratégia	.37**	.22**	.12**	13.05**	11.62**	81
3. Competência para clarificar a situação	.19*					
Competência para clarificar a estratégia	.27**					
Competência de coordenação	.46**	.42**	.20**	27.96**	19.64**	80

ção. De acordo com o proposto nos modelos de liderança funcional de Burke *et al.* (2006a), Fleishman *et al.* (1991), Zaccaro *et al.* (2001), a relação entre as competências *clarificar a estratégia* e *clarificar a situação* tem plausibilidade, considerando que a competência de liderança *clarificar a situação* cria condições fundamentais para o processo da formulação estratégica.

A competência *clarificar a estratégia* é responsável por 13% da variância da variável critério. Com efeito, a estratégia e o planejamento subjacente têm sido responsáveis por um impacto positivo na eficácia e desempenho das equipes (Janicik e Bartel, 2003; Stout *et al.*, 1999).

Os resultados deste estudo suportam genericamente as hipóteses propostas e assim permitem considerar este modelo teórico de liderança como relevante para a análise da eficácia das equipes. A amostra utilizada constituída apenas por militares facilitou o processo laboratorial mas constitui uma das limitações do presente estudo, onde variáveis como cultura e estrutura organizacional não foram controladas, mas que pode ser ultrapassado em estudos futuros com recurso a amostras contemplando indivíduos de outras organizações.

Outra limitação do estudo reside nas características das tarefas (complexidade, dificuldade e interdependência

**A competência de liderança coordenação é aquela que explica maior variância na eficácia das equipas. Estes resultados encontram-se em linha com outras investigações que verificaram que a coordenação implicava a eficácia das equipas.**

requerida aos membros), que constituíram as provas de liderança, bem como as características dos membros das equipas que são factores susceptíveis de moderar o impacto da liderança na eficácia das equipas lideradas (Kozlowski e Ilgen, 2006). Também as características individuais dos líderes testados, tais como experiência anterior de chefia, locus de controlo e auto-eficácia, constituem variáveis cuja relação com as competências de liderança e impacto na eficácia das equipas importa analisar em trabalhos futuros.

O estudo agora realizado constitui o primeiro teste a um modelo de acordo com a abordagem funcional à liderança (Burke et al., 2006a; Fleishman et al., 1991; Hackman e Walton, 1986; Zaccaro et al., 2001), colmatando esta lacuna na investigação oferecendo uma razoável verificação empírica. Os resultados encontrados suscitam a questão da verificação do potencial deste modelo teórico de liderança para formação e treino de indivíduos que ocupam posições de chefia de equipas, aspecto preconizado inicialmente por Hackman e Walton (1986) aquando da formulação deste quadro teórico. ■

### Referências bibliográficas

- BARSALOU, L. W. (1983), «Ad hoc categories». *Memory and Cognition*, vol. 11, pp. 211-227. Na web em: [http://www.psychology.emory.edu/cognition/barsalou/papers/Barsalou\\_MC\\_1983\\_ad\\_hoc\\_categories.pdf](http://www.psychology.emory.edu/cognition/barsalou/papers/Barsalou_MC_1983_ad_hoc_categories.pdf).
- BURKE, C. S.; STAGL, K. C.; KLEIN, C.; GOODWIN, G. F.; SALAS, E. e HALPIN, S. M. (2006a), «What type of leadership behaviours are functional in teams? A meta-analysis». *Leadership Quarterly*, vol. 17, pp. 288-307.
- BURKE, C. S.; STAGL, K. C.; SALAS, E.; PIERCE, L. e KENDAL, D. L. (2006b), «Understanding team adaptation: a conceptual analysis and model». *Journal of Applied Psychology*, vol. 91(6), pp. 1189-1207.
- CANNON-BOWERS, J. A.; SALAS, E. e CONVERSE, S. A. (1993), «Shared mental models in expert team decision making». In N. J. Castellan, Jr. (Ed.), **Individual and Group Decision Making: Current Issues**. Erlbaum, Hillsdale, NJ, pp. 221-246.
- CANNON-BOWERS, J. A.; TANNENBAUM, S. I.; SALAS, E. e VOLPE, C. E. (1995), «Defining team competencies and establishing team training requirements». In R. Guzzo e E. Salas (Eds.), **Team Effectiveness and Decision Making in Organizations**. Jossey-Bass, São Francisco, pp. 333-380.
- DE CREMER, D. e KNIPPENBERG, D. (2002), «How leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness». *Journal of Applied Psychology*, vol. 87(5), pp. 858-866.
- EDMONDSON, A. C. (2003), «Speaking up in the operating room: how leaders promote learning in interdisciplinary teams». *Journal of Management Studies*, vol. 40(6), pp. 1419-1452.
- ESSENS, P.; VOGELAAR, A.; MYLLE, J.; BLENDLELL, C.; PARIS, C.; HALPIN, S. e BARANSKI, J. (2005), **Military Command Team Effectiveness: Model and Instrument for Assessment and Improvement** (NATO no. ac/323 (HFM-087) tp/59), NATO Research and Technology Institution.
- FLEISHMAN, E. A.; MUMFORD, M. D.; LEVIN, K. Y.; KOROTKIN, A. L. e HEIN, M. B. (1991), «Taxonomic efforts in the description of leader behaviour: a synthesis and functional interpretation». *Leadership Quarterly*, vol. 2(4), pp. 245-287.
- GEORGE, J. M. (1996), «Group effective tone». In M. A. West (Ed.), **Handbook of Group Psychology**, John Wiley, pp. 77-93.
- JANICKI, G. A. e BARTEL, C. A. (2003), «Talking about time: effects of temporal planning and time awareness norms on group coordination and performance». *Group Dynamics Theory Research and Practice*, vol. 7(2), pp. 122-134.
- HACKMAN, J. R. (2002), **Leading Teams: Setting the Stage of Great Performances**. HBS Press, Boston.
- HACKMAN, J. R. e WALTON, R. E. (1986), «Leading groups in organizations». In P. S. Goodman e Associates (Eds.), **Designing Effective Work Groups**. Jossey Bass, São Francisco, pp. 72-119.
- KANE, T. D.; ZACCARO, S. J.; TREMBLE, T. R. e MASUDA, A. D. (2002), «An examination of the leader's regulation of groups». *Small Groups Research*, vol. 33(1), pp. 65-120.
- KOMAKI, J. L.; DESSELLES, M. L. e BOWMAN, E. D. (1989), «Definitely not a breeze: extending an operant model of effective supervision to teams». *Journal of Applied Psychology*, vol. 74(3), pp. 522-529.
- KOZLOWSKI, S. W. J. e ILGEN, D. R. (2006), «Enhancing the effectiveness of work groups and teams». *Psychological Science in the Public Interest*, vol. 7, n.º 3, Dezembro, pp. 77-124. Na web em: [http://www.psychologicalscience.org/journals/pspi/pspi\\_7\\_3\\_article.pdf](http://www.psychologicalscience.org/journals/pspi/pspi_7_3_article.pdf).
- KOZLOWSKI, S. W. J.; WATOLA, D. J.; NOWAKOWSKI, J. M.; KIM, B. H. e BOTERO, I. C. (2006), «Developing adaptive teams: a theory of dynamic team leadership». In E. Salas, G. F. Goodwin e C. S. Burke (Eds.), **Team Effectiveness in Complex Organizations: Cross-Disciplinary Perspectives and Approaches** (SIOP Frontiers Series). LEA, Mahwah, NJ.
- KOZLOWSKI, S. W. J. e BELL (2003), «Work groups and teams in organizations». In W. C. Borman, D. R. Ilgen e R. J. Klimoski (Eds.), **Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology**. Wiley, London, vol. 12, pp. 333-375.
- KOZLOWKI, S. W. J.; GULLY, S. M.; NASON, E. R. e SMITH, E. M. (1999), «Developing adaptive teams: a theory of compilation and performance across levels and time». In R. Ilgen e E. D. Pulakos (Eds.), **The Changing Nature of Work Performance: Implications for Staffing, Personnel Actions, and Development**. Jossey-Bass, São Francisco, pp. 240-292.
- KOZLOWSKI, S. W. J.; GULLY, S. M.; MCHUGH, P. P.; SALAS, E. e CANNON-BOWERS, J. A. (1996a), «A dynamic theory of leadership and team effectiveness: developmental and task contingent leader



roles». In G. R. Ferris (Ed.), **Research in Personnel and Human Resources Management**. JAI, Greenwich, CT, vol. 14, pp. 253-305.

KOZLOWSKI, S. W. J.; GULLY, S. M.; SALAS, E. e CANNON-BOWERS, J. A. (1996b), «Team leadership and development: theory, principles, and guidelines for training leaders and teams». In M. Beyerlein, S. Beyerlein e D. Johnson (Eds.), **Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams**. JAI, Greenwich, CT, vol. 3, pp. 253-292.

MANNIX, E. e NEALE, M. (2005), «What differences make a difference? The promises and reality of diverse teams in organizations». *Psychological Science in the Public Interest*, vol. 6(2), pp. 31-55.

MARKS, M. A.; DECHURCH, L. A.; MATHIEU, J. E.; PANZER, F. J. e ALONSO, A. (2005), «Teamwork in multi-team systems». *Journal of Applied Psychology*, vol. 90(5), pp. 964-971.

MARKS, M. A.; MATHIEU, J. E. e ZACCARO, S. J. (2001), «A temporally based framework and taxonomy of team process». *Academy of Management Review*, vol. 26(3), pp. 356-376.

MARKS, M. A. e PANZER, F. J. (2004), «The influence of team monitoring on team process and performance». *Human Performance*, vol. 17, pp. 25-41.

MARKS, M. A.; SABELLA, M. J.; BURKE, C. S. e ZACCARO, S. J. (2002), «The impact of cross-team training on team effectiveness». *Journal of Applied Psychology*, vol. 87(1), pp. 3-13.

MATHIEU, J. E.; MARKS, M. A. e ZACCARO, S. J. (2001), «Multi-team systems». In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil e C. Viswesvaran (Eds.), **Organizational psychology: Vol. 2, Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology**. Sage, London, pp. 289-313.

McGRATH, J. E. (1962), **Leadership Behaviour: Some**

**Requirements for Leadership Training**. US Civil Service Commission Office of Career Development, Washington, DC.

MUMFORD, M. D.; ZACCARO, S. J.; HARDING, F. D.; JACOBS, T. O. e FLEISHMAN, E. A. (2000), «Leadership skills for a changing world: solving complex social problems». *Leadership Quarterly*, vol. 11, pp. 11-35.

PASSOS, A. M. e CAETANO, A. (2005), «Exploring the effects of intragroup conflict and past performance feedback on team effectiveness». *Journal of Managerial Psychology*, vol. 20(3), pp. 231-243.

SALAS, E.; DICKINSON, T. L.; CONVERSE, S. A. e TANNENBAUM, S. I. (1992), «Toward an understanding of team performance and training». In R. W. Swezey e E. Salas (Eds.), **Teams: Their Training and Performance**. Ablex, Norwood, NJ, pp. 3-29.

STOUT, R. J.; CANNON-BOWERS, J. A.; SALAS, E. e MILANOVICH, D. M. (1999), «Planning, shared mental models, and coordinated performance. An empirical link is established». *Human Factors*, vol. 41(1), pp. 61-71.

TANNENBAUM, S. I.; SMITH-JENTSCH, K. A. e BEHSON, S. J. (1998), «Training team leaders to facilitate team learning and performance». In A. J. Cannon-Bowers e E. Salas (Eds.), **Making Decisions under Stress: Implications for Individual and Team Training**. American Psychological Association, Washington, DC, pp. 247-270.

YUKL, G. (1998), **Leadership in Organizations**. 4<sup>th</sup> Ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

ZACCARO, S. J.; BLAIR, V.; PETERSON, C. e ZAZANIS, M. (1995), «Collective efficacy». In J. Maddux (Ed.), **Self-Efficacy, Adaptation and Adjustment**. Plenum, New York, pp. 305-328.

ZACCARO, S. J.; RITTMAN, A. L. e MARKS, M. A. (2001), «Team leadership». *The Leadership Quarterly*, vol. 12, pp. 451-483.

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



# Independência dos administradores nos bancos portugueses no PSI20

por Jorge Rodrigues, Fernando Seabra e Carlos Mata

**RESUMO:** No modelo de gestão de empresas de capital social estruturado em acções, definido como «financeiro», supõe-se que os administradores procuram gerir as organizações no sentido dos interesses de quem lhes paga. Para tal, quanto menos interesses próprios tiverem nessas organizações, melhor. Está em causa o conceito de independência dos administradores, medido aqui pelo número total de acções da própria organização por eles detidas, presente na maior parte dos códigos de bom governo das sociedades. Este artigo tem como objectivo averiguar se o conceito de independência dos administradores se observa no sector financeiro em Portugal. Para tal, recorreremos à metodologia de estudos de caso, analisando os três bancos de subscrição pública presentes no PSI20. Os resultados obtidos indiciam a possibilidade de existência de discricionariedade no comportamento dos gestores-accionistas. Tal deve-se ao facto de os mesmos serem parte largamente interessada, pelo que será sem grandes hesitações que executam políticas conforme às exigências dos accionistas, como sugere a teoria da agência. Como consequência, as suas decisões não são neutras; elas têm impacto directo na sua riqueza pessoal, o que contraria assim o conceito de independência defendido neste artigo.

**Palavras-chave:** Governabilidade Empresarial, Conselho de Administração, Administradores Independentes, Banca, Índice Bolsista PSI20

**TITLE:** Independence of Administrators in the banks quoted in the PSI20

**ABSTRACT:** The financial model of corporate governance assumes that the administrators run organizations according to the interests of their stockholders and not according to their individual interests. The main issue that is emphasized in the codes of best governance practices is the autonomy or independence of administrators, which we evaluate here as the total number of stocks held by the Board of Directors. Thus, it's best if their private or individual interests are minimal in the organization. The main aim of this paper is to analyse if the concept of independence of administrators is recognizable in the bank sector in Portugal. To achieve our purpose we used case study methodology on a sample of three public subscription banks of the Portuguese Stock Index (PSI 20). Our results show that there is a possibility that managers, that are also shareholders, have a discretionary behaviour. This is due to the fact that they as an interested party do not hesitate to draw and execute policies according to shareholders demands, as suggested by agency theory. Consequently, their decision making being far from neutral has a direct impact on their personal wealth, thus contradicting the concept of independence we support.

**Key words:** Corporate Governance, Board of Directors, Independent Directors, Bank, Portuguese Stock Index 20

**TÍTULO:** Independencia de los administradores de los bancos Portugueses en el PSI20

**RESUMEN:** En el modelo de gestión de empresas de capital social estructurado en acciones, que se define como «financiero», parece que los administradores tratan de la gestión de las organizaciones hacia los intereses de quienes les pagan. Para ello, cuantos menos intereses propios creados en estas organizaciones, mejor. Esta en causa esta el

conceito de la independencia de los administradores, aquí medido por el número total de acciones que poseen de la organización, presente en la mayoría de los códigos de buen gobierno corporativo. Este artículo tiene por objeto examinar si el concepto de independencia de los administradores se observa en el sector financiero en Portugal. Para ello, utilizamos la metodología de estudio de casos, analizando los tres bancos de suscripción pública presentes en el PSI20. Los resultados sugieren la posibilidad de discrecionalidad en la conducta de los directivos-accionistas. Esto es debido a que son en gran parte interesada, por lo que se ejecutará sin duda mucho que las políticas cumplan con los requisitos de los accionistas, según lo sugerido por la teoría de la agencia. Como consecuencia de ello, sus decisiones no son neutrales, tienen un impacto directo sobre su riqueza personal, lo que contradice el concepto de independencia se propugna en este artículo.

**Palabras-clave:** Gobernalibilidade Empresarial, Conselho de Administração, Administradores Independientes, Banca, Índice Bursátil PSI20

O conceito de independência dos administradores, inserido na maioria dos códigos de boas práticas de governo das sociedades, é a âncora de uma sã gestão das organizações, tendo por objectivo o bem comum. Contudo, a evidência empírica aponta para desvios a esta norma, pelo que este artigo procura averiguar se o conceito de independência dos administradores se observa no sector financeiro em Portugal. A partir das teorias sobre o Conselho de Administração, em especial dos atributos dimensão, composição, diversidade e independência, analisa se existem potenciais conflitos de interesses que possam interferir com o bom governo das organizações analisadas.

Os resultados deste estudo poderão constituir pistas de investigação válidas: caso a independência não seja um valor rigorosamente presente, poder-se-á questionar a «robustez dos alicerces» do modelo financeiro, tal como o fazem os defensores de um modelo alternativo – o modelo pluralista ou dos *stakeholders*.

### Atributos do Conselho de Administração

Qualquer que seja a estrutura formal do Conselho de Administração de uma sociedade, a função de gestão deve estar subordinada a uma função de supervisão eficaz e suficientemente independente. A independência deve ser enten-

#### Jorge José Martins Rodrigues

jjrodrigues@iscal.ipl.pt

Professor Coordenador, Doutor em Gestão, Economista, Membro do CISCAL – Centro de Investigação do ISCAL – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa do Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, Portugal.

*PhD in Management. Economist. Teacher of field management at the College of Business Administration (ISCAL) in Lisbon's Polytechnic Institute, Portugal.*

Profesor Coordinador, Doctor en Administración, Economista, Miembro del CISCAL – Centro de Investigaciones del ISCAL – Institute of Management Accountants y el Instituto Politécnico de Lisboa en Lisboa, Lisboa, Portugal.

#### Fernando Miguel dos Santos Henriques Seabra

fseabra@esce.ips.pt

Professor Adjunto, Mestre em Ciências Empresariais, Economista, Doutorando em Gestão (Univ. de Évora), Membro do Laboratório de Marketing do CICE – Centro de Investigação em Ciências Empresariais, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal.

*MSc in Science Management. Candidate for a doctor's degree in Management (Evora's University). Economist. Adjunct Professor at High School of Management Sciences in Setúbal's Polytechnic Institute, Portugal.*

Profesor Adjunto, Master en Business, Economista, Doctor en Management (Univ. de Evora), miembro del laboratorio de Marketing del CICE – Centro de Investigación para la Ciencia en Business, Business School de la Ciencia, Instituto Politécnico de Setubal, Setubal, Portugal.

#### Carlos Manuel Severino da Mata

cmata@esce.ips.pt

Assistente, Mestre em Gestão de Empresas, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal.

*MSc in Management. Assistant Professor at High School of Management Sciences in Setúbal's Polytechnic Institute, Portugal.*

Asistente, Master en Gestión, Escuela de Ciencias Empresariales, Instituto Politécnico de Setubal, Setubal, Portugal.

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

*Received in June 2008 and accepted in September 2008.*

dida como a ausência de qualquer conflito de interesses significativo (Comissão Europeia, 2005), proporcionando ao Conselho de Administração a capacidade de tomar decisões, tendo em conta a opinião de todos os seus membros. Logo, o Conselho de Administração pode desenvolver as suas funções com liberdade de debate, a favor do conjunto de todas as partes interessadas (Lastra e Sa-trústegui, 2004). Há um conjunto de atributos que ajudam a definir a independência de um Conselho de Administração (Baysinger e Butler, 1985): dimensão; composição; estrutura interna e separação de poderes; remuneração dos membros.

#### • Dimensão do Conselho de Administração

O número de administradores que compõem o Conselho de Administração é uma característica relevante, pois reflecte a capacidade de acompanhamento e controlo das actividades de gestão (Fama e Jensen, 1983a). Enquanto aquela capacidade de intervenção pode aumentar com a inclusão de um membro adicional no Conselho de Administração, os benefícios daí advindos podem ser suprimidos pelos custos em termos de perda de comunicação e da tomada de decisão associada, em Conselhos de Administração muito numerosos (Jensen, 1993). Adicionalmente, estando a nomeação dos administradores internos e externos para o Conselho de Administração dependente dos gestores, parece estar posta em causa a eficiência do controlo exercido pelo Conselho de Administração, por aqueles poderem, supostamente com mais facilidade, neutralizar os membros do Conselho de Administração – enraizamento via Conselho de Administração (Paquerot, 1996; Pichard-Stamford, 2000).

Estudos anteriores aos anos 1990 revelam uma relação positiva entre a dimensão dos Conselho de Administração e o desempenho das empresas (Pearce e Zahra, 1992); um elevado número de administradores impressiona os gestores, logo reduz a influência destes sobre aqueles, em benefício de uma melhoria na gestão das empresas. Depois do fim da década de 1980, ao contrário, apoiando os seus modelos nos princípios de coesão dos grupos, os investigadores sublinham as vantagens dos Conselhos de Administração de pequena dimensão (Bantel e

### Um Conselho de Administração de grande dimensão multiplica os conflitos potenciais, a existência de comportamentos de «free-rider» e os custos, contribuindo para um retardamento da tomada de decisão.

Jackson, 1989; Brown e Maloney, 1992). Assim, um grupo grande representa um maior potencial de desacordo e de falta de coesão e um risco de desmotivação individual, reforçado pelos problemas de coordenação nas decisões de gestão. Quanto maiores forem os Conselhos de Administração (superiores a sete ou oito administradores), maior é o poder individual dos seus membros (Jensen, 1993; Yermack, 1996) e o seu envolvimento nas decisões estratégicas mais reduzido (Judge e Zeithaml, 1992).

Por outro lado, a pressão exercida pelos investidores institucionais para responsabilizarem os administradores, pode estar na origem da redução da dimensão dos Conselhos de Administração (Wu, 2006). Ginglinger (2002) considera que um Conselho de Administração de grande dimensão multiplica os conflitos potenciais, a existência de comportamentos de *free-rider* e os custos, contribuindo para um retardamento da tomada de decisão. Assim, parece não haver uma dimensão óptima do Conselho de Administração (Godard e Schatt, 2000).

#### • Composição do Conselho de Administração

A composição do Conselho de Administração depende do estágio de desenvolvimento em que a organização se encontra e do poder relativo das suas partes interessadas (Jawahar e McLaughlin, 2001; Lynall *et al.*, 2003). É geralmente aceite que o Conselho de Administração ocupa um lugar privilegiado entre os mecanismos disciplinares do comportamento dos gestores (Jensen e Meckling, 1976; Fama, 1980; Fama e Jensen, 1983a, 1983b; Charreaux, 2000), podendo incluir como membros alguns gestores de topo da própria organização ou recrutados fora da mesma. Contudo, Jensen (1993) considera que o Conselho de Administração não cumpre cabalmente aquele papel, se a sua composição não satisfizer determinados requisitos.



### **Administradores internos, externos e independentes**

Não basta ser proprietário para se ser administrador. Cada vez existe maior consciência de que para ser administrador é necessário deter algumas qualidades, nomeadamente conhecimentos de gestão e experiência de empresas, criatividade, gosto pelo risco, objectividade, independência e compromisso com a função exercida, qualidade de relacionamento interpessoal e de gestão de conflitos (Romero, 2004).

Na tipologia de Baysinger e Butler (1985), os membros do Conselho de Administração podem ser recrutados entre os quadros da organização (administradores internos) ou no exterior da mesma (administradores externos). Estes últimos, por sua vez, podem ainda ser classificados como afiliados ou independentes. Consideram-se administradores externos afiliados os que não ocupam o cargo a tempo inteiro, mas estão associados a outras organizações que têm, de algum modo, ligações com a organização onde exercem as suas funções de administrador. São considerados administradores independentes aqueles que não têm qualquer ligação com a organização, a não ser as que derivam do cargo. Os administradores independentes devem possuir prestígio, experiência profissional, reputação, bom relacionamento interpessoal, possuir uma boa rede de contactos (Mallin, 2003; Gallo, 2005), devendo representar a proporção do capital flutuante ou disperso (Lastra e Satrústegui, 2004).

A presença de administradores independentes no Conselho de Administração, capazes de contestarem as decisões de gestão, é considerada como um meio para proteger os interesses dos accionistas e outras partes interessadas (Baysinger e Butler, 1985). Em sociedades com uma estrutura accionista dispersa, a principal preocupação consiste em saber como levar os gestores a prestarem contas aos accionistas minoritários. Em sociedades com accionistas que detêm participações de controlo, trata-se principalmente de garantir que a sociedade seja administrada de uma forma que tome em consideração os interesses dos accionistas minoritários (Comissão Europeia, 2005).

Supostamente, os administradores internos fornecem informações de grande valor sobre as actividades da organização (Byrd e Hickman, 1992; Bhagat e Black, 1999),

**A presença de administradores independentes, libertos da influência, quer dos directores quer dos accionistas, deve assegurar ao Conselho de Administração uma avaliação objectiva sobre o modo como a empresa está a ser gerida.**

não devendo ser em número muito elevado para não criarem um grupo que possa defender os seus próprios interesses (Lastra e Satrústegui, 2004). A sua presença no Conselho de Administração é um meio de preservar o capital humano específico (Williamson, 1985; Castanias e Helfat, 1992). Os administradores externos devem ser a maioria (Comissão Europeia, 2005), os quais podem contribuir com o seu prestígio profissional, os seus conhecimentos especializados e objectividade na avaliação das decisões dos gestores (Donham, 1922; Byrd e Hickman, 1992).

A presença de administradores independentes nos Conselhos de Administração justifica-se em contextos em que este órgão é tradicionalmente dominado por administradores recrutados entre os quadros de pessoal das respectivas empresas. Implicados na gestão corrente, é suposto que estes últimos sejam pouco propensos para questionarem a sua própria gestão. Assim, a presença de administradores independentes, libertos da influência, quer dos directores quer dos accionistas, deve assegurar ao Conselho de Administração uma avaliação objectiva sobre o modo como a empresa está a ser gerida. A publicitação da composição do Conselho de Administração e do perfil dos administradores, no relatório anual de gestão das empresas, visa garantir a sua independência (Joly e Moingeon, 2001).

### **Crítérios de independência dos administradores**

Na sua génese (final do Séc. XIX), a nomeação de administradores independentes para o Conselho de Administração recaía em profissionais de consultoria (contabilidade, finanças, solicitação), membros da família ou fundadores das empresas, indivíduos com bons contactos com associações de consumidores ou empresas fornecedoras e indivíduos cujo estatuto pudesse contribuir para melhorar a reputação das empresas e atrair investidores (Spira e Bender, 2004).

Hoje não existe consenso quanto a uma definição única de independência dos administradores (Brennan e McDermott, 2004), que competências devem possuir ou como devem ser nomeados (Spira e Bender, 2004). O conceito de independência é contingencial e apenas podem ser apontados alguns critérios de não relação, insertos em códigos de bom governo das sociedades, que possam mitigar potenciais conflitos de interesses. Assim, são reconhecidos como bons critérios de independência dos administradores (Lastra e Satrústegui, 2004) os seguintes:

- não deve haver relações familiares entre os membros do Conselho de Administração;
- não devem ser membros de mais do que um Conselho de Administração;
- não devem ter tido uma relação profissional recente com a empresa;
- devem ter prestígio profissional.

Um administrador com prestígio profissional normalmente leva consigo experiência em algum ou alguns campos do conhecimento em que teve maior actividade e em diversas áreas (internacional, financeira, comercial), que serão a base da sua mais-valia nas intervenções no Conselho de Administração ou nas comissões especializadas.

### **Diversidade e independência dos administradores**

O conceito de diversidade, em geral, contempla duas dimensões (Erhardt *et al.*, 2003):

- uma dimensão observável (ou demográfica) (ex.: género, idade, raça, etnia);
- uma dimensão não observável (ou cognitiva) (ex.: conhecimentos, educação, valores, percepções, amizades, características pessoais).

O Conselho de Administração com uma composição mista de conhecimentos especializados, independência e legitimidade, é potencialmente um eficaz mecanismo de governabilidade empresarial. A eficácia do Conselho de Administração depende, essencialmente, da sua composição, em particular do seu grau de independência em relação aos gestores (Jensen e Meckling, 1976; Fama, 1980; Fama e Jensen, 1983a, 1983b; Jensen, 1993).

Para Fama e Jensen (1983a), os administradores externos independentes têm uma reputação a defender, o que

### **É referida a ineficácia dos Conselhos de Administração caracterizados pela presença de poucos administradores independentes e pela acumulação de funções executivas, Direcção-Geral (DG), e de Controlo, Presidente do Conselho de Administração (PCA), numa mesma pessoa.**

os motiva a controlar as decisões dos gestores e a proteger os interesses dos accionistas minoritários. Jensen (1993) insiste sobre a ineficácia dos Conselhos de Administração caracterizados pela presença de poucos administradores independentes e pela acumulação de funções executivas, Direcção-Geral (DG), e de Controlo, Presidente do Conselho de Administração (PCA), numa mesma pessoa. Tais Conselhos de Administração são incapazes de proteger os interesses dos accionistas, pois são incapazes de disciplinar eficazmente os gestores. Assim, estes últimos dispõem de uma grande latitude para iniciarem e implementarem projectos de investimento que lhes sejam directamente favoráveis. Por outras palavras, na óptica disciplinar, um Conselho de Administração de elevada qualidade é caracterizado por uma fracção elevada de administradores independentes e pela separação das funções de PCA e DG. Ao invés, num Conselho de Administração de fraca qualidade predominam administradores internos ou administradores externos afiliados e é presidido por uma pessoa que acumula funções de execução e de controlo (Godard e Schatt, 2005).

Por estas razões, é normalmente sugerido pelos códigos de boas práticas de governo das sociedades, que a qualidade do Conselho de Administração é tanto maior quanto mais administradores independentes estiverem na sua composição, e que não haja acumulação de funções executivas e de controlo (Viénot, 1995; 1999; OCDE, 2004; Godard e Schatt, 2005). A qualidade da vigilância (ou fiscalização) do Conselho de Administração depende, também, dos incentivos aos seus membros para acompanharem as actividades de gestão (Byrd e Hickman, 1992). Contudo, parece não haver uma composição ideal do Conselho de Administração (Godard e Schatt, 2000).

Assim, do ponto de vista de um governo equilibrado das

## Em Portugal, a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários encoraja a inclusão no Conselho de Administração de um ou mais membros independentes em relação aos accionistas dominantes.

sociedades, a questão de base é a de assegurar a maximização do desempenho dos administradores e do órgão em que se inserem de acordo com o interesse da sociedade e não de acordo com o seu próprio interesse. Os sistemas anglo-americanos tratam estes assuntos como problemas de agência – decorrentes da separação natural entre a propriedade e o controlo da gestão.

Em Portugal, a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) (Recomendação 5 e Recomendação 6, 2003) encoraja a inclusão no Conselho de Administração de um ou mais membros independentes em relação aos accionistas dominantes, cuja função é a de acompanhar e avaliar de forma contínua a gestão da sociedade (Recomendação 5-A, 2005), de forma a maximizar a prossecução dos interesses desta sociedade. Para esse efeito, não são considerados como administradores independentes, todos aqueles que estejam ligados a interesses específicos na Sociedade (n.º 9, Capítulo I – Divulgação de informação, Anexo ao Regulamento da CMVM n.º 7/2001).

### Amostra

O sector financeiro português, em Dezembro de 2007, contava com sete entidades financeiras cotadas em mercado contínuo (Euronext Lisbon).

Quatro dessas entidades cotadas eram sociedades de controlo (*holdings*); as outras três eram bancos que integravam o índice PSI20 (Euronext Lisbon Mercado Contínuo): Banco BPI, BCP Nom (actual Millennium bcp) e BES Nom. São estas últimas três entidades que constituem a amostra de conveniência, por serem os únicos bancos cotados na Bolsa de Valores, autónomos das respectivas sociedades de controlo e que publicitam informação pertinente para o desenvolvimento deste estudo.

Dada a forte regulamentação a que este tipo de sociedades está sujeita e à similaridade de práticas de gestão que se verifica no sector financeiro, é nossa convicção que os resultados obtidos, embora não possam ser generali-

záveis para o sector, constituem um forte indício das práticas em uso no mesmo.

### Metodologia

Seguindo uma estratégia de estudo de casos, o trabalho de investigação cingiu-se à análise da informação pública fornecida pelas entidades analisadas. Assim, foram analisados os relatórios de gestão e contas, os relatórios de governo das sociedades e outra informação disponibilizada nos sítios Internet, para os anos de 2003, 2004, 2005 e 2006, dos bancos portugueses que integram o índice bolsista PSI 20: Banco BPI, S.A.; Millenniumbcp, S.A.; BES – Banco Espírito Santo, S.A.

### Análise dos resultados

No período 2003-2006, a dimensão média dos Conselhos de Administração dos bancos da amostra decresceu (em média, de 16 administradores em 2003 para 13,3 administradores em 2006). O Banco BPI contrariou esta tendência de contracção da dimensão dos Conselhos de Administração. Num total de 52 membros, apenas uma mulher fez parte da composição do Conselho de Administração. Onze administradores (21,1%) não eram de nacionalidade portuguesa. Detinham acções do próprio banco, em média, catorze administradores (BPI), vinte administradores (BES), doze administradores (BCP). Apenas um administrador executivo não detinha qualquer acção do banco em que exercia as suas funções.

O capital social do Millenniumbcp encontrava-se representado por 3257,4 milhões de acções com o valor nominal de 1 euro, nos anos de 2003 e 2004. No ano de 2005 e 2006 era de 3588,3 milhões de acções. Esta diferença deveu-se à conversão da emissão de valores mobiliários obrigatoriamente convertíveis, em 2005.

O capital social do Banco Espírito Santo encontrava-se representado por 300 milhões de acções com o valor nominal de 5 euros cada, nos anos de 2003 a 2005. Em 2006 o capital social encontrava-se representado por 500 milhões de acções, também com o valor nominal de 5 euros.

O capital social do Banco BPI era composto por 760 milhões de acções ordinárias nominativas e escriturais, com o

valor nominal de 1 euro cada. Todas as acções destas sociedades se encontravam admitidas à negociação no mercado da Euronext Lisbon.

Tomando como referência o conceito de independência definido pela Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (n.º 2, art.º 1.º, Regulamento da CMVM n.º 7/2001 – Governo das Sociedades Cotadas), o Millenniumbcp entende que todos os membros do seu Conselho de Administração são administradores independentes (Millennium, 2007).

O BPI qualifica cinco dos seus administradores como «não-independentes».

O BES entende que, para além dos critérios definidos pela Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, deve ajuizar em termos fundamentados, da independência dos seus administradores perante outras circunstâncias concretas. Assim, anualmente, e com base num questionário enviado a cada um dos administradores, o Conselho de Administração determina quais os que devem ser considerados como independentes. No ano de 2006, o BES qualificou seis administradores como independentes (BES, 2007).

No BCP, os administradores reduziram a sua posição como accionistas, passando de uma fracção de 0,46% do capital, em 2003, para 0,30% do mesmo, em 2006. No final deste ano, a valorização da fracção de capital do BCP detido pelo Conselho de Administração era de cerca de 30,4 milhões de euros, a que correspondeu uma taxa de crescimento médio de 4,6% no período 2003-2006.

No BES, os administradores reduziram a sua posição como accionistas directos, passando de uma fracção de 0,42% do capital, em 2003, para 0,33% do mesmo, em

2006. No final deste ano, a valorização da fracção de capital do BES detido pelo Conselho de Administração era de cerca de 22,3 milhões de euros, a que correspondeu uma taxa de crescimento médio de 10,7% no período 2003-2006.

No BPI, os administradores reforçaram a sua posição como accionistas, passando de uma fracção de 0,47% do capital, em 2003, para 1,02% do mesmo, em 2006. No final deste ano, a valorização da fracção de capital do BPI detido pelo Conselho de Administração era de cerca de 45,6 milhões de euros, a que correspondeu uma taxa de crescimento médio de 63,2% no período 2003-2006.

Uma análise mais detalhada aos movimentos das transacções dos títulos dos bancos com os respectivos administradores mostra que no BCP a taxa de reforço de dois dos três administradores que reforçaram a sua posição no capital do banco foi de cerca de 20,0%, enquanto o outro elemento reforçou a sua posição em cerca de 4,6%. No BES, a regra foi a venda de acções do próprio banco detidas pelos administradores, de cerca de 12,3%, com excepção dos administradores com ligações directas com a família de controlo. No BPI, o reforço da fracção de capital detido pelos administradores foi protagonizada por sete dos elementos que há mais tempo exerciam essas funções no Conselho de Administração, com uma taxa média de crescimento de 32,3%.

O desempenho das acções dos três bancos foi crescente. Em média, a BPI valorizou-se a uma taxa de 26,5% ao ano, o BCP valorizou 16,5% e o BES atingiu um crescimento de 0,16%.

**Quadro I**  
**Evolução do capital detido pelos Conselhos de Administração**

		BCP				BES				BPI			
		2003	2004	2005	2006	2003	2004	2005	2006	2003	2004	2005	2006
Acções detidas pelo CA	M	15.047,40	16.733,10	19.576,60	10.874,70	1.266,10	1.319,90	1.238,50	1.641,30	3.600,20	5.490,90	5.910,50	7.725,60
Porção do capital detido	%	0,46	0,51	0,55	0,30	0,42	0,44	0,41	0,33	0,47	0,72	0,78	1,02
Valor das acções detidas	ME	26.634	31.626	45.614	30.477	16.460	17.554	16.844	22.355	10.513	16.363	22.815	45.658
Variação anual do valor	%	---	18,7	44,2	-33,2	---	6,7	-4,1	32,7	---	55,7	39,4	100,1
Variação (2003/2006)	%	---	---	---	4,6	---	---	---	10,7	---	---	---	63,2
Var. média anual acções	%	26,5				16,5				0,16			
Cotação das acções		1,77	1,89	2,33	2,80	13,00	13,30	13,60	13,62	2,92	2,98	3,86	5,91

Legendas: M = Milhões; ME = Milhões de euros



Como consequência, observa-se que os administradores-accionistas são parte interessada nos resultados das suas tomadas de decisão, tendo muitos deles reforçado a sua posição de posse no capital das organizações que administram.

## Conclusões

O conceito de independência dos administradores está longe de uma definição unanimemente aceite. Os critérios para tornar este conceito operacional são múltiplos. Mudam com o enquadramento jurídico-legal e com o meio cultural envolvente. Contudo, os resultados analisados dos três bancos cotados no mercado de valores em Portugal, indiciam a possibilidade de existência de discricionariedade no comportamento dos gestores-accionistas. Tal, deve-se ao facto de os mesmos serem parte largamente interessada, pelo que, será sem grandes hesitações que executam políticas conformes às exigências dos accionistas, como sugere a teoria da agência. Como consequência, as suas decisões não são neutras; elas têm impacto directo na sua riqueza pessoal, o que contraria, assim, o conceito de independência defendido neste artigo.

Uma possível pista para investigação futura assenta na análise do conteúdo dos relatórios de *Corporate Governance*, de publicação obrigatória pelas empresas cotadas no PSI20. Estes dispõem de uma estrutura de informação mínima, pelo que é possível contrastar o relato efectuado ao mercado pelos diversos sectores de actividade. Ou seja, justifica-se a necessidade de mais estudos empíricos sobre esta temática. ■

## Referências bibliográficas

- BANCO BPI (2006), *Relatório sobre o Governo do Grupo BPI 2005*.
- BANCO BPI (2007), *Relatório sobre o Governo do Grupo BPI 2006*.
- BANCO ESPÍRITO SANTO (2006), *Relatório de Corporate Governance 2005*.
- BANCO ESPÍRITO SANTO (2007), *Relatório de Corporate Governance 2006*.
- BANTEL, K. A. e JACKSON, S. E. (1989), «Top management and innovation in banking: does the composition of the top team make a difference?». *Strategic Management Journal*, 10(1), pp. 107-124.
- 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.
- BHAGAT, Sanjai e BLACK, Bernard S. (1999), «The uncertain relationship between Board composition and firm performance». *Business Lawyer*, 54(3), pp. 921-963.
- BRENNAN, Niamh e McDERMOTT, Michael (2004), «Alternative perspectives on independence of directors». *Corporate Governance: An International Review*, 12(3), pp. 325-336.
- BROWN, W. e MALONEY, M. T. (1992), «Acquisition performance and corporate Board composition». *Working Paper*, Clemson University.
- BYRD, John W. e HICKMAN, Kent A. (1992), «Do outside directors monitor managers? Evidence from tender offer bids». *Journal of Financial Economics*, 32(2), pp. 195-221.
- CASTANIAS, Richard P. e HELFAT, Constance E. (1992), «Managerial and windfall rents in the market for corporate control». *Journal of Economic Behaviour & Organization*, 18(2), pp. 153-184.
- CHARREAUX, Gérard (2000), «Le Conseil d'Administration dans les théories de la gouvernance». *Revue du Financier*, 127, Dossier: Conseil d'Administration: Organe de Contrôle e de Protection e des Actionnaires, pp. 6-17.
- COMISSÃO DO MERCADO DE VALORES MOBILIÁRIOS (2001), «Regulamento 7/2001 – Governo das Sociedades Cotadas». DR n.º 299 Supl., II Série, 28 de Dezembro, alterado parcialmente pelos Regulamentos da CMVM n.º 11/2003, n.º 10/2005 e n.º 3/2006.
- COMISSÃO DO MERCADO DE VALORES MOBILIÁRIOS (2003), «Regulamento 11/2003 – Governo das Sociedades Cotadas». DR n.º 278, II Série, 2 de Dezembro.
- COMISSÃO DO MERCADO DE VALORES MOBILIÁRIOS (2005), «Regulamento 10/2005 – Altera os Regulamentos da CMVM n.º 7/2001 e n.º 4/2004 relativos ao Governo das Sociedades e a Deveres de Informação». DR n.º 222, II Série, 18 de Novembro.
- COMISSÃO EUROPEIA (2005), «Recomendação da Comissão relativa ao papel dos administradores não executivos ou membros do Conselho de Supervisão de sociedades cotadas e aos comités do Conselho de Administração ou de supervisão». 15 de Fevereiro, Comissão das Comunidades Europeias (2005/162/CE).
- DONHAM, Wallace B. (1922), «Essential groundwork for a broad executive theory». *Harvard Business Review*, 1(1), pp. 1-10.
- ERHARDT, Niclas L.; WERBEL, James D. e SHRADER, Charles B. (2003), «Board of Director diversity and firm financial performance». *Corporate Governance: An International Review*, 11(2), pp. 102-111.
- 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. (1983a), «Separation of ownership and control». *Journal of Law and Economics*, 26(2), pp. 301-325.
- FAMA, Eugene F. e JENSEN, Michael C. (1983b), «Agency problems and residual claims». *Journal of Law and Economics*, 26(2), pp. 327-349.
- GALLO, Miguel A. (2005), «Consejeros independientes: como mejorar su aportación en la empresa familiar». Documento de Investigación n.º 589, IESE, Universidad de Navarra.
- GINGLIGER, Edith (2002), «L'actionnaire comme contrôleur». *Revue Française de Gestion*, 28(141), pp. 37-56.
- GODARD, Laurence e SCHAT, Alain (2000), «Quelles sont les caractéristiques optimales du Conseil d'Administration?». *Revue du Financier*, 127, pp. 36-47.
- GODARD, Laurence e SCHAT, Alain (2005), «Les déterminantes

de la 'qualité' des Conseils d'Administration Français». Working Paper n.º 1040603, FARGO.

JAWAHAR, I. M. e McLAUGHLIN, Gary L. (2001), «Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach». *Academy of Management Review*, 26(3), pp. 397-414.

JENSEN, Michael C. (1993), «The modern Industrial Revolution, exit, and failure of internal control systems». *Journal of Finance*, 48(3), pp. 831-880.

JENSEN, Michael C. e MECKLING, William H. (1976), «Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure». *Journal of Financial Economics*, 3(4), pp. 305-360.

JOLY, Karine Le e MOINGEON, Bertrand (Eds.) (2001), **Gouvernement d'Entreprise: Débats Théoriques e Pratiques**. Ellipses.

JUDGE, William Q. e ZEITHAML, Carl P. (1992), «Institutional and strategic choice perspectives on Board involvement in the strategic decision process». *Academy of Management Journal*, 35(4), pp. 766-794.

LASTRA, Luís Ferrándiz Alarcón e SATRÚSTEGUI, Ignacio Gil-Casares (2004), «La independencia del Consejo de Administración». In Eduardo Bueno Campos (Dir. e coord.), **El Gobierno de la Empresa: En Busca de la Transparencia y la Confianza**, Ediciones Pirámide, Madrid.

LYNALL, Matthew D.; GOLDEN, Brian R. e HILLMAN, Amy J. (2003), «Board composition from adolescence to maturity: a multi-theoretic view». *Academy of Management Review*, 28(3), pp. 416-431.

MALLIN, Christine (2003), «Non-executive directors: key characteristics». *Corporate Governance: An International Review*, 11(4), pp. 287-288.

MILLENNIUMBCP (2006), *Relatório sobre o Governo da Sociedade* 2005.

MILLENNIUMBCP (2007), *Relatório de Sustentabilidade* 2006.

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

PAQUEROT, Mathieu (1996), «Stratégies d'enracinement des

dirigeants, performance de la firme et structure de contrôle». In Gérard Charreaux (Ed.), **Le Gouvernement des Entreprises: Corporate Governance, Théories et Faits**, Recherche en Gestion, Paris, Ed. Economica, 1997, pp. 105-138.

PEARCE, John A. e ZAHRA, Shaker A. (1992), «Board composition from a strategic contingency perspective». *Journal of Management Studies*, 29(4), pp. 411-438.

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

ROMERO, Andrés Fernández (2004), «Perfil y función de los consejeros en el buen Gobierno de la Empresa». In Eduardo Bueno Campos (Dir. e Coord.), *El Gobierno de la Empresa: En Busca de la Transparencia y la Confianza*, Ediciones Pirámide, Madrid.

SPIRA, Laura F. e BENDER, Ruth (2004), «Compare and contrast: perspectives on Board committees». *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), pp. 489-499.

VIÉNOT, Marc (1995), *Le Conseil d'Administration des Sociétés Cotées*, www.ecgi.org.

VIÉNOT, Marc (1999), *Rapport du Comité sur le Gouvernement d'Entreprise* (Vienot II), www.ecgi.org.

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

WU, Meng-Ling (2006), «Corporate social performance, corporate financial performance, and firm size: a meta-analysis». *Journal of American Academy of Business*, 8(1), pp. 163-171.

YERMACK, David (1996), «Higher market valuation of companies with a small Board of Directors». *Journal of Financial Economics*, 40(3), pp. 185-211.

www.bes.pt.

www.millenniumbcpt.pt.

www.bancobpi.pt.

www.infobolsa.pt.

# As motivações no trabalho voluntário

por Marisa Ferreira, Teresa Proença e João F. Proença

**RESUMO:** Este artigo revê e discute a literatura sobre as motivações dos voluntários para doarem o seu tempo às Organizações Não-Governamentais (ONG). Quanto melhor uma organização conhecer os voluntários, mais essa organização poderá ir de encontro às necessidades e expectativas desses mesmos indivíduos. Por isso, compreender as motivações que podem levar um indivíduo a doar o seu tempo a uma determinada organização é relevante na gestão das ONG. Primeiro, o artigo discute o estado da arte do voluntariado formal e as motivações dos voluntários não dirigidos. Apresenta-se uma pesquisa a bases de dados bibliográficas, que inclui revistas especializadas na investigação de voluntariado. Depois, o artigo mostra e compara os diferentes tipos de motivações associadas ao trabalho voluntário e propõe uma tipologia que agrupa as motivações dos voluntários em quatro tipos: altruísmo, pertença, ego e reconhecimento social e aprendizagem e desenvolvimento. Por fim, efectua-se uma análise que indica três lacunas na literatura das motivações dos voluntários que justificam investigação adicional: a omissão de diferenças entre as motivações relacionadas com a «atração» versus a «retenção» dos voluntários; a focalização das investigações no contexto norte-americano e australiano; e a ausência de análises comparativas que relacionem as motivações por tipos de ONG.

**Palavras-chave:** Motivações, Voluntários, ONG, Organizações Não Governamentais

## TITLE: Motivations in volunteer work

**ABSTRACT:** This research intends to critically review and discuss literature about volunteers' motivations to donate their time to NGO's. The more an organization knows its volunteers, the better this organisation will be able to meet the needs and expectations of these individuals. Therefore, to understand motivations that can make individuals donate their time to a certain organisation is an important issue for NGO's management. Firstly, this paper examines the state-of-the-art in formal voluntarism and the motivations associated with the work of direct service volunteers. We illustrate the results of an analysis conducted in bibliographical databases that include specialised journals in voluntarism research. This discussion is followed by a presentation of a typology that organises different volunteers' motivations in four groups: altruism, belonging, ego and social recognition and learning and development. Finally, three gaps in the literature of volunteers' motivations that can justify additional research are identified: omission of differences between motivations related with volunteers' 'attraction' versus 'retention'; focus of the investigations in North American and Australian contexts; and absence of comparative analyses that relate motivations by NGO types.

**Key words:** Motivations, Volunteers, NGO's, Non Governmental Organisations

## TÍTULO: Las motivaciones en el trabajo voluntario

**RESUMEN:** Este trabajo revisa y discute la literatura sobre las motivaciones de los voluntarios que donan su tiempo a las organizaciones no gubernamentales. Cuanto mejor una organización conoce a sus voluntarios, más esta organización puede ir más allá para satisfacer las necesidades y expectativas de estas personas. Por lo tanto, la com-

preensão de las motivaciones que pueden llevar una persona para donar su tiempo a una organización en particular es relevante en la gestión de las organizaciones no gubernamentales (ONG's). En primer lugar, el artículo describe el estado del arte del voluntariado formal y las motivaciones de los voluntarios no dirigentes. Se presenta una búsqueda de bases de datos bibliográficas, que incluye revistas especializadas en la investigación sobre el voluntariado. A continuación, el artículo describe y compara los diferentes tipos de motivaciones relacionadas con el trabajo voluntario y propone una tipología que agrupa a las motivaciones de los voluntarios en cuatro categorías: el altruismo, la pertenencia, ego y el reconocimiento social y el aprendizaje y el desarrollo. Por último, un análisis que indica que tres lagunas en la literatura de la motivación de los voluntarios para justificar una investigación más a fondo: la omisión de las diferencias entre las motivaciones relacionadas con la "atracción" versus la "retención" de los voluntarios, el enfoque de las investigaciones en el contexto América del Norte y Australia, y la ausencia de análisis comparativas que relacionen las motivaciones por tipos de ONG's.

**Palabras clave:** Motivación, Voluntarios, Las ONG's, Organizaciones No Gubernamentales

**D**e acordo com Shin e Kleiner (2003), voluntário é um indivíduo que oferece o seu serviço a uma determinada organização, sem esperar uma compensação monetária, serviço que origina benefícios ao próprio indivíduo e a terceiros. De acordo com a Organização das Nações Unidas (UN, 2001) a actividade voluntária não inclui benefícios financeiros, é levada a cabo atendendo à livre e espontânea vontade de cada um dos indivíduos e traz vantagens a terceiros, bem como ao próprio voluntário.

O voluntariado não é um fenómeno recente (Wilson e Pimm, 1996). Por um lado, muitas organizações dependem,

desde há muito tempo, de trabalho voluntário. Por outro lado, muitas pessoas já dedicaram ou dedicam algum do seu tempo livre a alguma causa voluntária. Por exemplo, Wilson e Pimm (1996) mostram que na Grã-Bretanha cerca de 39% da população adulta já esteve envolvida em alguma actividade de voluntariado. Nos EUA estes valores atingem os 50% (Wilson e Pimm, 1996), embora em Espanha apenas representem 5% (Beerli, Díaz e Martín, 2004). Em Portugal, Franco, Sokolowski, Hairel e Salamon, (2005) mostram que a sociedade civil (onde se incluem as Organizações Não-Governamentais, ONG) envolve quase

#### Marisa R. Ferreira

mferreira@estgf.ipp.pt

Doutoranda em Ciências Empresariais (especialidade Marketing e Estratégia), Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Equiparada a Professora Adjunta na Escola Superior de Tecnologia Gestão de Felgueiras do Instituto Politécnico do Porto, Felgueiras, Portugal.

*PhD Student in Business Management, University of Porto, Faculty of Economics. Assistant Professor, School of Management and Technology of Felgueiras, Polytechnic Institute of Porto.*

Estudante de doutorado de Economia (Univ. de Porto). Profesor Asociado en la Escuela de Gestión de la Tecnología de Felgueiras del Instituto Politécnico de Oporto, Felgueiras, Portugal.

#### Teresa Proença

tproenca@fep.up.pt

Doutora em Ciências Empresariais, Especialidade Gestão de Recursos Humanos, Universidade Católica Portuguesa. Professora Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto, Portugal.

*PhD in Human Resources Management, Portuguese Catholic University. Lecturer of Human Resource Management, University of Porto, Faculty of Economics.*

Profesor Asistente, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Porto, Porto, Portugal.

#### João F. Proença

jproenca@fep.up.pt

Doutor em Ciências Empresariais, Universidade do Porto. Professor Associado da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto, Portugal.

*PhD in Business Management, University of Porto. Senior Lecturer of Marketing, University of Porto, Faculty of Economics.*

Profesor Asociado, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Porto, Porto, Portugal.

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

*Received in May 2008 and accepted in September 2008.*



## Os voluntários em Portugal representam cerca de 4,2% da população activa portuguesa e cerca de 5% do emprego não agrícola.

um quarto de milhão de trabalhadores equivalentes a tempo inteiro<sup>1</sup>, dos quais cerca de 70% em posições remuneradas e os restantes 30% como voluntários. De acordo com estes autores, estes números representam cerca de 4,2% da população activa portuguesa e cerca de 5% do emprego não agrícola<sup>2</sup>.

Este trabalho revê e discute a literatura sobre as motivações dos voluntários para doarem o seu tempo às ONG, o que tem interesse para a sua gestão. Quanto melhor uma organização conhecer os seus voluntários, mais poderá ir de encontro às necessidades e expectativas desses mesmos indivíduos. Por isso, compreender as motivações que podem levar um indivíduo a doar o seu tempo a uma determinada organização e a manter-se nessa mesma organização é matéria relevante na gestão das ONG.

De acordo com Jäger, Schmidt e Beyes (2007), existem pelo menos quatro áreas consideradas importantes para o voluntariado: as características demográficas do fenómeno de voluntariado que podem incluir a distribuição geográfica, o estatuto social, a educação e/ou a personalidade dos voluntários; as motivações que conduzem ao voluntariado; o comportamento dos voluntários na organização; e as recomendações para uma gestão efectiva de voluntários, sendo que estas duas últimas áreas são as menos exploradas. Neste trabalho, decidimos usar as quatro áreas referidas e desenvolver uma investigação que discute as motivações associadas ao trabalho voluntário, estruturando a discussão em duas análises subsequentes que relacionamos: primeiro, discutimos as motivações dos indivíduos em geral e depois focalizamos a discussão no contexto do trabalho voluntário em ONG.

De acordo com Parboteeah, Cullenb e Lim (2004), o voluntariado pode ser distinguido em informal e formal. O voluntariado informal inclui comportamentos como por exemplo ajudar os vizinhos ou idosos. O voluntariado formal caracteriza-se por comportamentos semelhantes, mas que se enquadram no âmbito de uma organização.

Neste trabalho focamos o voluntariado formal e estrutura-

do. Este tipo de voluntariado é identificado como uma actividade que ocorre em organizações não lucrativas e traz benefícios para a comunidade onde se insere e para o próprio voluntário, é levado a cabo por voluntários que não sofrem nenhum tipo de pressão e que não recebem qualquer tipo de pagamento ou apoio financeiro (Soupourmas e Ironmonger, 2001). O voluntariado formal é mais susceptível de ser investigado e utilizado pelas organizações (Parboteeah, Cullenb e Lim, 2004).

Importa também distinguir o voluntariado dirigente e o não dirigente, que têm características distintas (Bussell e Forbes, 2002; Delicado, Almeida e Ferrão, 2002; Inglis e Cleave, 2006). O voluntariado dirigente executa tarefas de gestão, enquanto o não dirigente executa actividades rotineiras e tem um contacto mais próximo ou directo com o público-alvo da ONG beneficiária (Delicado, Almeida e Ferrão, 2002). O nosso trabalho analisa as motivações do voluntariado não dirigente já que estes são em maior número, por exemplo no trabalho de Delicado, Almeida e Ferrão (2002) verifica-se que as organizações acolhem cerca de três vezes mais voluntários não dirigentes.

## Teorias motivacionais, valores e personalidade

A motivação é um processo psicológico complexo que resulta de uma interacção entre o indivíduo e o ambiente que o rodeia (Latham e Pinder, 2005). A motivação para o trabalho é um conjunto de forças «energéticas» que fazem com que um indivíduo inicie um comportamento relacionado com o trabalho e determine a sua forma, direcção, intensidade e duração (Lathan e Pinder, 2005).

Vários são os factores que podem ter influência sobre as motivações (Pittman e Heller, 1987), sendo que nesta análise destacaremos as necessidades, os traços de personalidade, os valores e o contexto. Este último elemento ocupará um lugar de especial destaque dada a sua importância directa para as motivações e também a sua influência nas necessidades e valores (Lathan e Pinder, 2005).

As necessidades servem de guia para certo comportamento num determinado contexto de trabalho. Muitos autores argumentam que o significado da teoria de Maslow (1943, 1987)<sup>3</sup> é largamente aceite neste contexto, ou seja as necessidades fisiológicas são consideradas para a tomada de

decisões no que diz respeito ao espaço e condições físicas de trabalho; as de segurança em termos de práticas de trabalho; as de pertença no que diz respeito a equipas de trabalho coesas; as de estima são relativas à responsabilidade e ao reconhecimento; e finalmente as de auto-actualização são consideradas em termos de criatividade e desafios de trabalho (Lathan e Pinder, 2005).

A personalidade é considerada como elemento primário de previsão das motivações. De facto, a investigação mostra que os traços da personalidade influenciam a procura e escolha de determinado emprego, bem como o desempenho e a satisfação (Schmitt, Cortina, Ingerick e Wiechmann, 2003).

Os valores têm as suas raízes nas necessidades e são uma base fundamental para a definição de metas (Lathan e Pinder, 2005). Os valores são similares às necessidades na sua capacidade de dirigir e sustentar um comportamento, no entanto as necessidades são internas e os valores são adquiridos através da experiência e da cognição (Lathan e Pinder, 2005). Os valores influenciam comportamentos porque são normativas usadas para julgar e escolher entre comportamentos alternativos (Locke e Henne, 1986). De acordo com estes autores, os valores são inerentes à maior parte das teorias sobre motivações de trabalho.

Como resultado do fenómeno globalização, os valores têm sido estudados dentro do contexto cultural de cada indivíduo e de cada local de trabalho (Lathan e Pinder, 2005). De acordo com Steers e Sanchez-Runde (2005), a cultura nacional determina conjuntos de factores influenciadores das motivações: as crenças pessoais, necessidades e valores; as normas acerca da ética de trabalho, tolerância e controlo; os factores ambientais como educação, experiências sociais, prosperidade económica ou sistema legal. Baseado neste modelo conceptual, os autores concluem que todos estes factores podem influenciar os níveis de motivação para o trabalho.

Erez e Earley (1993), inspirados em Hofstede (1980), desenvolveram um modelo baseado em duas dimensões, frequentemente usado para caracterizar culturas nacionais: colectivismo *versus* individualismo e distância do poder. Os princípios que servem de base para as motivações e recompensas são: identificar as características culturais de um país

atendendo às dimensões mencionadas; compreender o indivíduo e os valores culturais que representa; e compreender as várias práticas de gestão.

Os motivos reflectem, então, as influências mencionadas anteriormente, sendo que foram identificados, na literatura relativa ao voluntariado, diferentes tipos de motivações (Carlo, Okun, Knight e Guzman, 2005) como analisamos a seguir.

### Motivações para o voluntariado

A extensa literatura existente acerca do comportamento de indivíduos profissionalizados nas organizações não pode ser generalizada e aplicada a indivíduos voluntários porque existem diferenças importantes entre estes dois grupos de trabalhadores. Uma das principais diferenças está, exactamente, nas motivações (Cnaan e Cascio, 1998; Mesch, Tschirhart, Perry e Lee, 1998). Outras diferenças importantes entre elementos profissionalizados e voluntários, de acordo com Cnaan e Cascio (1998), incluem: as questões monetárias; o tempo disponibilizado – apenas algumas horas por semana pelos voluntários; a afiliação dos voluntários a mais do que uma organização; a fraca dependência dos voluntários, nomeadamente em termos económicos e regalias sociais; o recrutamento dos voluntários que tende a ser informal; as normas e os valores das organizações nem sempre são aceites pelos voluntários e a relutância das organizações em avaliarem o trabalho dos voluntários, já que pode parecer que estão a questionar a dedicação do voluntário.

Mas, quais são então as motivações dos voluntários? Porque se envolvem os indivíduos com as ONG, oferecendo o seu trabalho? As motivações oriundas de estudos sobre indivíduos profissionalizados referidas anteriormente representam alicerces importantes e indispensáveis para a compreensão das motivações na área do voluntariado. Contudo, várias questões distinguem a natureza do trabalho efectuado em regime de voluntariado.

Em primeiro lugar, as recompensas associadas ao trabalho são completamente diferentes. Para a maior parte das pessoas, as recompensas financeiras são críticas para a sua qualidade de vida e para a sua sobrevivência. Contudo, o voluntário pode renunciar a esta forma de recompensa (Brudney e Kellough, 2000), exigindo da gestão das ONG

técnicas mais centradas na compreensão da motivação e dos benefícios associados a este trabalho (Wilson e Pimm, 1996). Estes autores consideram que a «vida útil» de um voluntário pode ser limitada por um propósito, por uma organização específica ou por um determinado período de tempo.

### **A «vida útil» de um voluntário pode ser limitada por um propósito, por uma organização específica ou por um determinado período de tempo.**

De acordo com Kotler (1975), os voluntários apenas querem que o seu trabalho seja apreciado. Wilson (2000) argumenta que o desejo de apreciação e de reconhecimento do trabalho está associado, tal como vimos no ponto anterior, aos níveis superiores da pirâmide de necessidades de Maslow (1943, 1987), i.e., às necessidades de reconhecimento social e de auto-realização ou aos factores de motivação segundo a teoria da higiene-motivação de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959).

Se as motivações dos voluntários têm este tipo de enquadramento, será que podemos esperar deste grupo um maior envolvimento no trabalho e em consequência um melhor desempenho face aos empregados tidos como regulares? O altruísmo, na força de trabalho voluntária, não é falso nem pode ser esquecido. No entanto, muitas vezes pode ser artificial e podem existir motivações distintas por trás desta força de trabalho (Wilson e Pimm, 1996; Jäger, Schmidt e Beyes, 2007).

### **Pesquisa**

Efectuámos uma revisão à literatura sobre as motivações para o trabalho voluntário não dirigente. O Quadro I apresenta a síntese da nossa análise aos diferentes tipos de motivações referidas na literatura. É importante notar que o conjunto de publicações identificadas e analisadas, e que serviu de base a esta síntese, tem um carácter multidisciplinar. Efectuámos ainda uma pesquisa a bases de dados bibliográficas, que incluiu as revistas científicas especializadas no estudo do voluntariado, nomeadamente *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *Voluntas*, *Nonprofit Management and Leadership*, *International Journal of Nonprofit e Voluntary Sector Marketing*. A pesquisa usou a palavra-chave *motivations* (no título e no corpo do texto) e cobriu todos os nú-

meros entre os anos 2000 e 2007. Os resultados revelaram apenas 20 artigos com potencial interesse para este trabalho. Uma análise fina do *abstract* de cada um desses artigos mostrou que apenas seis se relacionavam com motivações do trabalho voluntário e, por isso, foram usados na investigação. O Quadro I sintetiza os resultados da pesquisa às bases de dados, bem como da revisão de literatura efectuada (ver Quadro I, p. 48).

Clary, Snyder, Ridge, Copeland, Stukas, Haugen e Miene (1998) seguem uma perspectiva funcionalista da motivação e dividem as motivações de acordo com as suas funções: função de valores, ou seja, oportunidades para o voluntário expressar os seus próprios valores, altruísmo e humanismo; função de compreensão, i.e., a oportunidade para aprender e exercitar o seu conhecimento e habilidades; função social, oportunidade de estar com amigos ou fazer novos amigos; função de benefícios, relacionada com a carreira profissional que pode ser obtida através do trabalho voluntário; e, finalmente, função de oportunidades de auto-estima e ego.

Esta é talvez uma das categorizações mais completas que aparece na literatura. O Quadro I mostra que a literatura inclui estudos efectuados num único tipo de ONG ou em vários. As ONG ligadas ao desporto, à arte e ao ambiente constituem a maioria. Algumas investigações debruçam-se sobre determinado público específico ou sobre uma determinada região, em detrimento do tipo de ONG. Por fim, a literatura apresenta vários tipos de metodologias utilizadas nas investigações que incluem, por exemplo, as entrevistas, os questionários, as análises estatísticas e econométricas, etc. (ver, de novo, Quadro I).

A análise efectuada confirma que existem motivações que se repetem nos diferentes estudos como «ajudar os outros» (Soupourmas e Ironmonger; 2002; Holmberg e Söderlung, 2005) ou a «ocupação de tempo livre» (Yavas e Riecken, 1997; Prouteau e Wolff, 2007), mas existem também motivações que, por serem tão específicas de um determinado contexto ou organização, são únicas. Por exemplo, «partilhar a cultura chinesa» (Witteck, 2004) ou o «interesse em arte, ciência e história natural» (Edwards, 2005). Os pontos comuns existentes entre os diversos estudos foram o ponto de partida para uma análise que serviu de base à construção do Quadro II (ver p. 49).

### Quadro I

#### Investigação sobre as motivações do voluntariado

Autor	Contexto da Investigação	Tipo de ONG ou Público Inv.	Motivações Encontradas	Método
Cavalier (2006)	EUA	Adolescentes	Valores, aspecto social e carreira profissional	Estudo Qualitativo
Wittek (2004)	EUA	Arte (museu)	Partilhar a cultura chinesa Para pertencer a um clube	Estudo Qualitativo Questionário online
Edwards (2005)	Austrália	Arte (museu)	Interesse em arte, ciência e história natural Interesse nas actividades da organização Fazer algo que valha a pena, interagir Dar algo à comunidade, fugir à rotina e alargar horizontes	Análise documental Entrevistas (semi – estruturadas) Questionários
Vitner, Shalom & Yodfat (2005)	Israel	Idosos	Satisfação, fonte de confiança, respeito e reconhecimento, sentido de missão e pertença Aprendizagem, alargar horizontes, ocupar os tempos livres, estatuto e respeito	Questionários
Soupourmas & Ironmonger (2002)	Austrália	Associação Municipal	Ajudar os outros, fazer algo que valha a pena Satisfação pessoal e contacto social Envolvimento pessoal, familiar	Questionários
Yavas & Riecken (1997)	EUA	Desporto	A organização ajuda aqueles que precisam A organização sabe como lidar com os problemas da comunidade e é bem gerida Boa utilização do tempo livre	Questionários
Kemp (2002)	Austrália	Desporto	Melhoria de habilidades profissionais e sociais, a valorização pessoal Sentimentos de auto-estima e confiança ou aprendizagem com outras pessoas	Questionários
Caissie & Halpenny (2003)	Canadá	Ambiente	Divertimento; contactar com pessoas que têm os mesmos interesses e novas experiências Aprender; novos desafios; viajar; actividades extra. Contacto com a natureza; altruísmo	Estudo Qualitativo Entrevistas ao telefone semi- estruturadas
Figueiredo (2005)	Brasil	Idosos	Ser útil à comunidade, poder continuar a exercer a sua profissão, solidariedade	Entrevistas semi-estruturada
Kim, Chelladurai & Trail (2007)	EUA	Desporto	Manter contacto com desporto Diversão	Questionários Modelo de equações estruturais
Holmberg & Söderlung (2005)	Suécia	Cruz Vermelha	Ajudar os outros e ser bem aceite na comunidade	Entrevistas semi-estruturada
Trogdon (2005)	EUA	Ambiente	Altruismo, a comunidade precisa de mim Conhecimento e estar mais envolvido em programas do governo	Questionários, VFI Estatística Descritiva e Mod. Económicos
Andersen (2003)	Canadá	Saúde	Carreira profissional e ajudar o hospital	Questionários
Sinclair, Dowson & Thistleton-Martini (2006)	Austrália	Educação	Assegurar qualidade dos professores em início de carreira e partilhar conhecimento do ensino Desenvolvimento profissional	Questionários
Prouteau & Wolff (2007)	França	Várias (âmbito regional)	Para ajudar os outros e a sociedade Para fazer amigos e conhecer novas pessoas Para ocupar o tempo livre e suportar uma causa	Questionários Estatística descritiva Análise econométrica
Clary et al (1998)	EUA	Várias	Função de valores, compreensão, social, benefícios, oportunidades de auto-estima e ego	Questionários VFI
Farrell, Johnston & Twynan (1998)	Canadá	Desporto	Fazer com que o evento seja um sucesso, voluntários criam uma sociedade melhor, fazer algo que valha a pena e dar algo à comunidade	Questionários SEVMS
Anderson & Shaw (1999)	Austrália	Turismo	Ajudar os outros, laços sociais e interesse nas actividades da organização	Questionários
Marta, Guglielmetti & Pozzi (2006)	Itália	Jovens	Adaptação social, carreira, ego e valores	VFI e Clusters
Yeung (2004)	Finlândia	Igreja evangélica	Bem estar pessoal, ajudar os outros e religião	Entrevistas
Dolnicar & Randle (2007b)	Austrália	Várias	Fazer algo que valha a pena, satisfação pessoal, ajudar os outros e ganhar experiência	Inquéritos

Fonte: Elaboração própria



**Quadro II**  
**Os principais tipos de motivações do voluntariado**

TIPOS DE MOTIVAÇÕES	OBJECTIVOS	AUTORES
<b>ALTRUISMO</b>	Ajudar os outros	Cavalier, 2006; Soupourmas & Ironmonger, 2002; Holmberg & Söderlung, 2005; Yeung (2004); Dolnicar & Randle (2007b)
	Fazer algo que valha a pena	Anderson & Shaw, 1999; Prouteau & Wolff, 2007; Trogdon, 2005
	Sentido de missão	Edwards, 2005; Soupourmas & Ironmonger, 2000; Farrell, Johnston & Twynam 1998; Dolnicar & Randle (2007b)
	A organização ajuda aqueles que precisam	Vitner, Shalom & Yodfat, 2005; Clary et al, 1998
	Preocupação com a natureza	Yavas & Riecken, 1977
	Forma de solidariedade	Caissie & Halpenny, 2003
	Ajudar o hospital	Figueiredo, 2005; Marta, Guglielmetti & Pozzi (2006)
<b>PERTENÇA</b>		Andersen, 2003
	Contacto social (fazer novos amigos, conhecer pessoas, sentido de pertença)	Soupourmas & Ironmonger, 2002; Anderson & Shaw, 1999; Edwards, 2005;
	Divertimento e viajar	Caissie & Halpenny, 2003; Kim, Chelladurai & Trail, 2007
	Ser bem aceite na comunidade	Holmberg & Söderlung, 2004
		Kemp, 2002; Cavalier, 2006; Prouteau & Wolff, 2007; Vitner, Shalom & Yodfat, 2005; Clary et al, 1998
	Contactar com pessoas que têm os mesmos interesses	Caissie & Halpenny, 2003
<b>EGO e RECONHECIMENTO SOCIAL</b>	Pertencer a um clube	Witteck, 2004
	Dar algo e ser útil à comunidade	Edwards, 2005; Figueiredo, 2005; Trogdon, 2005; Farrell, Johnston & Twynam 1998
	Interesse nas actividades da organização	Edwards, 2005; Anderson & Shaw, 1999;
	Preencher o tempo livre com mais qualidade	Vitner, Shalom & Yodfat, 2005; Yavas & Riecken, 1997; Edwards, 2005
	Sentimentos de auto-estima, confiança e satisfação; respeito e reconhecimento	Vitner, Shalom & Yodfat, 2005; Kemp, 2002; Soupourmas & Ironmonger, 2002; Clary et al, 1998; Yeung (2004); Dolnicar & Randle (2007b)
<b>APRENDIZAGEM e DESENVOLVIMENTO</b>	Contactos institucionais	Sinclair, Dowson & Thistleton-Martin, 2006;
	Carreira profissional	Andersen, 2003; Cavalier, 2006; Kemp, 2002; Clary et al, 1998; Marta, Guglielmetti & Pozzi (2006)
	Ter mais conhecimento e estar envolvido em programas do governo	Trogdon, 2005
	Novos desafios, experiências	Caissie & Halpenny, 2003
	Aprender e ganhar experiência	Caissie & Halpenny, 2003; Kemp, 2002; Trogdon, 2005; Dolnicar & Randle (2007b)
	Possibilidade de poder continuar a exercer uma profissão	Figueiredo, 2005
	Enriquecimento pessoal e alargar horizontes	Vitner, Shalom & Yodfat, 2005; Edwards, 2005; Kemp, 2002

Fonte: Elaboração própria

O Quadro II mostra a análise que fizemos aos vários estudos referidos no Quadro I, com o objectivo de agrupar as motivações nas categorias e tipos que mostram os factores mais relevantes das motivações. A análise evidenciou quatro categorias: o altruísmo, a pertença, o ego e reconhecimento social e a aprendizagem e desenvolvimento. A primeira categoria emerge naturalmente da li-

teratura, já que é um dos aspectos mais referidos. As restantes categorias são inspiradas na teoria de Maslow (1943, 1987). De notar que as categorias não são estanques. Podem existir situações que aludam simultaneamente a mais do que uma das categorias motivacionais. O Quadro II evidencia isso, ao colocar a tracejado as fronteiras entre as categorias.

Motivos relacionados com «ajudar os outros» (Cavalier, 2006), o «sentido de missão» (Vitner, Shalom e Yodfat, 2005) ou a vontade de «fazer algo que valha a pena» (Soupourmas e Ironmonger, 2001), são alguns exemplos das motivações que incluímos na categoria **altruísmo**. «Ajudar o hospital» pode ser motivado por altruísmo ou por busca de contacto social, pelo que também pode ser incluída na categoria de pertença.

A categoria **pertença** inclui elementos como o fazer novos amigos, conhecer pessoas (Anderson e Shaw, 1999) ou ser bem aceite na comunidade (Holmberg e Söderlung, 2004; Edwards, 2005). Devemos referir que, por exemplo, «pertencer a um clube» pode ser, simultaneamente, uma motivação que faz parte desta categoria, se ao pertencer ao clube o voluntário procura o convívio, como pode ser incluída na categoria ego e reconhecimento social, se a inclusão no clube procura o estatuto ou o reconhecimento social.

**Os indivíduos esperam que o voluntariado os compense e que isso seja uma fonte de confiança e satisfação, uma fonte de respeito e reconhecimento, uma fonte impulsionadora de estatuto. Também relacionada com esta categoria motivacional parece estar a procura crescente de contactos institucionais.**

As recompensas ou benefícios associados ao voluntariado podem relacionar-se também com necessidades de **ego e reconhecimento social**. Vitner, Shalom e Yodfat (2005) mostram que os indivíduos esperam que o voluntariado os compense e que isso seja uma fonte de confiança e satisfação, uma fonte de respeito e reconhecimento, uma fonte impulsionadora de estatuto.

Também relacionada com esta categoria motivacional parece estar a procura crescente de contactos institucionais (Sinclair, Dowson e Thistleton-Martin, 2006). Alguns dos motivos estarão ainda relacionados com mais de uma categoria motivacional. Por exemplo, «ser útil à comunidade» pode ser classificado como pertença se o voluntário tiver como objectivo ser bem aceite por essa comunidade, como pode também ser associado ao ego e reconhecimento social, se desta actividade o voluntário percepçiona a atribuição de valor pela comunidade.

Finalmente, muitos indivíduos consideram que o voluntariado poderá ter impacto positivo na sua aprendizagem, enriquecimento pessoal e alargamento de horizontes (Trogdon, 2005). Estes indivíduos consideram que estas são as razões mais importantes que justificam a doação do seu tempo, e que agrupamos na categoria **aprendizagem e desenvolvimento**. Dois exemplos finais de dualidade motivacional são as motivações «carreira profissional» e «ter mais conhecimento e estar mais envolvido em programas do governo» que podem ser classificadas nesta categoria de aprendizagem e desenvolvimento se forem sobretudo fonte de auto-realização e de conhecimento acrescido, como podem ser incluídas no reconhecimento social se forem sobretudo fonte de progressão social.

### Discussão e questões para futura investigação

Depois de apresentar e sistematizar a literatura relevante no que diz respeito a motivações, é fulcral efectuar uma análise crítica sobre a mesma. Esta secção aponta três lacunas identificadas no estudo sobre a literatura das motivações dos voluntários: omissão em relação às diferenças entre as motivações relacionadas com a «atração» versus a «retenção» dos voluntários não dirigentes; focalização das investigações no contexto norte-americano e australiano; e ausência de análises comparativas que relacionem as motivações por tipos de ONG. Seguidamente, efectua-se esta discussão que sugere linhas de investigação futura.

#### • «Atração» e «retenção» dos voluntários

Algumas organizações não necessitam de fazer grandes esforços para conseguirem voluntários, apesar de, para a maior parte, ser um objectivo muito difícil de alcançar (Wilson e Pimm 1996). De acordo com os mesmos autores, as organizações que têm muito prestígio precisam apenas de proceder a convites e rapidamente conseguem aderentes. Outro grupo de organizações que consegue facilmente captar voluntários é aquele em que eles podem usufruir do «produto» em causa, por exemplo, concertos de música. Contudo, a tarefa de comunicação que precisa ser desenvolvida para que a organização consiga captar e manter voluntários para levar a cabo o seu trabalho deve considerar a variedade de factores que influenciam os indivíduos e os fazem

doador o seu tempo a programas de voluntariado (Dolnicar e Randle, 2007a; Phillips, 1982).

Brudney e Kellough (2000) mostram, em estudos realizados em instituições públicas, que existe falta de habilidade para conseguir atrair um número de voluntários suficientes que garanta a manutenção das necessidades dessas organizações. Outras investigações, também realizadas no sector público, concluíram que atrair voluntários é o obstáculo mais sério à implementação de programas que os incluam (Brudney e Kellough, 2000). Por isso, quando uma organização compreende as razões que conduzem determinado indivíduo a doar o seu tempo, consegue enriquecer a experiência do voluntário (Trogdon, 2005).

Para além disso, quando o voluntário está satisfeito com a sua experiência e reconhece benefícios na actividade que está a levar a cabo, a probabilidade de ele continuar a colaborar com determinada organização é maior (Cnaan e Goldberg-Glen, 1991; Handy e Srinivasan, 2004). As motivações que atraem os voluntários podem ser distintas das que os fidelizam ou os retêm na organização.

Por exemplo, um indivíduo pode, primeiro, decidir ser voluntário numa organização por motivos relacionados com a sua carreira profissional, mas posteriormente ser impulsionado a manter-se como voluntário por razões diferentes, como por exemplo por necessidade de interacção social. Esta diferença não está clara na literatura.

Concluindo, a satisfação dos voluntários é fundamental para atrair e reter estes indivíduos nas organizações e compreender o que os motiva é essencial em ambos os cenários (Trogdon, 2005). Pretendemos conhecer o que leva determinado indivíduo a doar o seu tempo e trabalho a uma organização, mas considerando esse tipo de motivações distintas das que o retêm ao longo do tempo. Justifica-se uma investigação que estude e diferencie as motivações associadas com a «atração» e «retenção» dos voluntários nas ONG. A análise desses dados pode ter implicações na forma como elas devem recrutar e fidelizar ou seduzir os voluntários para os reter na organização.

#### • Estudos no contexto europeu e português

Por outro lado, constatamos que a maior parte dos estudos mencionados são oriundos dos EUA, da Austrália e do

**Um indivíduo pode, primeiro, decidir ser voluntário numa organização por motivos relacionados com a sua carreira profissional, mas posteriormente ser impulsionado a manter-se como voluntário por razões diferentes, como por exemplo por necessidade de interacção social. Esta diferença não está clara na literatura.**

Canadá. O estudo das motivações na Europa está muito pouco desenvolvido. Da discussão atrás efectuada, verificamos que a cultura de um país pode ser determinante na compreensão das motivações dos indivíduos (Steers e Sanchez-Runde, 2005). Mais, entender a cultura do país, do indivíduo e as práticas de gestão são princípios basilares para essa mesma compreensão (Erez e Earley, 1993).

Assim, parece-nos que os padrões de motivações referidos na literatura sofrem influências culturais da América anglosaxónica e Austrália. Consideramos fundamental verificar se este padrão se mantém ou se sofre alterações noutros contextos geográficos, nomeadamente na Europa e no contexto português.

#### • Tipos de ONG

Por fim, o tipo de ONG também pode estar relacionado com o tipo de motivação. Contudo, as investigações apresentadas foram efectuada, maioritariamente, em organizações ligadas ao desporto, ao ambiente ou à arte (nomeadamente em museus), o que pode influenciar o tipo de motivações encontradas e discutidas na literatura. Por isso, é importante verificar se estas motivações se encontram em voluntários de outro tipo de organizações, como por exemplo em ONG que se dedicam à luta contra a pobreza, ao apoio de crianças e/ou a indivíduos adultos com dificuldades de vários tipos, ONG ligadas à saúde, etc., apenas para mencionar alguns exemplos de áreas onde o voluntariado ainda não foi estudado.

Os estudos que incluem voluntários de diferentes organizações são também reduzidos, deixando espaço para que se efectue investigação nessa área através de análises comparativas.

## Conclusão

De acordo com Parboteeah, Cullenb e Lim (2004), a investigação em gestão não tem dado muita atenção ao voluntariado como área de estudo. No entanto, atendendo a que o voluntariado constitui uma parte substancial do trabalho produtivo para muitas sociedades, e atendendo aos benefícios que o voluntariado pode trazer para uma organização, entendemos que mais atenção deve ser dada a este fenómeno, em particular ao fenómeno do voluntariado formal.

Este trabalho evidencia a importância do trabalho voluntário não dirigente e o seu impacto na sociedade, em particular nas ONG. Discutimos o estado da arte do voluntariado formal e as motivações dos indivíduos voluntários não dirigentes. Com base na análise da literatura apresentamos uma tipologia que agrupa as motivações dos voluntários em quatro categorias: o altruísmo, a pertença, a estima e reconhecimento social e a aprendizagem e desenvolvimento. Por fim, identificamos três lacunas na literatura que justificam a investigação futura: o estudo das diferenças das motivações relacionadas com a «atração» versus a «retenção» de voluntários; o estudo destas motivações no contexto europeu e português; e, por fim, o estudo das motivações relacionadas com o tipo de ONG. Qualquer uma destas investigações pode obter resultados com consequências para a gestão destas organizações, em particular para a atração e retenção de voluntários, i.e., para a gestão dos voluntários não dirigentes. ■

## Notas

1. ETI – equivalente a tempo inteiro, medida equivalente a uma pessoa que trabalha em horário completo.

2. Estes dados foram obtidos no trabalho que analisa o sector não lucrativo em Portugal levado a cabo por investigadores da Universidade Católica Portuguesa sob a esfera do Projecto Comparativo do Sector Não Lucrativo da Universidade de Johns Hopkins. De acordo com as linhas orientadoras deste projecto, o sector da sociedade civil é composto por entidades que são organizadas, privadas, não distribuidoras de lucro, auto-governadas e voluntárias. Para mais informação consultar a Web em: [http://www.jhu.edu/~cnp/pdf/Portugal\\_Nat\\_Rpt\\_Portuguese.pdf](http://www.jhu.edu/~cnp/pdf/Portugal_Nat_Rpt_Portuguese.pdf).

3. A hierarquia de Maslow inclui cinco níveis de necessidades: fisiológicas (e.g. dormir ou comer), segurança (e.g. protecção), pertença (e.g. grupos de amigos), estima e reconhecimento social (e.g. status) e auto-actualização (e.g. auto-realização). Para maior detalhe ver Maslow (1943, 1987).

## Referências bibliográficas

- ANDERSEN, K. (2003), «Student volunteers: why hospitals must invest in their futures». *International Journal of Health Care Quality Assurance*, vol. 16, n.º 2, pp. 6-13.
- ANDERSON, M. J. e SHAW, R. N. (1999), «A comparative evaluation of qualitative data analytic techniques in identifying volunteer motivation in Tourism». *Tourism Management*, vol. 20, n.º 1, pp. 99-106.
- BEERLI, A.; DÍAZ, G. e MARTÍN, J. D. (2004), «The behavioural consequences of self-congruency in volunteers». *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 9, n.º 1, pp. 28-48.
- BRUDNEY, J. L. e KELLOUGH, J. E. (2000), «Volunteers in State Government: involvement, management, and benefits». *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, n.º 1, pp. 111-130.
- BUSSELL, H. e FORBES, D. (2002), «Understanding the volunteer market: the what, where, who and why of volunteering». *International Journal of Nonprofit Volunteer Sector Marketing*, vol. 7, n.º 3, pp. 244-257.
- CAISSIE, L. T. e HALPENNY, E. A. (2003), «Volunteering for nature: motivations for participating in a biodiversity conservation volunteer program». *World Leisure*, vol. 2, n.º 45, pp. 38-50.
- CARLO, G.; OKUN, M. A.; KNIGHT, G. P. e GUZMAN, M. R. T. D. (2005), «The interplay of traits and motives on volunteering: agreeableness, extraversion and pro-social value motivation». *Personality and Individual Differences*, vol. 38, n.º 6, pp. 1293-1305.
- CAVALIER, C. (2006), **Adolescent Volunteer**. Marietta College.
- CLARY, E.; SNYDER, M.; RIDGE, R.; COPELAND, J.; STUKAS, A.; HAUGEN, J. e MIENE, P. (1998), «Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 74, n.º 4, pp. 1516-1530.
- CNAAN, R. A. e CASCIO, T. (1998), «Performance and commitment: issues in management of volunteers in human service organizations». *Journal of Social Service Research*, vol. 24, n.º 3/4, pp. 1-37.
- CNAAN, R. A. e GOLDBERG-GLEN, R. S. (1991), «Measuring motivation to volunteer in human services». *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 27, n.º 3, pp. 269-284.
- DELICADO, A.; ALMEIDA, A. N. D. e FERRÃO, J. (2002), **Caracterização do Voluntariado em Portugal**. Lisboa.
- DOLNICAR, S. e RANDLE, M. (2007a), «The international volunteering market: market segments and competitive relations». *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 12, n.º 4, pp. 350-370.
- DOLNICAR, S. e RANDLE, M. (2007b), «What motivates which volunteers? Psychographic heterogeneity among volunteers in Australia». *Voluntas – International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations*, vol. 18, n.º 2, pp. 135-155.
- EDWARDS, D. (2005), **Understanding the Organization of Volunteers at Visitor Attractions**. University of Western Sydney, Sidney.
- EREZ e EARLEY (1993), **Culture, Self-identity and Work**. Oxford University Press, New York.
- FARRELL; JOHNSTON e TWYNAM (1998), «Volunteer motivation, satisfaction, and management at an elite sporting competition». *Journal of Sport Management*, vol. 12, n.º 4, pp. 288-300.



FIGUEIREDO, N. (2005), **Interfaces do Trabalho Voluntário na Aposentadoria**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

FRANCO, R. C.; SOKOLOWSKI, S. W.; HAIREL, E. M. H. e SALAMON, L. M. (2005), **O Sector Não Lucrativo Português numa Perspectiva Comparada**. UniarTE Gráfica.

HANDY, F. e SRINIVASAN, N. (2004), «Valuing volunteers: an economic evaluation of the net benefits of hospital volunteers». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 33, n.º 1, pp. 28-54.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B. e SNYDERMAN, B. B. (1959), **The Motivation to Work**. Wiley, New York.

HOFSTEDE, G. (1980), «Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?». *Organizational Dynamics*, vol. 9, n.º 1, pp. 42-63.

HOLMBERG, E. e SÖDERLUNG, K. (2005), **Work for Free**. Jönköping University.

INGLIS, S. e CLEAVE, S. (2006), «A scale to assess Board member motivations in non-profit organizations». *Non-profit Management & Leadership*, vol. 17, n.º 1, pp. 83-101.

JÄGER, U.; SCHMIDT, K. e BEYES, T. (2007), «Leading without formal power». Paper presented at the 6th Workshop on the Challenges of Managing the Third Sector, Venice.

KEMP, S. (2002), «The hidden workforce: volunteers' learning in the Olympics». *Journal of European Industrial Training*, vol. 26, n.º 2/3/4, pp. 109-116.

KIM, M.; CHELLADURAI, P. e TRAIL, G. T. (2007), «A model of volunteer retention in youth sport». *Journal of Sport Management*, vol. 21, n.º 2, pp. 151-171.

KOTLER (1975), **Marketing for Non-Profit Organizations**. Prentice Hall, NJ.

LATHAM, G. P. e PINDER, C. C. (2005), «Work motivation theory and research at the dawn of the Twenty-First Century». *Annual Reviews Psychology*, vol. 56, pp. 485-516.

LOCKE e HENNE (1986), «Work motivations theories». *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 5, pp. 1-35.

MARTA, E.; GUGLIELMETTI, C. e POZZI, M. (2006), «Volunteerism during young adulthood: an Italian investigation into motivational patterns». *Voluntas – International Journal of Voluntary and Non-Profit Organizations*, vol. 17, n.º 3, pp. 221-232.

MASLOW, A. (1943), «A theory of human motivation». *Psychological Review*, vol. 50, n.º 4, pp. 370-396.

MASLOW, A. (1987), **Motivation and Personality**. 3rd Ed. Addison-Wesley, New York.

MESCH, D. J.; TSCHIRHART, M.; PERRY, J. L. e LEE, G. (1998), «Altruists or egoists? Retention in stipended service». *Non-Profit Management & Leadership*, vol. 9, n.º 1, pp. 3-21.

PARBOTEEAH, K. P.; CULLENB, J. B. e LIM, L. (2004), «Formal volunteering: a cross-national test». *Journal of World Business*, vol. 39, n.º 4, pp. 431-441.

PHILLIPS, M. (1982), «Motivation and expectation in successful volunteerism». *Non-Profit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 11, n.º 2/3, pp. 118-125.

PITTMAN, T. e HELLER, J. F. (1987), «Social motivation». *Annual Reviews Psychology*, vol. 38, pp. 461-489.

PROUTEAU, L. e WOLFF, F.-C. (2007), «On the relational motive for volunteer work». *Journal of Economic Psychology*, vol. 29, n.º 3, pp. 314-335.

SCHMITT, N.; CORTINA; INGERICK e WIECHMANN (2003), «Personnel selection and employee performance». In Borman, Ilgen e Klimoski (Eds.), **Handbook of Psychology**, Wiley, New York.

SHIN, S. e KLEINER, B. H. (2003), «How to manage unpaid volunteers in organisations». *Management Research News*, vol. 26, n.º 2/3/4, pp. 63-71.

SINCLAIR, C.; DOWSON, M. e THISTLETON-MARTIN, J. (2006), «Motivations and profiles of cooperating teachers: who volunteers and why?». *Teaching and Teacher Education*, vol. 22, n.º 3, pp. 263-279.

SOUPOURMAS, F. e IRONMONGER, D. (2001), **Giving Time: The Economic and Social Value of Volunteering in Victoria**. Department of Human Services, Victoria.

STEERS e SANCHEZ-RUNDE (2002), «Culture, motivation and work behaviour». In Gannon e Newman (Eds.), **The Blackwell Handbook of Principles of Cross-Cultural Management**. MPG Books, UK.

TROGDON, S. E. (2005), «A study of parks and recreation citizen Board members in North Carolina and their motivation for participation». North Carolina State University.

UNITED NATION (2001), «Measuring volunteering: a practical toolkit, a joint project of independent sector and United Nations volunteers». In A. Dingle (Ed.), United Nation, Germany.

VITNER, G.; SHALOM, V. e YODFAT, A. (2005), «Productivity of voluntary organizations: the case of counselling services for the elderly (CSE) of the National Insurance Institute (NII) in Israel». *International Journal of Public Sector*, vol. 18, n.º 5, pp. 447-462.

WILSON, J. (2000), «Volunteering». *Annual Review of Sociology*, vol. 26, n.º 1, pp. 215-240.

WILSON, A. e PIMM, G. (1996), «The tyranny of the volunteer: the care and feeding of voluntary workforce». *MCB University Press*, vol. 34, n.º 4, pp. 24-40.

WITTEK, V. (2004), «Assessing experiences and motivational behaviours of volunteers and members at the explorer museum». North Carolina State University.

YAVAS, U. e RIECKEN, G. (1997), «Conducting a situation analysis for volunteer organizations: an improved model». *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 15, n.º 6, pp. 265-272.

YEUNG, A. B. (2004), «The octagon model of volunteer motivation: results of a phenomenological analysis». *Voluntas – International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 15, n.º 1, pp. 21-46.

# A transferência do conhecimento das ETN para as subsidiárias

## Um estudo de caso aplicado ao contexto moçambicano

por Nelson António e José Martins

**RESUMO:** A transferência de conhecimento no interior das ETN constitui uma vantagem competitiva local perante a concorrência global. Trata-se de um processo complexo sujeito às contingências de localização das subsidiárias. Estudamos este fenómeno no ambiente moçambicano através do estudo de três casos bem sucedidos no sector industrial. Os resultados obtidos das entrevistas com gestores de topo portugueses revelam um padrão operacional seguido pelas empresas onde é fundamental estabelecer uma relação de confiança entre as pessoas nas acções de formação no local de trabalho mediante a adaptação das práticas ao contexto local por forma a que os moçambicanos entendam o conhecimento transferido e incorporem-no nas actividades de exploração com ganhos de competitividade da subsidiária.

**Palavras-chave:** Transferência de conhecimento, Empresas Transnacionais, Subsidiárias, Moçambique, Cultura Organizacional

**TITLE:** The transfer of knowledge from the MNCs to its subsidiaries: A case study applied to Mozambique context

**ABSTRACT:** The transfer of knowledge within the MNCs constitutes a competitive advantage due to the global competitiveness. It is a complex process subject to the contingencies of the subsidiaries localization. In this article, we study three cases in Mozambique. The results show a pattern followed by the Portuguese companies. According to the interviewees the establishment of a relationship based on trust is fundamental, in order the subsidiaries be able to incorporate the transferred knowledge on their activities.

**Key words:** Transfer of Knowledge, MNCs, Subsidiaries, Mozambique, Organizational Culture

**TITULO:** La transferencia de conocimientos a las filiales de ETN's: Un estudio de casos aplicado al contexto mozambiqueño

**RESUMEN:** La transferencia de conocimiento dentro de la ETN'S es una ventaja competitiva local a la competencia mundial. Este es un proceso complejo sujeto a las contingencias de la ubicación de las filiales. Hemos estudiado este fenómeno en el medio ambiente de Mozambique a través del estudio de tres casos de éxito en el sector industrial. Los resultados de las entrevistas con altos directivos portugueses muestran un patrón seguido por las empresas operadoras en el que es vital para establecer una relación de confianza entre las personas en la formación en el lugar de trabajo mediante la adaptación de prácticas para el contexto local para que los mozambiqueños comprendan la transferencia de conocimiento y puedan incorporarlo en las actividades de exploración con mejoras en la competitividad de la filial.

**Palabras-clave:** Transferencia de conocimientos, Las empresas Transnacionales, Subsidiarias, Mozambique, La Cultura de la Organización

**É** reconhecida a importância crescente do conhecimento nas alterações constantes no ambiente competitivo à escala global, e que afectam a transferência de conhecimento e a aprendizagem organizacional no interior das empresas transnacionais (ETN).

Perante esta realidade corrente, as organizações têm de estar preparadas para abandonar o conhecimento tornado obsoleto (o que resulta do desenvolvimento ou adopção de tecnologia nova e de processos de criação de produtos novos) e adoptar práticas (i.e., formas particulares de condução das funções operativas que desenvolvam, ao longo do tempo, influência sobre os interesses e acções dos empregados) que lhes permitam criar novo conhecimento a fim de encontrar novas soluções para os seus problemas.

Para tal, podem adoptar esforços de aprendizagem focados na construção de aptidões (as quais manifestam o que cada indivíduo é capaz de fazer) e aumento de competências (que residem na operacionalidade de funções específicas, como marketing ou produtivas, integradas e coordenadas transversalmente pelos gestores intermédios) num processo de inovação contínua estruturado, i.e., que permita às organizações se adaptarem a constrangimentos novos e alcançarem uma vantagem competitiva firmada nos seus recursos humanos por meio da criação e utilização de novo conhecimento na recriação do seu ambiente (interno e externo) num contexto de interacções individuais e sociais (entre a empresa e a sua envolvente). De facto, atendendo às condições actuais de concorrência, o conhecimento representa a única fonte de vantagem competitiva e, num sentido estrito, é criado apenas pelos indivíduos (Nonaka *et al.*, 1996), os quais adquirem conhecimento através das suas próprias experiências num processo de assimilação de conhe-

cimento tácito que reside no seu íntimo (Polanyi, 1966a). Como Polanyi afirma: «nós sabemos mais do que podemos dizer» (p. 4).

O conhecimento é criado somente pelos indivíduos através da sua experiência. A experiência propicia a aquisição de conhecimento que pode ser transferido por toda a organização por via da interacção individual como meio de aprendizagem. A aprendizagem possibilita o aumento de competências da organização pela descoberta e utilização de novo conhecimento por meio da sua actuação.

Existem dois tipos de conhecimento: tácito e explícito. O conhecimento tácito é mais pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta a sua partilha com os outros indivíduos. O conhecimento explícito (ou codificado) é transmissível em linguagem formal e sistemática (fórmulas científicas, programas de computador, especificações de produtos).

O conhecimento verdadeiramente tácito não pode ser especificado, pois apesar de o possuímos não sabemos actualmente que o temos (Platts e Yeung, 2000). Nesta interpretação «purista» será qualquer coisa que não se pode explicitar dada a sua aquisição só ser possível por via da observação. Entretanto, a observação proporciona uma aprendizagem indirecta aos indivíduos por presenciarem e observarem outra pessoa a executar uma tarefa (por exemplo, de demonstração). Para Polanyi (1966b), o conhecimento tácito não pode ser completamente codificado. Não obstante, como Nisbet (1969) notou, muito do conhecimento que Michael Polanyi chamou conhecimento tácito é exprimível em metáforas. Por seu lado, Nonaka e Takeuchi (1995) referem que esse conhecimento pode ser explicitado através do processo de articulação (o qual converte o conhecimento tácito em conhecimento explícito) e cristalizado no âmbito

#### Nelson Santos António

nelson.antonio@iscte.pt

Professor de Estratégia e Gestão da Qualidade no ISCTE, Lisboa, Portugal.  
Professor of Strategy and Quality Management at ISCTE, Lisbon, Portugal.  
Profesor de Estrategia y Gestión de la Calidad del ISCTE, Lisboa, Portugal.

#### José Duarte Martins

zdmn@clix.pt

Professor Adjunto do ISCAL, Lisboa, Portugal.  
Assistant Professor at ISCAL, Lisbon, Portugal.  
Profesor Adjunto del ISCAL, Lisboa, Portugal.

Recebido em Setembro de 2007 e aceite em Setembro de 2008.  
Received in September 2007 and accepted in September 2008.

das rotinas (i.e., através de programas ou modelos de actividades partilhados por via de relações de cooperação evolutivas entre as pessoas dos vários departamentos funcionais) assentes na complementaridade entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, dado interagirem entre si nas actividades criativas dos indivíduos.

**O conhecimento tácito contempla aptidões técnicas reflectidas no termo «know-how» em consequência da experiência pessoal desenvolvida, ao longo do tempo, e geradora de conhecimentos próprios de perito difíceis de reproduzir, tornando-o o recurso mais importante por não ser comercializável e, como tal, é específico da empresa.**

Portanto, o conhecimento mais valioso para a empresa tem uma natureza dinâmica derivada das acções de aprendizagem tácita inerente ao ambiente e experiência de cada indivíduo. Por outras palavras, o conhecimento tácito contempla aptidões técnicas reflectidas no termo *know-how* em consequência da experiência pessoal desenvolvida, ao longo do tempo, e geradora de conhecimentos próprios de perito difíceis de reproduzir (Nonaka, 1991), tornando-o o recurso mais importante por não ser comercializável e, como tal, é específico da empresa.

Neste alinhamento, podemos afirmar que a organização (ou empresa) é uma entidade onde a criação e repartição de conhecimento ocorrem num contexto dinâmico de inter-acções sociais do nível individual para o societal. Trata-se de uma perspectiva na linha do conhecimento profundo sugerido por Deming (1994) para transformar e melhorar o sistema de gestão que separa as pessoas por divisões operativas causando desconhecimento organizacional (Senge, 1990).

Para Deming, a organização necessita de uma filosofia de funcionamento apoiada na transformação do indivíduo a fim de ter capacidade criativa e resposta à mudança. Isso será possível com a criação de uma estrutura (que configure um modelo operacional horizontal constituído por equipas de especialistas de conhecimento focadas em tarefas cuja composição e liderança são decididas caso a caso) e de um clima (que incentive a autonomia e responsabilidade pes-

soais) propícios à execução de melhoramentos contínuos e participação sintonizada de todos os empregados no cumprimento dos objectivos organizacionais direccionados aos desejos dos clientes. Por estrutura compreendemos a forma como a organização se encontra organizada no desenvolvimento das suas actividades.

Nessa medida, a aprendizagem inter-organizacional pode influenciar a *performance* de uma estrutura organizacional aberta à aprendizagem de novo conhecimento, i.e., o grau de formalização e centralização usados pela subsidiária na atribuição de tarefas e responsabilidades influencia os fluxos de comunicação horizontal e, deste modo, influi na quantidade e variedade de informação disponíveis no sentido dos empregados adoptarem uma atitude de aprendizagem e melhoramentos contínuos (ao nível intra-organizacional) por meio da integração de conhecimento externo (proveniente sobretudo da empresa-mãe) nas suas actividades de negócio.

Tal exige a aplicação de alguns procedimentos operacionais, por exemplo baseados numa liderança forte (que acompanhe de perto as principais funções organizacionais e desbloqueie situações de impasse funcionais) e em boa vontade para ensinar e aprender entre os intervenientes no processo de transferência a fim de que as subsidiárias localizadas num País em Vias de Desenvolvimento (PVD) consigam incorporar o conhecimento transmitido nas suas actividades de produção e exploração no mercado local.

É nesta realidade que se enquadra o processo operativo das subsidiárias das ETN portuguesas em Moçambique, cujo contexto vamos tratar seguidamente.

## O contexto moçambicano

Na sequência do «acordo geral de paz» de 1992, Moçambique procedeu ao aprofundamento do «programa de ajustamento estrutural» da sua economia e criou um conjunto de condições mais atractivas de investimento para captar investimento directo estrangeiro (IDE) avançado de forma a alavancar a modernização do tecido produtivo moçambicano.

Atraídas também pelo baixo custo do factor trabalho e pelo potencial de mercado perspectivado pela integração de Moçambique na Comunidade para o Desenvolvimento da



África Austral (SADC, na sigla inglesa), as empresas portuguesas, que estavam a iniciar o seu processo de internacionalização na década de 1990, acabaram por escolher o mercado moçambicano como um dos destinos naturais do seu investimento externo devido aos determinantes língua portuguesa e proximidade cultural existente com as antigas colónias.

Essa entrada no mercado local centrou-se nas aquisições de instalações existentes e *joint-ventures* com parceiros moçambicanos e no subsequente estabelecimento de acordos de cooperação com a casa-mãe das ETN, dado que o stock de conhecimento das subsidiárias moçambicanas é fraco. Também as aptidões críticas de gestão local são insuficientes ou inexistentes relativamente à capacidade de utilização de recursos mais avançados tecnologicamente. O que implica realizar esforços de transferência de conhecimento para dotar as subsidiárias de competências apropriadas às operações a desenvolver localmente.

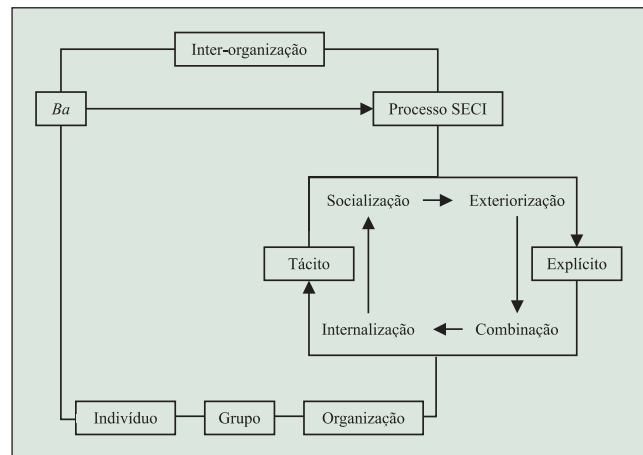
### A transferência de conhecimento no interior das ETN

A transferência de conhecimento é um processo que requer a existência de um certo saber relacionado no recipiente, i.e., na subsidiária, para este poder assimilar o conhecimento transferido.

Para Nonaka e Konno (1998), a criação e transferência de conhecimento ocorrem num *ba*, o qual é um lugar (físico, virtual, mental ou qualquer combinação deles) de multicontexto (social, cultural) e autotranscendência (superação do domínio da fronteira de conhecimento pessoal) que serve como plataforma de conversão de conhecimento. Essa conversão assenta na socialização, exteriorização, combinação e internalização (SECI) de conhecimento mediante a interacção entre os indivíduos onde o conhecimento tácito e explícito se desenvolve em termos de qualidade e quantidade.

De acordo com Nonaka (1994), a criação e transferência de conhecimento progridem através de uma espiral dinâmica com início no indivíduo e avanço por meio de comunidades de interacção que transcendem as fronteiras sectorial e departamental e que tomam lugar ao nível intra e inter-organizacional (cf. Figura 1), sendo assim possível criar e desenvolver conhecimento relacionado na subsidiária (ver Figura 1).

**Figura 1**  
**O processo de criação e transferência de conhecimento**



Fonte: Adaptado de Nonaka (1994), Nonaka e Konno (1998)

### A operacionalidade da transferência de conhecimento

Dado que a maior parte do conhecimento especializado da empresa-mãe é de natureza tácita (Nonaka, 1988), e tende a ser mais focado nas pessoas do que na tecnologia, a operacionalidade do processo de transferência baseia-se na experiência e aptidões dos seus membros para transmitirem conhecimento pela partilha de experiências e troca de ideias (Argote, 1999), de molde a criar confiança entre o transmissor e o receptor e facilitar a transferência de práticas para as subsidiárias num contexto multidimensional (social, organizacional e relacional) (Cagliuri e Di Santo, 2001; Scullion e Brewster, 1997).

Com efeito, a utilização de expatriados, como «veículo» de transferência, ajuda a criar as condições sociais e técnicas para a adopção de regras formais e internalização do conhecimento transferido (a qual, a par da articulação, formam os passos críticos na espiral de conhecimento, requerendo ambos o empenho activo das pessoas implicadas no processo de transferência).

Estas considerações conduzem à seguinte questão: «na operacionalização da transferência a partir da sede da ETN, quais são os principais determinantes da assimilação de conhecimento pela subsidiária?».

### O processo de transferência de conhecimento

Partimos do princípio que as organizações também aprendem a partir da experiência de outras. Para Argote e Ingram

(2000), essa transferência de conhecimento manifesta-se por uma mudança no conhecimento com a melhoria de *performance* das unidades receptoras. Mas como é que uma organização pode aprender a partir da experiência de outra?

Tratando-se de uma realidade complexa, vamos abordá-la sob a forma de três componentes de análise.

### • Os fluxos de conhecimento na cooperação organizacional

Os indivíduos, em combinação com os instrumentos e tarefas, formam redes operativas que permitem a transferência de conhecimento por meio do deslocamento desses repositórios ou alteração estrutural do recipiente (por exemplo, via ajustamento funcional da hierarquia de gestão e acções de recrutamento e formação) (Argote, 1999). Neste aspecto, a gestão de topo tem uma função importante na definição da estrutura de conhecimento e na sua repartição no interior da organização pelo estímulo à colaboração e aprendizagem entre os indivíduos. Essa estrutura de conhecimento traduz o tipo e distribuição de competências e práticas verificadas ou necessárias à organização.

De notar que as práticas transferidas frequentemente necessitam de ser ajustadas às necessidades da subsidiária a fim desse conhecimento poder ser utilizado de modo proveitoso nas suas operações e conduzir a uma evolução organizacional competitiva (Fiol e Lyles, 1985; Minbaeva *et al.*, 2003). Dito de outra forma, o acesso ao conhecimento por via de acções de cooperação e as capacidades de usá-lo em actividades de inovação permitem elevar a aquisição e exploração de conhecimento externo (i.e., aumentar a amplitude do conhecimento transferido a partir da sede).

Por sua vez, a familiaridade com o conhecimento transmitido (Eisenhardt e Santos, 2002), a participação em mecanismos de socialização (Nonaka, 1994) e a oferta de incentivos aos empregados no processo de aprendizagem (Ghoshal e Bartlett, 1988) podem melhorar a qualidade dos canais de comunicação e aumentar os fluxos de conhecimento, a motivação do transmissor e receptor de conhecimento e a capacidade de absorção da subsidiária.

Tudo isto leva a questionar o seguinte: qual a influência da estrutura organizacional na amplitude do conhecimento transferido na aprendizagem verificada na subsidiária?

### • Capacidade de absorção no aumento de competitividade

A capacidade de absorção da subsidiária é construída no conhecimento existente dos seus empregados. Para Cohen e Levinthal (1990), isso traduz uma ampliação do conhecimento do domínio individual para o nível organizacional. E indica a receptividade da empresa à mudança tecnológica por meio da utilização de conhecimento externo em esforços de inovação inerentes à aprendizagem organizacional.

Na verdade, as capacidades dos indivíduos, o seu enquadramento educacional e competências adquiridas em acções de formação representam o conhecimento relacionado que a organização necessita para assimilar e usar o novo conhecimento transferido na criação de novos bens e serviços, sustentando assim a construção de uma vantagem competitiva (Grant, 1996; Lin *et al.*, 2005).

Isto quer dizer, por um lado, que a capacidade de absorção potencial torna a subsidiária receptiva à aquisição e assimilação de conhecimento externo e, por outro lado, a capacidade de absorção realizada possibilita a mudança em processos existentes pela incorporação do conhecimento assimilado nas operações da empresa que pode conduzir a um aumento de competitividade por via da melhoria da sua *performance*.

No seguimento destas ideias, podemos colocar a seguinte questão: quais as implicações da capacidade de absorção do conhecimento transferido na melhoria de *performance* da subsidiária?

### • Dificuldades encontradas no processo de transferência de conhecimento

Para que a subsidiária seja capaz de incorporar o conhecimento adquirido nas suas operações e canalizá-lo para o seu mercado de produtos, devem evitar-se os conflitos e má compreensão cultural (Inkpen e Beamish, 1997; Leidner *et al.*, 2006), de modo a que se crie confiança inter-organizacional e exista boa vontade das partes envolvidas nas acções de aprendizagem através da socialização.

Trata-se de um processo em que o idioma e as aptidões dos indivíduos são importantes no estabelecimento de inter-acções entre os empregados de diversas áreas operativas, o que acaba por gerar dificuldades na transferência de conhe-

**Trata-se de um processo em que o idioma e as aptidões dos indivíduos são importantes no estabelecimento de interações entre os empregados de diversas áreas operativas, o que acaba por gerar dificuldades na transferência de conhecimento.**

cimento. Por exemplo, pode acontecer que o conhecimento não seja adequado à empresa receptora ou que esta não possua um determinado conhecimento relacionado, como já referimos.

No fundo, o enfoque na transferência de práticas está colocado nas pessoas, acarretando a utilização de expatriados e a existência de um clima motivador que encoraje a aprendizagem por meio de esforços de inovação em experiências repartidas (Birkinshaw e Hood, 2001). Em suma, estamos a falar de um processo de transferência, cujo desenvolvimento eficiente passa por ultrapassar algumas barreiras que surgem com maior acuidade no início das operações de transferência de conhecimento.

Podemos questionar ainda o seguinte: que tipo de dificuldades se registam no processo de transferência de conhecimento, e quais as medidas adoptadas para ultrapassá-las? Esta abordagem temática conduz-nos à objectividade de uma pesquisa qualitativa onde a formulação das questões de pesquisa ajuda a focar e compreender a problemática em estudo, e cuja operacionalização tratamos na secção seguinte.

## Metodologia

Nesta pesquisa utilizamos como fontes de dados documentos, entrevistas e observações obtidas no campo de estudo. Na fase posterior à análise de dados secundários (revisitas e publicações institucionais) de IDE português em Moçambique, procedemos a uma selecção controlada de empresas numa área de interesse actual de modo a formar a nossa população acessível, i.e., as ETN portuguesas que transferem conhecimento para as subsidiárias moçambicanas com actividades industriais.

Em seguida, definimos uma amostra de conveniência por considerarmos as empresas de investimento de sucesso no mercado local como a razão da sua selecção quanto à

maior facilidade de acesso aos gestores que acompanham, quer na sede quer na subsidiária, as operações de transferência de conhecimento. Assim, acedemos a informadores-chave pelo estudo de três empresas com modos operativos de *joint-venture* e aquisição de instalações locais, um número de empregados que varia entre os 40 e 1900 e um volume de negócios local que representa entre 1,2 e 17% do total da empresa-mãe (cf. Tabela 1).

**Tabela 1**  
**Caracterização das empresas estudadas**

Empresa	Tipo de actividade	Regime de propriedade	Número de empregados	Volume de negócios, 2005 (milhões de euros)
1	Telecomunicações; indústria (cerâmica, mobiliário, betão, mármore)	Joint-venture; propriedade total	1900	Total: 297 Local: 50
2	Indústria de plásticos	Propriedade total	40	Total: 90 Local: 6
3	Indústria electromecânica	Joint-venture	120	Total: 335 Local: 4

A recolha de dados primários foi feita, por um lado, através da realização de entrevistas semi-estruturadas (i.e., com um alinhamento formal e sem limite de resposta) com gestores de topo durante uma hora e seguindo um protocolo de entrevista aplicado a todos os entrevistados a fim de alcançar a fiabilidade dos dados e, por outro lado, sob a forma de observações recolhidas em conversa informal após as entrevistas e redigidas dentro de vinte e quatro horas.

Dada a natureza qualitativa das questões de pesquisa, seguimos o método de estudo de casos pelo interesse em casos individuais nos quais estudamos um conjunto de problemas do fenómeno analisado de modo a alcançarmos a sua compreensão (Yin, 1994).

A informação recolhida foi sujeita a um tratamento combinado que passou pela transcrição completa e análise de cada entrevista (e observações) antes de se passar para as entrevistas seguintes, pois o início imediato da análise auxilia a focar progressivamente as entrevistas e a ganhar sensibilidade teórica; pela atribuição de significado aos dados através da adopção dos procedimentos da *grounded theory* com a recolha e análise (indutiva e dedutiva) sistemáticas de dados por meio da sucessão de ciclos de perguntas e respos-

tas na comparação constante de casos, firmando as relações plausíveis encontradas num contexto conceptual e descritivo (Strauss e Corbin, 1990); e, finalmente, pela aplicação de normas de classificação de dados designadas por código qualitativo (o qual ao ser aplicado aos métodos de recolha de dados é denominado de análise de conteúdo) que permite obter a padronização das respostas às questões de pesquisa.

É esta ligação de domínios complexos presentes em cada um dos casos que vamos passar a analisar seguidamente.

## Resultados

Apresentamos agora a análise dos três casos de sucesso de transferência de conhecimento no interior das ETN onde procuramos responder às questões da pesquisa com base nos resultados das entrevistas.

### • Principais determinantes da assimilação de conhecimento pela subsidiária na operacionalidade da transferência de conhecimento a partir da sede da ETN

Os resultados das entrevistas indicaram a existência de uma base de conhecimento da ETN evidenciada pelo domínio do negócio no mercado doméstico e conhecimento acumulado que pode ser transferido para a subsidiária, embora com padrões inferiores, ao nível da produtividade local por exemplo.

Essa capacidade tecnológica não tem concorrência no mercado moçambicano (casos 1 e 3) e está associada à standardização de processos operativos (caso 1) e à normalização dos produtos produzidos e comercializados, quer na sede quer na subsidiária, mediante a reprodução do processo produtivo da ETN localmente (casos 2 e 3).

Vendo bem, a capacidade diferencial da base de conhecimento da ETN-mãe, a par da diversidade de recursos em rede, concede à subsidiária a capacidade de renovação organizacional por meio da disponibilidade de gestores e técnicos conhecedores do ambiente africano para transmitir conhecimento especializado (caso 1).

Na inter-relação entre a fonte (sede da ETN), localizada num país mais avançado, e o recipiente, localizado num

PVD, torna-se relevante o contexto de transferência pela desejável compatibilidade de culturas organizacionais entre as duas unidades, a fim de evitar conflitos culturais com efeitos negativos na *performance* do recipiente – isso pode ser atenuado pela existência de referências culturais comuns entre os países de origem (Portugal) e destino (Moçambique) do investimento ou pelo conhecimento das especificidades locais (caso 1). Sendo importante explicar que apenas se pretende criar condições para que a empresa ganhe competências próprias por via dos seus empregados locais (caso 3). Nesse sentido, a cultura organizacional modela o comportamento e influi na atitude dos indivíduos envolvidos na transferência de conhecimento.

Contudo, as características do conhecimento têm influência no seu modo de transferência. Os resultados obtidos mostram que o conhecimento transferido é essencialmente de natureza tácita, o que envolve acções de demonstração e interacção entre o transmissor e o receptor, por exemplo, em termos da operacionalidade de máquinas do processo produtivo, da sua manutenção e de sistemas da qualidade (caso 2). Esse conhecimento é transmitido em contacto directo com as máquinas e equipamentos e na realização de tarefas acompanhadas pelos expatriados no local de trabalho (casos 1 e 2).

De todo o modo, o conhecimento nem sempre é direccionado a toda a organização, como acontece no caso 1, prevalecendo a transferência de procedimentos de forma a estabelecer um mínimo denominador comum – na rede de unidades da ETN – num determinado modo operativo. Por outras palavras, no caso 1, o enfoque é colocado na transferência das melhores práticas, enquanto nos casos 2 e 3 está centrada nas próprias actividades desenvolvidas na sede, ou seja, foca a transferência de *know-how* do negócio, o que, no caso 3, permitiu elevar a qualidade do produto final pela criação localmente de um conjunto de serviços inovadores.

Importa assinalar a importância dos expatriados na adopção de práticas e instituição de novas rotinas de trabalho (caso 1) por via de aceleração da incorporação da cultura e filosofia organizacionais da empresa-mãe nos empregados moçambicanos em acções de formação em trabalho contínuo. Realmente neste ponto, a interacção física no ba,

pela partilha de espaço e tempo, contribui para uma boa relação entre os indivíduos, a qual é importante na reparação de conhecimento e formação de uma linguagem comum que facilita o desenvolvimento e assimilação de novo conhecimento no recipiente (casos 1, 2 e 3).

De acordo com os resultados obtidos, a deslocação dos gestores e técnicos à subsidiária numa fase inicial do investimento é o mecanismo de transferência apropriado quer pela satisfação das condições requeridas para uma partilha de conhecimento tácito bem sucedida quer pela aquisição de conhecimento da realidade moçambicana que permita adaptar o melhor formato operacional ao mercado local (casos 1 e 2). No entanto, como no caso 2 não existem expatriados na subsidiária, o *ba* virtual ganha uma importância acrescida pela utilização das Tecnologias da Informação e das Comunicações (TIC), requerendo um elevado nível de confiança entre os gestores de ambas as partes (sede e subsidiária), a fim de se ter um bom funcionamento, o qual também passa pelo acompanhamento diário na sede das actividades locais.

Como vemos, os expatriados funcionam como facilitadores de transferência de conhecimento especializado mas a sua presença é reduzida gradualmente por meio do desenvolvimento de moçambicanos contratados (casos 1, 2 e 3). Na verdade, a capacidade da fonte de transferir conhecimento decorre das competências dos indivíduos envolvidos nesse processo, tanto como da sua colocação em funções-chave que torne a ligação da subsidiária à sede mais efectiva (casos 1 e 2), ao mesmo tempo que podem motivar a participação das pessoas locais na implementação das práticas transferidas (caso 3).

Em suma, os principais determinantes da assimilação de conhecimento pela subsidiária derivam do diagnóstico das necessidades locais com a participação dos empregados moçambicanos para que eles próprios reconheçam a necessidade de efectuar a transferência de conhecimento; passam por uma atitude de boa vontade com a criação de uma relação de confiança entre o transmissor e o receptor; e incluem a consolidação do conhecimento transferido manifestada pela reprodução de experiências na subsidiária e solicitação de novo conhecimento à sede. O que é um indicador da operacionalidade de uma transferência de conhe-

cimento eficiente (cf. Tabela 2), o que nos conduz ao seu processo de transferência que vamos tratar de seguida (ver Tabela 2, p. 62).

#### • **Influência da estrutura organizacional na amplitude do conhecimento transferido na aprendizagem verificada na subsidiária**

Segundo os resultados das entrevistas, o processo de desenvolvimento operacional iniciado nas subsidiárias integra-se numa estrutura de funcionamento global da ETN quanto a parâmetros operativos e capacidade produtiva (caso 1), independentemente de alguma desactualização tecnológica local (caso 2), mas isso não implica reproduzir o processo tecnológico da sede (casos 1 e 3) devido às dimensões do negócio e rentabilidade dos investimentos.

**O envolvimento dos actores da fonte (país da casa-mãe) é crítico, sobretudo após a selecção dos actores-chave do recipiente (Moçambique) que vão substituir os expatriados no curto prazo. A este propósito, os gestores entrevistados mencionam a relevância de uma boa relação interpessoal na criação de afinidades pessoais que possibilitem um conhecimento efectivo entre o transmissor e o receptor.**

Além do mais, a própria sofisticação do mercado moçambicano não é favorável à introdução de determinados produtos existentes na empresa-mãe (caso 1). O que exige sensibilidade comercial e compatibilidade de prioridades funcionais entre a fonte e o recipiente na abordagem do mercado local (caso 1) e nos procedimentos adoptados (caso 3) numa dinâmica de adaptação ao ambiente de negócios de Moçambique (limitações do mercado, fracas capacidades dos trabalhadores) (caso 1).

Esses ajustamentos, se bem que provoquem um incremento de custos e complexidades nas operações de transferência de conhecimento, são encarados como uma condição necessária para melhorar a competitividade da subsidiária e comercializar novos produtos (caso 3). Tal traduz o interesse das ETN nas subsidiárias, dado existir complementaridade



**Tabela 2**  
**Operacionalidade da transferência de conhecimento a partir da sede da ETN**

<i>Indicadores</i>	<i>Fundamentos operativos</i>	<i>Referências dos gestores entrevistados</i>
Base de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento tácito e explícito acumulados</li> <li>- Padrões produtivos normalizados</li> <li>- Disponibilidade de indivíduos com experiência de África</li> </ul>	<p>«Pretendemos estandardizar os processos operativos ao nível do grupo empresarial, contando, para o efeito, com a disponibilidade dos empregados para transmitir conhecimento e criar fluidez de informação entre a sede e as subsidiárias.» (caso 1)</p> <p>«São produzidos os mesmos produtos na subsidiária através da reprodução do processo produtivo da sede.» (caso 2)</p> <p>«A transposição de procedimentos decorre da certificação da qualidade.» (caso 3)</p>
Contexto de transferência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de uma relação de confiança entre o transmissor e o receptor</li> <li>- Cultura local com laços históricos</li> </ul>	<p>«Na base de uma relação eficaz de transferência de conhecimento está sempre uma relação de confiança. Quanto maior for essa confiança e se desenvolver uma afinidade entre as pessoas, mais fácil e eficaz será esse processo. Precisamente, por causa desse critério, será sempre mais fácil desenvolver de forma efectiva mecanismos de transferência de conhecimento para um País que tenha uma cultura semelhante à nossa, como é o caso de Moçambique.» (caso 1)</p>
Tipo de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento dos processos operacionais</li> <li>- Conhecimento das áreas de actividade</li> </ul>	<p>«Distinguimos dois tipos de conhecimento: um, ao nível dos processos operativos e da forma como são realizadas determinadas tarefas; o outro, imbuído no <i>know-how</i> do negócio, ou seja, o conhecimento por experiência acumulada inerente a áreas de actividade que o grupo domina e onde tem inovado.» (caso 1)</p> <p>«A transferência de conhecimento assenta em maquinaria, recursos humanos, processo de produção e qualidade. Outro tipo de conhecimento tem a ver com a optimização de procedimentos de gestão, até porque estamos a trabalhar com consultores nórdicos que têm um grau de exigência que localmente não se está a conseguir ter.» (caso 3)</p>
Modos de transferência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização de gestores e técnicos especializados</li> <li>- Acções de demonstração e realização de experiências</li> <li>- Deslocamento de máquinas e equipamento produtivo</li> <li>- Formação teórica de procedimentos</li> </ul>	<p>«O mais prático é colocar pessoas-chave a desempenhar funções de responsabilidade na subsidiária, transmitindo a cultura e práticas da empresa-mãe. Nós achamos que é mais eficiente as pessoas terem formação no local de trabalho, onde se aprende fazendo.» (caso 1)</p> <p>«As capacidades tecnológicas são transmitidas através da deslocação de pessoas da sede à subsidiária, como também o inverso, e quando na subsidiária se deparam com um novo problema enviam o desenho da máquina expondo a situação, para que por meio da transmissão de indicações e orientações a partir da sede se possa resolver.» (caso 2).</p> <p>«A transferência de conhecimento assenta em procedimentos de montagem de equipamentos e fabrico de produtos.» (caso 3)</p>
Capacidades dos expatriados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecimento de canais de comunicação</li> <li>- Aceleração da transferência de práticas</li> <li>- Moldagem da cultura e filosofia organizacionais</li> </ul>	<p>«Colocar expatriados em funções-chave na subsidiária torna mais efectivo o diálogo com a sede, pois se as pessoas se conhecerem há uma maior facilidade de comunicação com o aumento de eficiência de funcionamento.» (caso 1)</p> <p>«A transferência de conhecimento depende da experiência individual do transmissor e é muito baseada no contacto com os equipamentos.» (caso 2)</p> <p>«Os expatriados são o principal 'veículo' de transferência de conhecimento, dado que a demonstração prática é fundamental para se apreender o conhecimento.» (caso 3)</p>

do conhecimento transferido com os activos de conhecimento do contexto local (casos 1 e 3), por exemplo em relação ao acesso aos canais de distribuição no mercado moçambicano (caso 2).

Note-se que este ganho de conhecimento local, em parte, pode derivar da própria estrutura de propriedade das subsidiárias, i.e., o regime de participação da empresa-mãe no capital social da empresa local pode resultar em métodos operativos diversos. Não obstante, este estudo mostra que o método operativo, quer de *joint-venture* quer de propriedade total, acaba por não interferir no grau de conhecimento transferido (caso 1) visto registar-se o controlo da direcção de gestão (caso 3) por parte da ETN-mãe estrangeira nas empresas estudadas.

Neste aspecto, a amplitude do conhecimento transmitido durante a aprendizagem dos indivíduos locais recai essencialmente no ambiente relacional entre a fonte e o recipiente. Donde se conclui que o envolvimento dos actores da fonte é crítico (caso 1), sobretudo após a selecção dos actores-chave do recipiente que vão substituir os expatriados no curto prazo (caso 3). A este propósito, os gestores entrevistados mencionam a relevância de uma boa relação interpessoal (casos 1 e 2) na criação de afinidades pessoais (caso 1) que possibilitem um conhecimento efectivo entre o transmissor e o receptor, tornando a comunicação facilitada (casos 1 e 2) com a elevação da precisão e compreensão da informação trocada sempre que surjam dificuldades, por exemplo na introdução de novas práticas mais evoluídas tecnologicamente (caso 2).

De referir que, neste processo de transferência de conhecimento, o receptor não se limita a ter uma atitude passiva, antes ajuda a encontrar soluções mais adequadas ao ambiente local (casos 1, 2 e 3), o que não impede de haver alguma tensão nessa aprendizagem organizacional (caso 1).

Os resultados obtidos mostram que os trabalhadores moçambicanos têm dificuldades de entendimento do novo conhecimento (casos 2 e 3) por falta de experiência e de conhecimento do processo produtivo (caso 2). Há ainda a considerar as fracas competências de gestão dos gestores moçambicanos que influenciam negativamente a amplitude do conhecimento transferido pela sua capacidade de absorção reduzida (casos 1 e 2).

Logo, para aumentar a familiaridade das pessoas com o novo conhecimento, são realizadas acções de formação na empresa-mãe nas quais ganham uma perspectiva de reestruturação integrada por meio de contacto com maquinaria e procedimentos a introduzir na estrutura organizacional da subsidiária (casos 1 e 3). Devemos também assinalar que os intervenientes no processo de transferência de conhecimento são recompensados, por exemplo, pela combinação de trabalho com períodos de lazer (casos 1 e 2). Com este pano de fundo, pretendemos valorizar o desempenho individual (caso 3) e aumentar a confiança organizacional, de modo a melhorar os processos sociais de repartição de informação nos diversos níveis de gestão da organização (casos 1 e 2).

Importa aqui destacar o papel de uma liderança forte na afirmação de valores e princípios da forma de trabalhar da empresa-mãe (casos 1 e 3) e no estabelecimento de uma «ponte» efectiva entre as operações locais e a sede (caso 1), em que a cultura organizacional local tem influência no desenvolvimento de uma ética de trabalho semelhante entre o transmissor e o receptor de conhecimento (caso 1), tolerando os erros no processo de aprendizagem (caso 2) como parte de um trabalho de acompanhamento contínuo do transmissor a fim de manter um nível de rigor aceitável na execução de tarefas rotinizadas (caso 1). Por isso, a presença dos expatriados em funções de gestão de topo é elementar para assegurar a integração de novo conhecimento nas actividades da subsidiária de uma forma satisfatória (caso 3).

Em síntese, a amplitude do conhecimento transferido na aprendizagem verificada nas subsidiárias decorre de uma organização estruturada em pessoas-chave expatriadas (ou seja, a ocupação de funções de gestão críticas – relativamente à eficiência de funcionamento local e ao relacionamento directo da subsidiária com a sede – reside em gestores ou técnicos devidamente conhecedores da cultura e realidade funcionais da empresa-mãe) que visam promover a transferência de conhecimento sob a forma de assistência técnica num período de tempo onde se desenvolve a cultura da empresa-mãe nos indivíduos locais por meio de acções de formação em trabalho contínuo com a adopção de processos operativos que enraízam as me-

lhores práticas na prossecução de objectivos comuns a todos os empregados, mediante a orientação de uma liderança forte que encoraje os indivíduos na procura e reparição de conhecimento para resolver os problemas que

surgem num ambiente de cooperação (cf. Tabela 3) e permita reduzir a função dos expatriados à medida que for instituído o novo conhecimento com uma melhoria de *performance* da empresa.

**Tabela 3**  
**Processo de transferência de conhecimento num ambiente de cooperação entre a fonte e o recipiente**

<i>Indicadores</i>	<i>Fundamentos operativos</i>	<i>Referências dos gestores entrevistados</i>
Interesse na subsidiária	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rentabilização da estrutura produtiva da ETN</li> <li>- Reprodução do processo produtivo da fonte</li> </ul>	<p>«Uma gestão mais individualizada traz um acréscimo de custos e complexidade, que será compensada por uma maior eficiência dos funcionários.» (caso 1)</p> <p>«Há complementaridade de conhecimento na subsidiária relativamente ao mercado local.» (caso 2)</p> <p>«A empresa-mãe tem interesse em criar condições competitivas locais que facilitem a produção dos seus produtos no mercado moçambicano.» (caso 3)</p>
Método operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlo da direcção de gestão</li> <li>- Transferência de conhecimento inculida pela empresa-mãe</li> <li>- Modelo operacional adoptado</li> </ul>	<p>«Em termos de gestão do negócio, a situação quer de parceria quer de propriedade total do investimento acaba por não fazer muita distinção.» (caso 1)</p> <p>«Trata-se de um investimento com replicação, em menor escala, do modelo de negócio da empresa-mãe, excepto a parte logística e comercial.» (caso 2)</p> <p>«A participação maioritária na <i>joint-venture</i> permite impor a transferência de conhecimento.» (caso 3)</p>
Ambiente relacional entre a fonte e o recipiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tensão no processo de transferência de conhecimento</li> <li>- Atitude activa de aprendizagem pelo recipiente</li> <li>- Selecção de actores-chave na subsidiária</li> <li>- Boa vontade dos actores da fonte</li> </ul>	<p>«O conhecimento transferido é inculido de encontro a processos basilares não negociáveis.» (caso 1)</p> <p>«Verifica-se um pedido de opiniões por parte da subsidiária quando surgem dificuldades na introdução de novas práticas mais evoluídas tecnologicamente.» (caso 2)</p> <p>«Fazemos a identificação dos actores-chave na subsidiária para que possam substituir os expatriados.» (caso 3)</p>
Motivação dos intervenientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalho com períodos de lazer</li> <li>- Valorização do desempenho pessoal</li> </ul>	<p>«É muitas vezes possibilitado aos empregados, quando se deslocam da sede à subsidiária ou vice-versa, terem uma semana de férias para conhecer o País visitado.» (caso 1)</p> <p>«Há prémios anuais de cumprimento de objectivos. Mas também existem penalizações se não se atingirem os objectivos, por exemplo, em termos produtivos ou não manutenção correcta duma máquina.» (caso 2)</p> <p>«Neste momento existe uma recompensa remuneratória por mérito, e não por objectivos, porque ainda não temos uma contabilidade analítica que permita definir devidamente os objectivos.» (caso 3)</p>
Liderança e cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevação do nível de confiança organizacional</li> <li>- Desenvolvimento de uma ética de trabalho comum</li> <li>- Afirmção de valores e princípios de trabalho da fonte</li> <li>- Tolerância dos erros nas experiências de aprendizagem</li> </ul>	<p>«Desenvolvimento de uma ética de trabalho semelhante, que será crucial para influenciar positivamente os esforços de transferência de conhecimento, nomeadamente pela familiaridade das pessoas com o conhecimento transmitido, fomentando a sua receptividade e disponibilidade para aprender.» (caso 1)</p> <p>«Não existe uma dependência da gestão de topo para resolver um determinado problema.» (caso 2)</p> <p>«Temos de estar constantemente a insistir que o não saber não é algo intrínseco à pessoa, mas é antes uma falta de conhecimento e oportunidade de aprender.» (caso 3)</p>

• **Implicações da capacidade de absorção do conhecimento transferido na melhoria de *performance* da subsidiária**

De acordo com os gestores entrevistados, foram efectuadas alterações na estrutura organizacional das subsidiárias a fim de facilitar a transposição de métodos de gestão firmados num canal de comunicação permanente com a empresa-mãe – por exemplo, no caso 1 foram retiradas as funções financeiras da alçada directa da unidade receptora. Trata-se de um processo que origina novas rotinas com a centralização de funções e formalização de tarefas (casos 1 e 2) para agilizar a tomada de decisões e a sua aplicação (caso 3). De certo modo, visa dinamizar a repartição de conhecimento no plano horizontal pelo aumento da capacidade de compreensão dos empregados em relação ao conhecimento relevante para a sua acção.

Repare-se que as práticas transferidas têm flexibilidade na adaptação ao contexto da subsidiária – por exemplo, no grau de rigor exigido às pessoas participantes no processo produtivo (casos 1 e 3) – tão bem como na sua modificação e reinvenção consoante a particularidade de cada situação (caso 3), a fim de elevar a capacidade do recipiente na sua aceitação e utilização. Portanto, a fonte tem em conta a especificidade do mercado local, o qual pode não solicitar a transferência de determinado tipo de conhecimento como manifestado, por exemplo pela indisponibilidade dos clientes comprarem um serviço ou produto com certas características (caso 1).

Os resultados obtidos sugerem que ao elevar as capacidades e motivação dos indivíduos é possível melhorar a eficiência da organização (casos 1 e 2). Em contraste, os gestores referem que o distanciamento das pessoas (caso 1) e as ocorrências imprevistas na transposição de experiências dificultam o processo de transferência (caso 3). Ao considerar pouco relevante aquilo que lhe é transmitido, por exemplo por falta de competências face ao exigido pelas práticas transferidas (caso 2), ou ao atribuir pouca utilidade aos procedimentos que a sede tenta impor localmente (caso 1), a subsidiária não tem interesse na sua aplicação. Isto cria dificuldades de aprendizagem por desadequação da estrutura de conhecimento existente relativamente àquele transferido (i.e., a base de conhecimento dos actores locais não lhes

permite compreender e reconhecer a vantagem do novo conhecimento) e traduz uma capacidade de absorção reduzida do recipiente.

Por sua vez, a capacidade de absorção do recipiente é construída com base no nível educativo dos seus empregados e no acesso ao conhecimento necessário à realização de tarefas por meio de acções de formação e frequência de cursos superiores apoiados pela empresa (caso 1). Ainda assim, as empresas estudadas revelam alguma selectividade na distribuição de conhecimento (caso 2), embora no caso 3 estejam a dar-se passos no sentido dos gestores intermédios organizarem a transferência de conhecimento transversal, i.e., através dos departamentos de forma a ampliar o stock de conhecimento dos indivíduos como um todo.

Dito de outro modo, a capacidade de absorção da subsidiária decorre da relação de conhecimento possuído pelos seus membros, cujas acções de aprendizagem noutras unidades de produção mais avançadas tecnologicamente (caso 1) potencia a assimilação de novo conhecimento e, por conseguinte, um melhoramento operativo por via da instituição de práticas superiores nas actividades de exploração. Tal possibilita, por um lado, produzir bens com qualidade superior e, por outro lado, a extensão da área de actividade através da comercialização de novos produtos sem concorrência no mercado local (casos 1 e 3).

Como notamos, a adopção eficiente de novos métodos operativos confere uma melhoria de *performance* à subsidiária por meio da instituição de novas rotinas que aumentam a produtividade (casos 1 e 3) e a capacidade de satisfação das necessidades do mercado moçambicano (caso 2). Tudo isto traduz a capacidade do recipiente de transformar e explorar o conhecimento externo aprendido mediante a actualização ou integração de novos processos de funcionamento (casos 1 e 2), como por exemplo a integração vertical do negócio dadas as condicionantes do mercado do conhecimento local (caso 3).

Em conclusão, este estudo revela que a capacidade de absorção realizada é fundamental no alcance de sucesso na transferência de conhecimento notado pela formalização e interiorização progressiva das práticas em função da boa vontade e capacidade de aprender das pessoas locais. Ou seja, a consolidação do conhecimento transferido reflecte-se

na sua difusão contínua por toda a subsidiária com um conseqüente acréscimo de competitividade (cf. Tabela 4), apesar das dificuldades ocorridas no processo de transferência.

• **Principais dificuldades encontradas no processo de transferência e medidas adotadas para ultrapassá-las**

Segundo os gestores entrevistados, o próprio contexto de realização da transferência de conhecimento é limitativo do

desenvolvimento do negócio dado o nível de progresso económico de Moçambique. As subsidiárias têm uma base de conhecimento muito fraca. Há pessoas sem características de trabalho (incumprimento de normas de trabalho, execução de tarefas pouco rigorosa, absentismo elevado) (caso 2) que sobrepõem os deveres com a família aos do trabalho. Isto configura uma realidade com baixos níveis de educação que leva as pessoas a terem alguma inércia na procura de conhecimento (caso 3). De facto, existem diferenças culturais

**Tabela 4**  
**Capacidade de absorção do recipiente no processo de transferência de conhecimento**

<i>Indicadores</i>	<i>Fundamentos operativos</i>	<i>Referências dos gestores entrevistados</i>
Estrutura organizacional	- Centralização e formalização de operações - Dinamização da partilha de conhecimento	«Existem equipas com um papel de charneira em relação ao fluxo de comunicação horizontal no processo de transferência de conhecimento.» (caso 1) «As operações de aprendizagem, quer na parte produtiva quer no sector comercial, têm um percurso transversal de aquisição de conhecimentos em termos da qualidade.» (caso 2) «Na sequência do processo de transferência de conhecimento foram feitas alterações na orgânica da organização, reforçando-se a importância dos gestores intermédios.» (caso 3)
Adaptação operacional	- Adaptação das práticas ao contexto local - Conhecimento direccionado às solicitações do mercado	«Nós adoptamos a nossa forma de funcionar às características do mercado local.» (caso 1) «As práticas transferidas são sujeitas a adaptações no processo produtivo.» (caso 2) «O processo tecnológico desenvolvido na subsidiária tem em conta as limitações existentes, por exemplo, nos fornecedores de matérias-primas.» (caso 3)
Capacidades de aprendizagem	- Elevação das capacidades dos indivíduos - Minimização das ocorrências imprevistas - Relevância operacional do conhecimento transferido	«A capacidade de aprender da subsidiária é afectada [negativamente] pelo desinteresse das pessoas naquilo que lhes é transmitido.» (caso 1) «Nós queremos que a subsidiária tenha uma atitude de permanente exigência de transferência de conhecimento.» (caso 1) «A realização de cursos intensivos nas instalações produtivas da sede é a principal medida adoptada para elevar as capacidades dos empregados da subsidiária.» (caso 2) «O conhecimento transferido está relacionado com a estrutura de conhecimento existente.» (caso 3)
Capacidade de absorção	- Melhoramento operativo das actividades de exploração - Produção de bens de qualidade superior - Instituição de novas rotinas - Elevação do nível de competitividade	«Se durante quinze dias eu não receber reclamações acerca de qualquer operação, tenho uma percepção clara que o processo de transferência está a correr mal.» (caso 1) «O conhecimento transferido para a subsidiária coloca-a num patamar de produtividade acima do verificado no mercado moçambicano.» (caso 1) «A retenção de conhecimento é evidenciada pelos resultados do exercício.» (caso 2) «A transferência de conhecimento permite acrescentar valor aos produtos e transmitir uma imagem institucional de contribuição para o desenvolvimento do mercado moçambicano.» (caso 3)



entre o ambiente de negócios da sede e o da subsidiária que se traduzem localmente numa resistência à mudança (caso 2).

Além disso, entre outras coisas, há a contingência da própria evolução do mercado moçambicano largamente influenciada pelas mutações económicas ocorridas na SADC, a qual é dominada pela África do Sul, cuja proximidade geográfica de Moçambique exerce um ascendente na alteração concorrencial verificada localmente após a retoma da normalização de relações entre os dois países na sequência do fim do *apartheid*.

### **Os resultados das entrevistas indicam a inexistência de recursos humanos qualificados como a principal dificuldade encontrada pelas empresas no processo de transferência de conhecimento.**

Os resultados das entrevistas indicam a inexistência de recursos humanos qualificados como a principal dificuldade encontrada pelas empresas no processo de transferência de conhecimento – a prática do caso 2 mostra que os moçambicanos não tinham conhecimento sobre a indústria de plásticos. Essas barreiras técnicas são ultrapassadas através da realização de acções de formação, expondo os gestores de topo e intermédios moçambicanos ao ambiente de trabalho da empresa-mãe (casos 1, 2 e 3), de forma a adquirirem o conhecimento necessário que garanta o desenvolvimento de projectos na subsidiária (caso 3) com aplicações tecnológicas sustentáveis num longo período de tempo.

Todavia, regista-se um imenso absentismo nos trabalhadores menos qualificados (caso 2), o que revela uma diferente perspectiva perante os problemas: a visão, gravidade e hierarquização dos problemas para um gestor moçambicano são diferentes daquelas avaliadas e feitas na sede (caso 1). Isto significa que o seu baixo nível de conhecimento conduz a uma percepção diferente dos acontecimentos, dificultando a reprodução da operacionalidade da fonte no recipiente. Daí que, os esforços de transferência não resultam em resultados positivos à primeira tentativa, sendo preciso fazer ajustamentos, por exemplo na abordagem ao mercado (caso 2) e nos procedimentos utilizados (caso 3) face ao contexto e às competências das pessoas locais.

Repare-se igualmente que o conhecimento transferido para as subsidiárias depende da inter-relação do transmissor e receptor que favoreça uma boa comunicação e reduza a distância institucional existente (casos 1 e 2) a fim de ultrapassar potenciais barreiras de comunicação (descoordenação no apoio prestado, sobreposição de informação) e de capacidade técnica instalada (falta de técnicos especializados locais) que se repercutem na competitividade das subsidiárias perante a concorrência das empresas sul-africanas.

Em resumo, a transferência de conhecimento assenta num conjunto de competências padrão impostas à subsidiária em virtude da certificação da qualidade da sede, desencadeando um processo de aprendizagem que encerra um conjunto de dificuldades organizacionais (cf. Tabela 5), por um lado, por os trabalhadores não terem familiaridade com o novo conhecimento transmitido e, por outro, pela resistência dos moçambicanos em associarem-se à ideia da necessidade de efectuar essa transferência. Isso exige um esforço suplementar em tempo e recursos despendidos – por exemplo em visitas e estágios nas unidades produtivas mais evoluídas tecnologicamente – e uma rotação dos gestores por funções para que os indivíduos obtenham uma visão global da empresa e desenvolvam um sentido de pertença a uma realidade transnacional (ver Tabela 5, p. 68).

No seguimento dos resultados apresentados, podemos enunciar como forma conclusiva deste estudo as principais comunalidades presentes nas respostas dadas pelos gestores entrevistados (cf. Tabela 6), de modo a delinear uma linha operativa proveitosa para os empresários interessados em investir em Moçambique (ver Tabela 6, p. 69).

### **Conclusões**

Seguindo as indicações anteriores, identificamos um padrão operacional presente na transferência de conhecimento no contexto moçambicano que pode ser utilizado como uma via indicativa, entre outras, de actuação empresarial bem sucedida em Moçambique.

O domínio do negócio no mercado doméstico, traduzido por uma determinada forma de operar que visa a integração de projectos de investimento externo numa rede de funcionamento comum em cada unidade organizacional, e baseada na standardização de processos operativos inerente à

**Tabela 5**  
**Dificuldades no processo de transferência de conhecimento**

Plano operativo	Especificidades do contexto	Referências dos gestores entrevistados
Operacionalidade da transferência de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escassez de recursos humanos qualificados</li> <li>- Valores culturais centrados na família</li> <li>- Características de trabalho desenraizadas</li> <li>- Baixa produtividade do trabalho</li> <li>- Indústria sem tradição local</li> <li>- Mercado do conhecimento inexistente</li> <li>- Dificuldades na gestão de planeamento</li> </ul>	<p>«Existe um grande absentismo dos empregados menos qualificados a seguir ao recebimento do salário.» (caso 2)</p> <p>«Há pessoas que não estão habituadas a trabalhar.» (caso 2)</p> <p>«Muitas vezes, os actores domésticos não estão disponíveis para transferir conhecimento para terceiros.» (caso 1)</p> <p>«Há uma adaptação à maneira de funcionamento local, por exemplo, no número de horas/homem precisas para executar certos procedimentos.» (caso 3)</p> <p>«Todos os ensaios da qualidade que fazemos internamente na subsidiária, não acontecem no mercado doméstico pela garantia de qualidade que temos dos fornecedores.» (caso 3)</p> <p>«Nota-se uma insuficiência de conhecimento preexistente ao nível dos gestores intermédios.» (caso 3)</p> <p>«Quando não controlávamos o stock de matérias-primas, ligavam para a sede a dizer que não tinham inputs para laborar.» (caso 2)</p>
Processo de transferência de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Custos na implementação dos projectos</li> <li>- Cultura organizacional resistente à mudança</li> <li>- Ética de trabalho diferente</li> <li>- Recipiente não reconhece a utilidade do conhecimento</li> <li>- Percepção local dos acontecimentos diferente</li> <li>- Retracção na procura de conhecimento</li> <li>- Replicação do modelo de negócio da sede difícil</li> <li>- Stock de competências locais baixo</li> </ul>	<p>«O processo de desenvolvimento da subsidiária não é igual ao praticado na base doméstica devido às diferenças do <i>modus operandi</i> que o mercado moçambicano exige.» (caso 3)</p> <p>«As alterações face ao previsto inicialmente trazem um acréscimo de custos.» (caso 3)</p> <p>«A cultura existente na subsidiária é muito resistente à mudança.» (caso 2)</p> <p>«As pessoas que não têm formação académica superior apresentam uma maior dificuldade em dizer que não sabem.» (caso 3)</p> <p>«Na óptica do receptor, podemos ser entendidos como tendo um certo alheamento em relação à cultura local, e isso gera resistências nas pessoas e cria dificuldades no reconhecimento da importância do conhecimento transferido.» (caso 1)</p> <p>«Desenvolvemos uma ética de trabalho semelhante, sob pena da inexistência de uma reciprocidade do mesmo tipo de compromisso e empenho de ambas as partes prejudicar os resultados do processo de transferência.» (caso 1)</p> <p>«No início das actividades operativas locais tentamos aplicar o modelo de negócio doméstico, mas não estávamos a conseguir rentabilizar a capacidade de produção instalada.» (caso 2)</p> <p>«Procura-se criar um ambiente de trabalho que induza uma atitude de aprendizagem, sendo, ainda assim, difícil manter essa atitude pró-activa dos trabalhadores.» (caso 1)</p>

certificação da qualidade da empresa-mãe, implica a transposição de procedimentos pré-definidos para a subsidiária no âmbito da reprodução do processo produtivo da sede.

Trata-se de processos de produção industrial tecnológica-

mente avançados, os quais são apoiados sobretudo em conhecimento tácito e, como tal, exigem a disponibilidade de indivíduos com experiência de África para transmitir conhecimento e criar fluidez de informação entre a fonte e o recipiente. Estas funções são essencialmente atribuídas aos expa-

**Tabela 6**  
**Comunalidades na transferência de conhecimento no contexto moçambicano**

<i>Questões de pesquisa</i>	<i>Factores operacionais presentes nas empresas estudadas</i>
Na operacionalidade da transferência a partir da sede da ETN, quais são os principais determinantes da assimilação de conhecimento pela subsidiária?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidade de indivíduos com experiência de África</li> <li>- Criação de uma relação de confiança entre as partes</li> <li>- Conhecimento (tácito) dos processos operativos</li> <li>- Acções de demonstração e realização de experiências</li> <li>- Estabelecimento de canais de comunicação pelos expatriados</li> </ul>
Qual a influência estrutural na amplitude do conhecimento transferido na aprendizagem organizacional verificada na subsidiária?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reprodução do processo produtivo da sede</li> <li>- Controlo da direcção de gestão</li> <li>- Boa vontade dos actores da fonte</li> <li>- Valorização do desempenho pessoal</li> <li>- Afirmação de valores e princípios de trabalho da fonte</li> </ul>
Quais as implicações da capacidade de absorção do conhecimento transferido na melhoria de performance da subsidiária?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinamização da partilha de conhecimento</li> <li>- Adaptação das práticas ao contexto local</li> <li>- Relevância operacional do conhecimento transferido</li> <li>- Produção de bens de qualidade superior</li> </ul>
Que tipo de dificuldades se registam no processo de transferência de conhecimento, e quais as medidas adoptadas para ultrapassá-las?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escassez de recursos humanos qualificados</li> <li>- Formação teórica em sala e prática no local de trabalho</li> <li>- Percepção local dos acontecimentos diferente</li> <li>- Tolerância dos erros na aprendizagem</li> </ul>

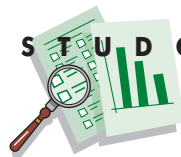
triados, cuja utilização é fundamental na fase inicial de moldagem do modo de funcionamento do recipiente por impulsionarem a transferência de conhecimento através de acções de demonstração e realização de experiências onde incutem os valores e princípios de trabalho da fonte – nesse sentido, é importante o controlo da direcção de gestão local por parte da empresa-mãe estrangeira.

Sendo a escassez de recursos humanos qualificados a principal dificuldade encontrada no ambiente moçambicano pelas empresas estudadas, a boa vontade dos actores da fonte, a par das suas capacidades pessoais, tornam-se elementares na criação de uma relação de confiança com o recipiente a fim de conseguir a adesão das pessoas locais às práticas transferidas por meio da sua adaptação ao contexto local. Por outras palavras, o conhecimento transferido deve ter um nível de competências adequado ao mercado moçambicano de modo que tenha relevância operacional pela compreensão da sua adopção e consequentemente conduza à instituição de novas rotinas, elevando, assim, a produtividade local.

No entanto, a percepção dos moçambicanos sobre os

acontecimentos incorre nalguma falta de rigor na execução de tarefas, o que exige um acompanhamento permanente da liderança de molde a estimular a sua receptividade à aprendizagem com melhoramentos contínuos. Para esse efeito, os resultados deste estudo relevam a importância das acções de formação no local de trabalho, tolerando os erros e incutindo o risco de experimentação como uma forma de contribuição dos indivíduos para a melhoria de *performance* organizacional, ao mesmo tempo que se valoriza o seu desempenho e preocupação com o futuro da empresa. Em boa verdade, devemos evitar que a inércia proveniente de factores culturais condicione o processo de mudança na organização.

A este respeito, a gestão de topo tem um papel dinamizador na resolução de problemas, estimulando a partilha de conhecimento através da interacção directa de empregados de áreas operativas diferentes, por exemplo, pela constituição de equipas de funcionamento cruzado para fazer circular a informação por toda a organização. Deste modo, procuramos fomentar um ambiente de trabalho que induza nas pessoas uma atitude pró-activa de procura de conheci-



mento adequado ao exercício de funções nas diversas actividades da subsidiária.

No essencial, este processo de transferência promove o desenvolvimento operacional fundado em procedimentos que garantem a incorporação do novo conhecimento nas operações de exploração do recipiente. Nessa medida, eleva a sua capacidade de absorção pela aplicação de práticas superiores que proporcionam um ganho de competitividade como fornecedor por via da produção de bens de qualidade superior no mercado moçambicano. ■

Este artigo faz parte do projecto de Investigação PTDC/AFR-72258/2006 «Configurações organizacionais em África e China: um estudo em quatro países» financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), Portugal.

This article is a part of the research project PTDC/AFR-72258/2006 «Entrepreneurial Configurations in Africa and China: a study in four countries» sponsored by the Science and Technology Foundation (FCT) of Portugal.

## Referências bibliográficas

- ARGOTE, L. (1999), **Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge**. Kluwer, Norwell.
- ARGOTE, L. e INGRAM, P. (2000), «Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms». *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, n.º 82, pp. 150-169.
- BIRKINSHAW, J. e HOOD, N. (2001), «Unleash innovation in foreign subsidiaries». *Harvard Business Review*, n.º 79, pp. 131-137.
- CALINGIURI, P. e DI SANTO, V. (2001), «Global competence: what is it, and can it be developed through international assignments?». *Human Resource Planning*, n.º 24, pp. 27-35.
- COHEN, W. e LEVINTHAL, D. (1990), «Absorptive capacity: a new perspective of learning and innovation». *Administrative Science Quarterly*, n.º 35, pp. 128-152.
- DEMING, W. (1994), **The New Economics: For Industry, Government, Education**. MIT Press, Cambridge.
- EINSENHARDT, K. e SANTOS, F. (2002), «Knowledge-based view: a new theory of strategy?». In A. Pettigrew, H. Thomas e R. Whittington (Eds.), **Handbook of Strategy and Management**, Sage, London.
- FIOL, M. e LYLES, M. (1985), «Organizational learning». *Academy of Management Review*, n.º 10, pp. 803-813.
- GHOSHAL, S. e BARTLETT, C. (1988), «Creation, adoption and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations». *Journal of International Business Studies*, n.º 19, pp. 365-388.
- GLASER, B. e STRAUSS, A. (1967), **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**. Aldine Publishing, New York.
- GRANT, R. (1996), «Toward a knowledge-based theory of the firm». *Strategic Management Journal*, n.º 17, pp. 109-122.
- INKPEN, A. e BEAMISH, P. (1997), «Knowledge, bargaining power and international joint venture instability». *Academy of Management Review*, n.º 22, pp. 177-202.
- LEIDNER, D.; ALAVI, M. e KAYWORTH, T. (2006), «The role culture in knowledge management: a case study of two global firms». *International Journal of e-Collaboration*, n.º 2, pp. 17-40.
- LIN, L.; GENG, X. e WHINSTON, A. (2005), «A sender-receiver framework for knowledge transfer». Na web em: [http://people.bu.edu/lhlin/papers/SRF\\_revised.pdf](http://people.bu.edu/lhlin/papers/SRF_revised.pdf).
- MINBAEVA, D.; PEDERSEN, T.; BJÖRKMAN, I.; FEY, C. e PARK, H. (2003), «MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM». *Journal of International Business*, n.º 34, pp. 586-599.
- NISBET, R. (1969), **Social Change and History: Aspects of the Western Theory of Development**. Oxford University Press, London.
- NONAKA, I. (1988), «Toward middle-up-down management: accelerating information creation». *Sloan Management Review*, Spring, pp. 9-18.
- NONAKA, I. (1991), «The knowledge-creating company». *Harvard Business Review*, November-December, pp. 96-104.
- NONAKA, I. (1994), «A dynamic theory of organizational knowledge». *Organization Science*, n.º 5, pp. 14-37.
- NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. (1995), **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. Oxford University Press, Oxford.
- NONAKA, I. e KONNO, N. (1998), «The concept of ba: building a foundation for knowledge creation». *California Management Review*, n.º 40, pp. 40-54.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. e UMEMOTO, K. (1996), «A theory of organizational knowledge creation». *IJTM*, n.º 11, pp. 833-845.
- PLATTS, M. e YEUNG, M. (2000), «Managing learning and tacit knowledge». *Strategic Change*, n.º 9, pp. 347-355.
- POLANYI, M. (1966a), **The Tacit Dimension**. Routledge and Kegan Paul, London.
- POLANYI, M. (1966b), «The logic of tacit inference». *Philosophy*, n.º 41, pp. 1-18.
- SENGE, P. (1990), «The leader's new work: building learning organizations». *Sloan Management Review*, Fall, pp. 7-23.
- SCULLION, H. e BREWSTER, C. (1997), «A review and agenda for expatriate HRM». *Human Resource Management Journal*, n.º 7, pp. 32-41.
- STRAUSS, A. e COBRIN, J. (1990), **Basics of Qualitative Research**. Sage, Newbury Park.
- YIN, R. (1994), **Case Study Research: Design and Methods**. Sage, London.

# Fomentar o empreendedorismo através do capital de risco e da incubação de empresas

## Um estudo empírico em Portugal

por Fernando Gaspar

**RESUMO:** Este artigo estuda a influência de dois instrumentos – o capital de risco e a incubação de empresas – no empreendedorismo. Mais concretamente, estuda a sua influência na decisão de criar novas empresas e no seu êxito, ou seja, na sobrevivência das jovens empresas. Para o efeito, reuniu-se uma amostra de empresas participadas por empresas de capital de risco e/ou criadas em centros de incubação de empresas e realizou-se uma análise regressiva para confirmar as hipóteses formuladas com base na literatura publicada. Foram usados três grupos de variáveis independentes que procuravam caracterizar três realidades separadas: o envolvimento do capital de risco ou do centro de incubação no processo de criação e lançamento da jovem empresa; o perfil do empreendedor; e o tipo de oportunidade que esteve na base da jovem empresa. As variáveis dependentes foram a decisão de criar a nova empresa e o desempenho da mesma e os resultados confirmaram a maioria das hipóteses formuladas, ou seja, o capital de risco e a incubação de empresas contribuem para a decisão de criar uma nova empresa e para a sua sobrevivência. Já em relação ao perfil do empreendedor e ao tipo de oportunidade perseguida, o estudo empírico não forneceu suporte significativo para a hipótese de que influenciam as variáveis dependentes. Este trabalho permitiu concluir que a aposta numa indústria de capital de risco forte e numa boa rede de incubadoras de empresas são políticas eficazes para o incremento do empreendedorismo e para uma mais alta taxa de sobrevivência das jovens empresas.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, Capital de Risco, Incubação de Empresas, Mortalidade das Startups

**TITLE:** Can entrepreneurship be increased through the use of venture capital and business incubation? An empirical study of the impact of both in the creation of startups and their performance

**ABSTRACT:** This paper studies the influence of two instruments – venture capital and business incubation – in entrepreneurship. It studies their influence on the decision to create new companies and in their success, that is, in the survival of the startups. For this study, a sample of companies created by venture capital firms and/or in incubation centers was assembled and a regressive analysis was performed to test the hypothesis formulated upon the published literature. Three groups of independent variables were used to characterize three separate realities: the involvement of venture capital companies or business incubation centers in the process of creation and launching of the startups; the profile of entrepreneur; the type of business opportunity that generated the startup. The dependent variables were the creation of a startup and its performance. The results confirmed the majority of the formulated hypotheses, providing evidence of a positive influence of venture capital and business incubation on the creation of startups and on their survival. Entrepreneur's traits and the opportunities characteristics didn't show relevant influ-



ence on the dependent variables. This work allows the conclusion that betting in a strong venture capital industry and in a good net of business incubators is an efficient policy to develop entrepreneurship and to improve the survival of the startups.

**Key words:** Entrepreneurship, Venture Capital, Business Incubation, Startup Mortality

## TITULO: Fomento del espíritu empresarial através de capital de riesgo y la incubación de empresas: Un estudio empírico en Portugal

**RESUMEN:** Este artículo estudia la influencia de dos instrumentos – El capital riesgo y la incubación de empresas – en el emprendedorismo. Más concretamente, se examina su influencia en la decisión de crear nuevas empresas y su éxito, es decir, la supervivencia de nuevas empresas. Con este fin, se reunió en una muestra de empresas participadas por entidades de capital de riesgo y / o creada en centros de incubación de empresas y hubo un análisis regresivo para confirmar las hipótesis formuladas en la base de la literatura publicada. Se utilizaron tres grupos de variables independientes que caracterizan tres realidades separadas: la participación del capital de riesgo o el centro de incubación en el proceso de creación y puesta en marcha de la nueva empresa, el perfil el empresario, y el tipo de oportunidad que dio lugar a la nueva empresa. Las variables dependientes fueron la decisión de crear la nueva empresa y su desempeño y los resultados confirmaron la mayoría de las hipótesis formuladas, o sea, el capital de riesgo y la incubación de las empresas contribuyen en la decisión de crear una nueva empresa y su supervivencia. Ya en relación con el perfil de empresario y el tipo de oportunidad perseguida, el estudio empírico no proporcionó un gran apoyo para la hipótesis de que influyen en las variables dependientes. Con este trabajo se ha llegado a la conclusión de que una apuesta en una industria de capital de riesgo y una buena red de incubadoras, son políticas eficaces para aumentar el emprendedorismo y un mayor porcentaje en la supervivencia de las nuevas empresas.

**Palabras-clave:** Espíritu Empresarial, Venture Capital, Incubación de Empresas, La Mortalidad en las Startups

**O** aumento da investigação sobre empreendedorismo acaba por ser um reconhecimento da importância que o fenómeno assume no desenvolvimento das economias, situação já sublinhada por Schumpeter (1942) há cerca de sessenta anos. O empreendedorismo tem vindo a ocupar cada vez mais espaço na literatura publi-

cada. No entanto, nem sempre é oferecida uma resposta muito clara à questão: porquê estudar o empreendedorismo?

A investigação publicada fornece-nos uma lista de respostas:

- o empreendedorismo é uma fonte de criação de emprego

### Fernando António da Costa Gaspar

fernando.gaspar@esg.ipsantarem.pt

Doutor em Gestão (Univ. Lusíada de Lisboa). Docente na Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Santarém, Portugal. Membro fundador do AUDAX (ISCTE) e foi Presidente da Delegação em Santarém da ANJE (Associação Nacional de Jovens Empresários). Formou, adquiriu, vendeu, fundiu e cindiu empresas e associações de vários sectores de actividade económica e social.

PhD in Management (Univ. Lusíada of Lisbon). Lecturer in the Polytechnic Institute of Santarem, Portugal. Charter member of AUDAX (ISCTE) and was President of Santarem's Delegation of ANJE (National Association of Young Entrepreneurs). Has created, acquired, sold, merged, and broken down companies and associations in several business and social areas.

Doctor en Management (Univ. Lusíada Lisboa). Profesor en la Escuela Gestión del Instituto Politécnico de Santarem. Miembro fundador de Audax (ISCTE) y fue Presidente de la Delegación de ANJE en Santarém. Ha formado, comprado, vendido, fusionado y ha dividido varias empresas y asociaciones en los sectores de la actividad económica y social

Recebido em Abril de 2008 e aceite em Setembro de 2008.  
Received in April 2008 and accepted in September 2008.

muito importante, para alguns autores é mesmo a mais importante;

- o empreendedorismo desempenha um papel fundamental na introdução de inovações na economia e constitui inclusive o mecanismo que leva a economia e a própria sociedade a evoluir e progredir;
- o empreendedorismo constitui uma importante opção de carreira para uma parte importante da força de trabalho;
- o empreendedorismo tem um impacto muito importante no desenvolvimento regional e no crescimento das economias.

Em relação ao primeiro ponto, Reynolds, Storey e Westhead (1994) estimam que, tanto na Suécia como nos EUA, cerca de metade dos empregos criados ao longo de um período de seis anos se deveram às Pequenas e Médias Empresas (PME) criadas no mesmo período. Já nos EUA, as pequenas empresas empreendedoras criaram 3/4 dos novos empregos (Henderson, 2002). Palich e Bagby (1995) afirmam que os Governos vêem as novas empresas como os principais veículos de criação de novos empregos, enquanto Allen e Weinberg (1988) analisam diversos estudos sobre criação de emprego por PME para concluir pelo seu peso fundamental para essa variável macroeconómica (p. 197). Sobre o segundo aspecto, Reynolds (1994) acentua a importância das novas empresas para a inovação numa economia, não apenas pelas patentes registadas, mas também pelo desafio que passam a constituir para as firmas instaladas.

Estas contribuições são corroboradas por Arend (1999) que indica que, nos EUA, na década de 1980, as pequenas empresas gastaram mais em Investigação & Desenvolvimento (I&D) do que as corporações e criaram 20 milhões de empregos, enquanto as grandes empresas contribuíram para o desemprego com fortes *downsizings*. Além disso, segundo o mesmo autor, as PME geraram 24 vezes mais inovações por cada dólar investido em I&D do que as empresas listadas na famosa *Fortune 500*.

Hamel e Prahalad (1991) vão mais longe e afirmam que às grandes corporações é virtualmente impossível serem verdadeiramente inovadoras. A preocupação do curto prazo e as infra-estruturas burocráticas sufocam a inovação (Drucker, 1985). Barrett e Weinstein (1998) afirmam, por seu lado,

### **As PME nos EUA geraram 24 vezes mais inovações por cada dólar investido em I&D do que as empresas listadas na famosa «Fortune 500».**

que a natureza de qualquer grande organização é ser hostil à mudança (homeostasia), apesar de que as organizações de maior dimensão deveriam levar vantagem na inovação porque têm mais meios para investigar, têm sistemas de distribuição estabelecidos e podem financiar e suportar o risco dos projectos. Para Arend (1999), às empresas instaladas não interessa muitas vezes explorar as inovações tecnológicas, porque a mudança pode ter custos muito elevados (*sunk costs*, i.e., pressão para apresentar resultados de curto prazo).

A propósito do terceiro aspecto, Henderson (2002) cita o US Department of Labor (equivalente ao Ministério do Trabalho) para referir que os norte-americanos auto-empregados ganham 1/3 mais do que os assalariados e que os empreendedores que criaram uma empresa ganham ainda muito mais. Esta questão da opção de carreira é também abordada por Baumol (1990) para quem o mais importante não é a quantidade de empreendedores de uma economia, mas antes a sua distribuição entre diferentes actividades: inovação, busca de rendas ou até crime organizado. As recompensas que a sociedade oferece para cada uma destas actividades levam a que os empreendedores se distribuam entre elas, afectando assim o crescimento da produtividade.

Quanto ao quarto aspecto, Reynolds, Storey e Westhead (1994) e Reynolds (1994) vieram mostrar que, nos EUA, elevadas taxas de criação de empresas foram no período analisado uma condição necessária, embora não suficiente, para o crescimento económico. Além disso, Reynolds, Storey e Westhead (1994) e Reynolds e Maki (1991) concluíram que a criação de empresas acompanha quase sempre o crescimento económico.

Mais importante ainda, é o facto de vários autores (Davidsson e Wiklund, 1997; Reynolds, 1994; Reynolds e Maki, 1991; Reynolds *et al.*, 2002) mostrarem que mais de 25% da variação no crescimento económico dos países industrializados é explicada pelas diferenças na criação de novas empresas. No mesmo sentido, Henderson (2002) considera que o valor do empreendedor é evidente, tanto no nível nacional

**O empreendedorismo explica um terço da diferença de crescimento entre países. A relação entre empreendedorismo e crescimento é, também, mais forte em países que dependem do comércio internacional.**

como no nível regional ou local. Ao nível nacional, verificou que as nações com mais actividade empreendedora têm um crescimento do PIB mais elevado. Afirma, também, que o empreendedorismo explica um terço da diferença de crescimento entre países. Considera ainda o mesmo autor que a relação entre empreendedorismo e crescimento é mais forte em países que dependem do comércio internacional e acrescenta ainda que são as pequenas empresas empreendedoras quem mais cresce nas exportações dos EUA e que, entre 1987 e 1997, o número e o valor das exportações por parte de PME triplicou. Finalmente, afirma que os empreendedores locais reinvestem localmente mais que as filiais de grandes empresas.

Por último, vale a pena citar, como faz Domínguez (2002), o prémio Nobel Hayek (1974) que define o empreendedor como a chave para o desenvolvimento. Se não fosse por outro motivo, bastava esta convicção para valer a pena estudar este tema. Todas estas razões colocam em evidência a importância considerável do empreendedorismo para o desenvolvimento de uma região ou de um país, justificando o presente trabalho.

Esta justificação é reforçada pela escassez de estudos sobre o empreendedorismo em Portugal e pela ausência de trabalhos conhecidos que abordem a relação entre o empreendedorismo, o capital de risco e a incubação de empresas, apesar de a literatura publicada indicar que se trata de fenómenos importantes, já que podem assumir diversas características e diversos pesos em diferentes contextos regionais e nacionais e em diferentes momentos da História (Audretsch e Fritsch, 2003).

No caso de Portugal, torna-se importante estudar as formas de incentivar o desenvolvimento do empreendedorismo, dado tratar-se de um país com uma das mais baixas taxas de actividade empreendedora, entre os 34 analisados pelo GEM-Global Entrepreneurship Monitor em 2004 (Sociedade Portuguesa da Inovação, 2005), tendo-se mesmo registado uma redução nessa taxa de 2001 para 2004.

Este trabalho tem por finalidade estudar a influência do capital de risco e da incubação de empresas no empreendedorismo, em Portugal, através de uma das suas expressões: a criação de empresas. Com essa ideia em vista, este artigo vai analisar a valia do recurso a estes dois apoios à criação de novas empresas. Será que contribuem para o empreendedor se decidir a avançar com a criação da sua empresa? Será que reduzem a probabilidade de falência da jovem empresa?

De acordo com Gartner (1989), o facto de a definição de empreendedorismo não ser um assunto consensual na literatura publicada, recomenda que cada investigador explicita claramente o sentido que dá ao conceito no seu trabalho. Assim sendo, neste artigo, empreendedorismo é definido da seguinte forma: «Criação de uma nova empresa para explorar uma oportunidade de negócio por empreendedores capazes de, através das suas redes sociais, reunirem os recursos necessários». Já a definição de empreendedor será a seguinte: «Indivíduo que, só ou em conjunto com sócios, cria uma nova empresa cuja gestão vai assumir, pelo menos, na sua fase de arranque».

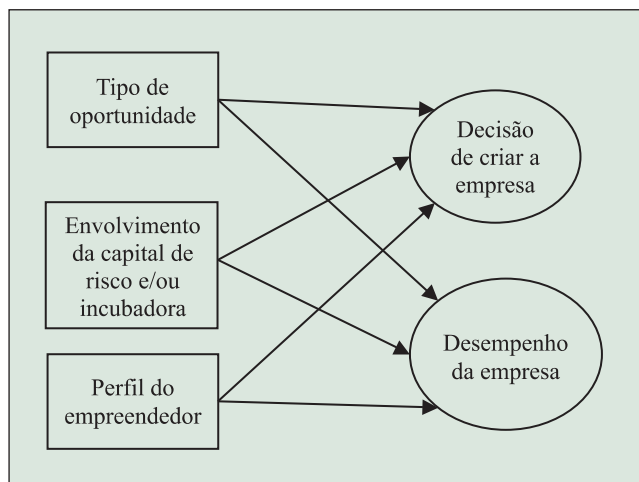
### O «design» da investigação

O presente artigo enquadra-se numa perspectiva epistemológica de tentativa de construção de uma nova teoria, sendo a respectiva pertinência justificada, acima de tudo, pela necessidade de encontrar formas de fomentar o empreendedorismo. A questão de fundo que se pretende analisar é a seguinte: será que o capital de risco e as incubadoras de empresas contribuem, em Portugal, para fomentar o empreendedorismo e para melhorar a sobrevivência das jovens empresas?

Este artigo segue uma metodologia baseada na formulação de hipóteses, a partir da investigação anteriormente publicada, sustentadas por um modelo contingencial e que serão objecto de teste através de um estudo empírico. Realizou-se, por isso, uma investigação documental, com o objectivo de identificar e estudar os trabalhos publicados sobre este tema.

A partir desta revisão da literatura publicada, e das hipóteses formuladas, elegeu-se um pré-modelo para guiar a investigação referido na Figura 1.

**Figura 1**  
**Modelo a testar**



O método utilizado foi explicativo, desenvolvendo-se uma pesquisa empírica com recolha de dados primários quantitativos. O tipo de conhecimento que se pretendeu produzir servirá portanto para compreender melhor o fenómeno do empreendedorismo e contribuir para a construção de uma teoria sobre a influência que nele exercem o capital de risco e a incubação de empresas.

Realizou-se, portanto, uma investigação empírica *cross-sectional*, com foco no processo, desenvolvida em duas fases. Na primeira fase, recolheram-se junto das empresas de capital de risco e das incubadoras de empresas dados sobre a variável dependente, i.e., sobre a decisão de criar as jovens empresas e sobre o desempenho das mesmas. Na segunda, recolheu-se junto dessas jovens empresas informação sobre três grupos de variáveis independentes:

- o apoio e participação do capital de risco e/ou da incubadora na criação e gestão da jovem empresa, através da participação nos órgãos de gestão e da prestação de serviços de apoio à gestão;
- a oportunidade que a jovem empresa procura explorar, em relação ao tipo de inovação que procurava explorar (tecnologia, mercado, ambas ou nenhuma) (Ardichvili, Carodo e Ray, 2003);
- o perfil do empreendedor por detrás da jovem empresa, nomeadamente as suas características psicológicas (*locus* de controlo, aversão ao risco, autonomia e orientação

para o sucesso) e o seu capital humano (formação, experiência profissional, conhecimento do sector) e antecedentes familiares (Lillo e Lajara, 2002).

Com esta estratégia de recolha de dados empíricos evitou-se um dos problemas mais frequentemente citados na investigação em empreendedorismo: a colinearidade das fontes. Deste modo, são utilizados como fonte básica para esta análise os resultados de quatro questionários: dois aplicados a toda a população de empresas de capital de risco e de incubadoras de empresas nacionais e dois aplicados a uma amostra das empresas constituídas em Portugal com recurso ao capital de risco e/ou à incubação de empresas.

Para testar os modelos e hipóteses, desenhou-se um processo de recolha de informação primária em duas fases. Na primeira fase, distribuíram-se dois questionários por todas as empresas de capital de risco e por todas as incubadoras de empresas em actividade no País. Estes questionários foram estruturados a partir da literatura publicada e do estudo exploratório prévio, com base nas entrevistas estruturadas com dirigentes de capitais de risco e incubadoras, com a APCRI – Associação Portuguesa de Capitais de Risco e com empreendedores. Na segunda fase, aplicaram-se dois outros questionários, desenvolvidos da mesma forma, às empresas criadas com recurso ao capital de risco e/ou a uma incubadora, cujos contactos foram obtidos na primeira fase.

Do universo de 28 capitais de risco e 35 incubadoras de empresas, responderam à primeira fase deste trabalho 15 capitais de risco e 18 incubadoras (52% do universo total). Estas 33 empresas indicaram 128 jovens firmas (38 participadas por capitais de risco e 90 incubadas), das quais responderam na segunda fase do trabalho 35 participadas por capitais de risco e 84 incubadas (92% das empresas indicadas). Foi com esta amostra de 119 jovens empresas, criadas nos três anos anteriores e provenientes de todo o país (continente e ilhas) que se realizou a segunda fase (**ver Quadro I, p. 76**).

Nesta amostra, assumiu particular importância o sector dos serviços (como seria de esperar numa economia como a portuguesa), em especial as actividades imobiliárias e os serviços prestados às empresas (**ver Quadro II, p. 76**).

### Quadro I Universo e amostra

	Empresas Identificadas na Primeira Fase	Respostas	Taxa de Resposta
Participadas por CR	38	35	92,11%
Incubadas	90	84	93,33%
Total	128	119	92,97%

Como também seria de esperar na economia portuguesa, a maioria das respostas foi fornecida por empresas geridas por homens (**ver Quadro III, p. 77**).

#### Hipóteses a testar

Para a resolução da questão de fundo deste artigo, de acordo com a metodologia apresentada e na sequência das recomendações da literatura já referidas, são seis as hipóteses de índole causal que se propõem para teste:

- hipótese 1 – o recurso ao capital de risco aumenta as hipóteses do potencial empreendedor concretizar a criação da nova empresa;
- hipótese 2 – o recurso a uma incubadora de empresas aumenta as hipóteses do potencial empreendedor concretizar a criação da nova empresa;
- hipótese 3 – o nível de envolvimento do capital de risco na criação e gestão das jovens empresas tem uma influência positiva no seu desempenho e, portanto, reduz a sua mortalidade;
- hipótese 4 – o nível de envolvimento das incubadoras na criação e gestão das jovens empresas tem uma influência

positiva no seu desempenho e, portanto, reduz a sua mortalidade;

- hipótese 5 – os atributos (ou perfil) do empreendedor têm uma influência positiva no desempenho da empresa criada;
- hipótese 6 – o tipo de oportunidade tem uma influência directa no desempenho da jovem empresa.

#### Resultados

Os resultados obtidos são utilizados para analisar as seis hipóteses, da seguinte forma:

##### • Hipótese 1

O recurso ao capital de risco aumenta as hipóteses do potencial empreendedor concretizar a criação da nova empresa ( $y_1$ ).

Verificou-se que uma alta percentagem (74%) dos empreendedores desta amostra, que criaram a sua empresa com apoio do capital de risco, sustentaram que não a teriam criado se não tivessem podido recorrer ao mesmo.

Assim sendo, os dados obtidos neste estudo empírico apontam no sentido da confirmação desta hipótese, ou seja, os resultados indicam uma confirmação da existência de uma relação entre o recurso ao capital de risco e a criação de novas empresas.

Este resultado veio contribuir para confirmar o conteúdo das entrevistas prévias que já tinham deixado indicações

### Quadro II Distribuição sectorial da amostra

Incubadas	Participadas	Total	Sector Actividade
6,56%	6,25%	6,49%	Agricultura, Produção Animal, Caça e Actividades dos Serviços Relacionados
13,11%	18,75%	14,29%	Indústrias Extractivas
4,92%		3,90%	Indústrias Transformadoras
4,92%		3,90%	Produção e Distribuição de Electricidade, Gás e Água e Construção
3,28%	25,00%	7,79%	Comércio Por Grosso e a Retalho
1,64%	12,50%	3,90%	Transportes, Armazenagem e Comunicações
54,10%	37,50%	50,65%	Actividades Imobiliárias, Alugueres e Serviços Prestados às Empresas
4,92%		3,90%	Educação
6,56%		5,19%	Outras Actividades de Serviços Colectivos, Sociais e Pessoais
100,00%	100,00%	100,00%	



**Quadro III**  
**Distribuição por género da amostra**

Sexo	Masculino	Feminino
Total	73,9%	26,1%
Participadas por CR	74,3%	25,7%
Incubadas	73,8%	26,2%

fortes no sentido da importância que o apoio do capital de risco pode ter para a concretização dos projectos de investimento dos empreendedores.

Por outro lado, esta conclusão vem na linha das conclusões obtidas pelo estudo realizado pela *European Venture Capital Association*, sobre uma amostra pan-europeia de grande dimensão, em que 94,5% dos empreendedores interrogados responderam que, sem o apoio do capital de risco, não teriam criado a sua empresa, ou teriam sido obrigados a registar um crescimento muito mais lento.

**Verificou-se que uma alta percentagem (74%) dos empreendedores desta amostra, que criaram a sua empresa com apoio do capital de risco, sustentaram que não a teriam criado se não tivessem podido recorrer ao mesmo.**

#### • Hipótese 2

O recurso a uma incubadora de empresas aumenta as hipóteses do potencial empreendedor concretizar a criação da nova empresa ( $y_1$ ).

Verificou-se que 87% dos empreendedores desta amostra que recorreram ao apoio de uma incubadora para criarem a sua empresa, sustentaram que não o teriam feito sem esse apoio. Os dados obtidos neste estudo empírico apontam no sentido da confirmação desta hipótese. Ou seja, os resultados indicam uma confirmação da existência duma relação entre o recurso à incubação de empresas e a criação de novas empresas.

Também este resultado veio confirmar o conteúdo das entrevistas prévias que já haviam deixado indicações fortes no sentido da importância que o apoio da incubação de empresas pode ter para a concretização dos projectos de investimento dos empreendedores.

Vem também na mesma linha das indicações existentes na literatura publicada, que já apontavam a possibilidade de existir esta relação. No estudo de Carroll (1986), só 13% das empresas interrogadas no Estado da Pensilvânia (EUA) afirmaram que não teriam começado o negócio sem a incubadora, mas vários foram os trabalhos de investigação que apontaram para a importância das incubadoras na criação das jovens empresas (Carroll, 1986; OCDE, 1999; e Sherman, 1999).

#### • Hipótese 3

O nível de envolvimento do capital de risco na criação e gestão das jovens empresas ( $x_1$ ) tem uma influência positiva no seu desempenho ( $y_2$ ) e, portanto, reduz a sua mortalidade.

Para testar esta hipótese, recorreu-se a uma análise regressiva (ver Tabelas 1 e 2). Foram usadas, como explicativas, todas as variáveis de  $x_1$ ,  $x_2$  e  $x_3$  e, como dependente,  $y_2$ . Foi previamente realizada uma análise factorial com o objectivo de identificar forças (factores) que fossem comuns (que estivessem por detrás) a estas variáveis e assim reduzir o número de explicativas. No entanto, esse esforço não resultou na identificação de factores comuns, pelo que a análise factorial foi abandonada.

**Tabela 1**  
**Regressão na amostra de participadas**

Model Summary(g)										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,521(a)	0,272	0,246	0,86859344	0,272	10,438	1	28	0,003	
2	,742(b)	0,551	0,517	0,69471072	0,279	16,771	1	27	0	
3	,787(c)	0,619	0,575	0,65170292	0,069	4,681	1	26	0,04	
4	,841(d)	0,707	0,661	0,58263674	0,088	7,529	1	25	0,011	
5	,871(e)	0,758	0,708	0,54056929	0,051	5,042	1	24	0,034	
6	,893(f)	0,797	0,744	0,50645442	0,038	4,342	1	23	0,048	2,111
a Predictors: (Constant), gerência										
b Predictors: (Constant), gerência, estratégia										
c Predictors: (Constant), gerência, estratégia, CR / Incub										
d Predictors: (Constant), gerência, estratégia, CR / Incub, Zscore(Sector)										
e Predictors: (Constant), gerência, estratégia, CR / Incub, Zscore(Sector), locus controlo										
f Predictors: (Constant), gerência, estratégia, CR / Incub, Zscore(Sector), locus controlo, Zscore(Fundos)										
g Dependent Variable: $y_2$										

**Tabela 2**  
**Análise regressiva na amostra de participadas**

ANOVA(g)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
6	Regression	23,101	6	3,85	15,01	,000(f)
	Residual	5,899	23	0,256		
	Total	29	29			
f Predictors: (Constant), gerência, estratégia, Serviços, Sector, locus controlo, Fundos						
g Dependent Variable: $y_2$						

Coefficients(a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
6	(Constant)	-9,04E-16	0,092		0	1
	gerência	0,43	0,101	0,43	4,252	0
	estratégia	1,252	0,182	1,252	6,866	0
	Serviços	0,704	0,17	0,704	4,137	0
	Sector	0,912	0,242	0,912	3,768	0,001
	locus controlo	0,613	0,239	0,613	2,609	0,016
	Fundos	0,201	0,096	0,201	2,084	0,048
a. Dependent Variable: $y_2$						

$$y_2 = 0,43 \text{ Gerência} + 1,252 \text{ Estratégia} + 0,704 \text{ Serviços} + 0,912 \text{ Sector} + 0,613 \text{ Locus Controlo} + 0,201 \text{ Fundos}$$

A análise demonstra que, em primeiro lugar, as variáveis independentes utilizadas conseguiram explicar uma percentagem muito elevada da variação na variável dependente ( $R^2$  ajustado superior a 74%), sendo que esta conclusão pode ser retirada com alguma confiança, dado que o indicador F assume valores acima do mínimo exigível (15 contra 2,37). Da análise dos indicadores de multicolinearidade, nomeadamente a «tolerância» e o *Variance Inflation Factor* (VIF), resulta a conclusão de que este problema não se coloca nesta análise regressiva.

Em segundo lugar, esta análise regressiva revelou a existência de uma ligação estatisticamente significativa entre algumas das sub-variáveis do grupo  $x_{1i}$  (envolvimento do capital de risco na gestão das jovens empresas, durante a fase de arranque) e o seu desempenho.

Os coeficientes positivos das subvariáveis  $x_{122}$ ,  $x_{131}$ ,  $x_{14}$  e  $x_{18}$  (ou seja, o envolvimento do capital de risco na elaboração de candidaturas a fundos comunitários, a representação do capital de risco na gerência/administração da jovem empresa, a prestação de serviços de apoio em geral e na área da estratégia) e os valores do teste t de *Student*, acima do valor mínimo exigível (1,64), evidenciam a existência de uma influência positiva destas subvariáveis em  $y_2$ .

Ou seja, em relação a  $x_{1i}$ , o envolvimento dos capitais de

risco na criação e na gestão da jovem empresa revelou uma significativa capacidade de explicar a variação no desempenho das jovens empresas criadas com recurso ao capital de risco, através de quatro das subvariáveis:

- o envolvimento do capital de risco na elaboração de candidaturas a fundos comunitários ( $x_{122}$ );
- a representação do capital de risco na gerência/administração da jovem empresa ( $x_{131}$ );
- a prestação de serviços de apoio à gestão na sua fase de arranque, em geral ( $x_{14}$ );
- a prestação de serviços de apoio na área da estratégia ( $x_{18}$ ).

Note-se que esta análise regressiva não revelou a existência de uma constante neste modelo, o que permite dizer que o desempenho das jovens empresas tem uma forte dependência do conjunto de variáveis explicativas usadas, não apresentando valores «fixos» à partida (nem positivos nem negativos).

Pode assim concluir-se que esta hipótese foi confirmada neste estudo empírico, uma vez que os dados empíricos revelaram a existência de uma influência positiva do envolvimento do capital de risco na gestão da jovem empresa no seu desempenho e, portanto, na sua sobrevivência.

Este resultado veio confirmar o estudo de Zacharakis, Meyer e DeCastro (1999), que concluiu que as novas empresas apoiadas por capital de risco registam uma mortalidade inferior às outras.

Registe-se ainda que diversas subvariáveis, relativas ao envolvimento dos capitais de risco e incubadoras na criação das jovens empresas, revelaram não ter qualquer efeito estatisticamente significativo no desempenho das jovens empresas:

- a colaboração na elaboração de planos de negócios –  $x_{11}$ ;
- a colaboração na angariação de financiamento bancário –  $x_{121}$ ;
- a participação nos restantes órgãos sociais –  $x_{132}$  e  $x_{133}$ ;
- a prestação de serviços de apoio à gestão, na área da tecnologia –  $x_{15}$ ;
- a prestação de serviços de apoio à gestão, na área da organização administrativa –  $x_{16}$ ;
- a prestação de serviços de apoio à gestão, na área da gestão financeira –  $x_{17}$ ;

- a prestação de serviços de apoio à gestão, na área de marketing –  $x_{19}$ .

#### • Hipótese 4

O nível de envolvimento das incubadoras na criação e gestão das jovens empresas ( $x_{1i}$ ) tem uma influência positiva no seu desempenho ( $y_2$ ) e, portanto, reduz a sua mortalidade.

Para testar esta hipótese recorreu-se, do mesmo modo, a uma análise regressiva, utilizando todas as variáveis originais, como explicativas, e a amostra de incubadas (ver Tabelas 3 e 4). Também aqui, foi previamente realizada uma análise factorial com o objectivo de identificar forças (factores) que fossem comuns (que estivessem por detrás) a estas variáveis e assim reduzir o número de explicativas. No entanto, esse esforço não resultou na identificação de factores comuns, pelo que a análise factorial foi abandonada.

**Tabela 3**  
**Regressão na amostra de incubadas**

Model Summary(b)										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,599(a)	0,358	0,349	0,80699406	0,358	36,881	1	66	0	2,187
a Predictors: (Constant), Plano negócio										
b Dependent Variable: $y_2$										

**Tabela 4**  
**Análise regressiva na amostra de incubadas**

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,018	1	24,018	36,88	,000(a)
	Residual	42,982	66	0,651		
	Total	67	67			
a Predictors: (Constant), Plano negócio						
b Dependent Variable: $y_2$						

Coefficients(a)								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,30E-15	0,098		0	1		
	Plano negócio	0,599	0,099	0,599	6,073	0	1	1
a Dependent Variable: y <sub>2</sub>								

$y_2 = 0,599$  Plano Negócio

A análise destas tabelas 3 e 4 demonstra que, em primeiro lugar, as variáveis independentes utilizadas conseguiram explicar uma percentagem moderada da variação na variável dependente ( $R^2$  ajustado superior a 34%), sendo que esta conclusão pode ser retirada com alguma confiança, dado que o indicador F assume valores acima do mínimo exigível (36,88 contra 2,1). Da análise dos indicadores de multicolinearidade, nomeadamente a «tolerância» e o VIF, resulta a conclusão de que este problema não se coloca nesta análise regressiva.

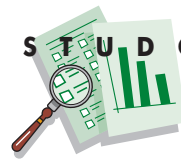
Em segundo lugar, esta análise regressiva revelou a existência de uma ligação estatisticamente significativa entre algumas das subvariáveis do grupo  $x_{1i}$  (envolvimento da incubadora na gestão das jovens empresas, durante a fase de arranque) e o seu desempenho.

O coeficiente positivo da subvariável  $x_{11}$  (ou seja, o envolvimento da incubadora na elaboração do plano de negócio) e os valores do teste t de Student, acima do valor mínimo exigível (1,64), evidenciam a existência de uma influência positiva daquela variável em  $y_2$ . Ou seja, em relação a  $x_{1i}$ , o envolvimento das incubadoras na criação e na gestão da jovem empresa revelou uma significativa capacidade de explicar a variação no desempenho das jovens empresas criadas com recurso à incubação, através de uma destas sub-variáveis: o envolvimento da incubadora na elaboração do plano de negócio –  $x_{11}$ .

Note-se que também esta análise regressiva não revelou a existência de uma constante no modelo, o que permite dizer, também neste caso, que o desempenho das jovens empresas tem uma forte dependência do conjunto de variáveis explicativas usadas, não apresentando valores «fixos» à partida (nem positivos nem negativos).

Pode-se assim concluir que esta hipótese foi confirmada, uma vez que os dados empíricos revelaram a existência de uma influência positiva do envolvimento da incubadora de empresas na gestão da jovem empresa no seu desempenho e, portanto, na sua sobrevivência.

Em relação a  $x_1$ , a única subvariável que se revelou estatisticamente significativa foi a que mediu o envolvimento da incubadora na elaboração de planos de negócios. Todas as restantes revelaram não ter qualquer efeito estatisticamente significativo no desempenho das jovens empresas.



### • Hipótese 5

Os atributos do empreendedor ( $x_{2i}$ ) têm uma influência positiva no desempenho ( $y_2$ ) da empresa criada.

Para testar esta hipótese recorreu-se, de igual modo, a uma análise regressiva, utilizando como explicativas todas as variáveis originais e a amostra total recolhida (ver tabelas 5 e 6). Também neste caso, foi previamente realizada uma análise factorial com o objectivo de identificar forças (factores) que fossem comuns (que estivessem por detrás) a estas variáveis e assim reduzir o número de explicativas. No entanto, esse esforço não resultou na identificação de factores comuns, pelo que a análise factorial foi abandonada.

**Tabela 5**  
**Regressão na amostra total**

Model Summary(d)									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,336(a)	0,113	0,105	0,94598226	0,113	14,861	1	117	0
2	,423(b)	0,179	0,165	0,91383733	0,066	9,376	1	116	0,003
3	,465(c)	0,216	0,195	0,89699351	0,037	5,397	1	115	0,022
a Predictors: (Constant), Fundos									
b Predictors: (Constant), Fundos, Outras antes									
c Predictors: (Constant), Fundos, Outras antes, Banca									
d Dependent Variable: $y_2$									

**Tabela 6**  
**Análise regressiva na amostra total**

ANOVA(b)					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F
3	Regression	25,471	3	8,49	10,55
	Residual	92,529	115	0,805	
	Total	118	118		
c Predictors: (Constant), Fundos, Outras antes, Banca					
b Dependent Variable: $y_2$					

Coefficients(a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
3	(Constant)	-6,78E-16	0,082		0	1
	Fundos	0,232	0,087	0,232	2,673	0,009
	Outras antes	0,295	0,086	0,295	3,432	0,001
	Banca	0,197	0,085	0,197	2,323	0,022
a Dependent Variable: $y_2$						

$$y_2 = 0,232 \text{ Fundos} + 0,295 \text{ Outras Antes} + 0,197 \text{ Banca}$$

As variáveis independentes utilizadas conseguiram explicar uma percentagem modesta da variação na variável dependente ( $R^2$  superior a 19%), sendo que esta conclusão pode

ser retirada com alguma confiança, dado que o indicador F assume valores acima do mínimo exigível (10,55 contra 1,8). Da análise dos indicadores de multicolinearidade, nomeadamente a «tolerância» e o VIF, resulta a conclusão de que este problema não se coloca nesta análise regressiva.

Em segundo lugar, esta análise regressiva revelou a existência de uma ligação estatisticamente significativa entre algumas das subvariáveis do grupo  $x_{2i}$  (perfil do empreendedor) e o desempenho da jovem empresa ( $y_2$ ).

P coeficiente positivo da subvariável  $x_{28}$  e os valores do teste t de Student acima do valor mínimo exigível (1,64) evidenciam a existência de alguma influência do perfil dos empreendedores sobre o desempenho das jovens empresas que criaram, o que confirma os resultados de Brüderl, Preissendörfer e Ziegler (1992) e de Lillo e Lajara (2002). Assim, constata-se que a única sub-variável do grupo  $x_{2i}$  que se revelou estatisticamente significativa é uma das medidas do capital humano dos empreendedores.

Estes resultados indicam a existência de uma relação causal entre o capital humano dos empreendedores e o desempenho das empresas que criam. A sobrevivência das jovens empresas é tanto mais provável quanto mais elevado for o nível que o empreendedor registar em termos de experiência no sector da jovem empresa. Também esta análise regressiva não revelou a existência de uma constante no modelo.

Pode-se assim concluir que esta hipótese foi confirmada, de forma muito limitada, dado que os dados empíricos revelaram a existência de uma influência positiva do perfil dos empreendedores no desempenho das jovens empresas que criam.

### • Hipótese 6

O tipo de oportunidade ( $x_{3i}$ ) tem influência no desempenho ( $y_2$ ) da jovem empresa.

Para testar esta hipótese recorreu-se, do mesmo modo, à análise regressiva utilizada no teste da hipótese 5. Esta análise não revelou qualquer relação estatisticamente significativa entre o tipo de oportunidade explorada e o desempenho das jovens empresas.

## Discussão

Este estudo empírico veio confirmar a maioria das hipóteses que haviam sido formuladas, i.e.:

- Resposta 1 – Indicou que o recurso ao capital de risco aumenta a probabilidade de o empreendedor concretizar a criação da sua empresa, como os empreendedores da amostra utilizada que recorreram a este tipo de apoio reconheceram ao admitirem maioritariamente (74%) que não a teriam criado sem esse apoio;
- Resposta 2 – Indicou também que o recurso a uma incubadora de empresas tem o mesmo efeito, tal como reconhecido por 87% dos empreendedores desta amostra que criaram a sua empresa recorrendo a esse apoio;
- Resposta 3 – Confirmou que o nível de envolvimento do capital de risco na criação e gestão das jovens empresas tem uma influência positiva no seu desempenho, nomeadamente através dos serviços de apoio à gestão prestados por aquelas, tal como demonstrou a análise regressiva, com os coeficientes positivos e estatisticamente significativos das variáveis  $x_{14}$ ,  $x_{18}$ ,  $x_{131}$  e  $x_{122}$ . Ou seja, o recurso aos serviços de apoio à gestão e aos serviços de apoio na área da estratégia, prestados pelas capitais de risco, demonstrou ter influência positiva no desempenho das jovens empresas, tal como aconteceu com a representação das capitais de risco na gerência da jovem empresa, ou a sua participação no esforço de angariação de financiamento, através da realização de candidaturas a fundos comunitários;
- Resposta 4 – Confirmou similarmente que o nível de envolvimento das incubadoras na criação e gestão das jovens empresas tem o mesmo efeito no desempenho destas, tal como demonstrou a análise regressiva, com os coeficientes positivos e estatisticamente significativos da variável respeitante à participação da incubadora na elaboração do plano de negócio da jovem empresa ( $x_{11}$ );
- Resposta 5 – Confirmou ainda que o perfil do empreendedor tem uma influência positiva no desempenho da empresa criada, tal como demonstrou a análise regressiva, com os coeficientes positivos e estatisticamente significativos do locus de controlo dos empreendedores ( $x_{210}$ );
- Resposta 6 – Por último, infirmou que o tipo de oportunidade que esteve na base da criação da jovem empresa tenha influência no seu desempenho.

Dado que as hipóteses em teste neste artigo foram maioritariamente confirmadas, é possível propor os seguintes contributos:

- Contributo 1 – O recurso ao apoio de uma empresa de capital de risco e/ou de uma incubadora de empresas, em Portugal, aumenta as hipóteses de o potencial empreendedor conseguir concretizar a criação do novo negócio;
- Contributo 2 – O nível de envolvimento do capital de risco e/ou das incubadoras na criação e gestão das jovens empresas tem, em Portugal, uma influência positiva no seu desempenho e, portanto, reduz a sua mortalidade; Em particular, os serviços de apoio à gestão e a representação na gerência/administração, na fase de arranque, da jovem empresa têm uma influência positiva no seu desempenho;
- Contributo 3 – O perfil do empreendedor tem, também em Portugal, uma influência positiva no desempenho das jovens empresas, em particular quanto ao locus de controlo do empreendedor.

## Conclusões

A informação recolhida e analisada permite-nos concluir que, em Portugal:

- a actividade destas indústrias (capital de risco e incubação de empresas) contribui positivamente para aumentar a taxa de empreendedorismo da economia;
- o capital de risco e a incubação de empresas contribuem positivamente para a redução da mortalidade das jovens empresas.

Daqui pode extrapolar-se, como proposta, que o capital de risco e a incubação de empresas são instrumentos muito válidos para o fomento do empreendedorismo e para a redução da mortalidade das jovens empresas. Esta é uma conclusão particularmente importante se considerarmos o baixo nível de empreendedorismo que é registado em Portugal (Reynolds *et al.*, 2001) e a importância que o empreendedorismo tem para o desenvolvimento económico e social.

Do ponto de vista de política económica, estes instrumentos constituem-se como uma alternativa de política económica não desprezível para decisores públicos que perderam recentemente a possibilidade de recorrerem às políticas cambial, monetária e, em grande parte, orçamental para estimularem a economia. Relativamente ao capital de risco, esta é uma conclusão particularmente importante, dado que,



em Portugal, o número de empresas que recebem apoio do capital de risco é muito baixo quando comparado com o que acontece noutros países (Reynolds et al., 2001).

Em relação à incubação de empresas, esta conclusão vem confirmar e dar força às recomendações do estudo da Sociedade Portuguesa de Inovação (2001), que iam no sentido de se tratar de um instrumento particularmente importante para o incremento do empreendedorismo no nosso país (juntamente com a formação em empreendedorismo).

Do ponto de vista do empreendedor, pode também extrapolar-se que o recurso a um ou a ambos instrumentos pode incrementar as suas possibilidades de êxito na criação e, sobretudo, na sobrevivência da nova empresa.

Finalmente, do ponto de vista das capitais de risco e das incubadoras de empresas, os resultados deste estudo apontam:

- para a necessidade de analisar o perfil do empreendedor quando seleccionam os projectos que lhes são propostos;
- para que, quando esses projectos passam à fase de implementação, o mais importante passe a ser a qualidade dos serviços de apoio à gestão que disponibilizam às empresas que apoiam, em particular na área do marketing (onde naturalmente se inclui a disponibilização das redes de contactos para referências comerciais).

Outra conclusão do estudo empírico apresentado neste artigo é a separação existente entre as indústrias de capital de risco e de incubação de empresas, dado que na amostra utilizada nem uma única empresa foi criada com apoio de ambas. Acrescente-se que este resultado empírico veio confirmar as indicações fornecidas nas entrevistas previamente realizadas com quadros de ambas as indústrias e de jovens empresas criadas com apoios de umas e de outras.

Estes resultados confirmam parcialmente a investigação anterior. No entanto, nenhum dos trabalhos conhecidos focava directamente a influência do recurso ao capital de risco ou à incubação de empresas no empreendedorismo e na mortalidade das jovens empresas.

Este trabalho confirmou, de forma um tanto limitada, a relação positiva entre o perfil do empreendedor (nomeadamente o capital humano de que dispõe) e o desempenho das jovens empresas, anteriormente identificada por Lillo e Lajara (2002), o que dificilmente se pode dizer que tenha

**Outra conclusão do estudo empírico apresentado neste artigo é a separação existente entre as indústrias de capital de risco e de incubação de empresas, dado que na amostra utilizada nem uma única empresa foi criada com apoio de ambas.**

contribuído para confirmar a chamada teoria dos traços do empreendedor. Pelo contrário, a maior parte das variáveis relativas ao perfil do empreendedor, incluindo o seu capital humano, não se revelaram significativas para explicar a variância da variável dependente, o desempenho das jovens empresas.

Este estudo não confirmou a relação proposta, mas não testada, por Ardichvili, Cardozo e Ray (2003), entre o tipo de oportunidade e o desempenho das jovens empresas. Confirmou ainda a relação entre a incubação e o empreendedorismo, proposta pela Sociedade Portuguesa de Inovação (2001), quando propõe que o recurso ao apoio de uma incubadora aumenta a probabilidade do empreendedor tomar a decisão de avançar com a criação da nova empresa.

Deste trabalho podemos então retirar que, como principal conclusão, o recurso ao capital de risco e à incubação de empresas:

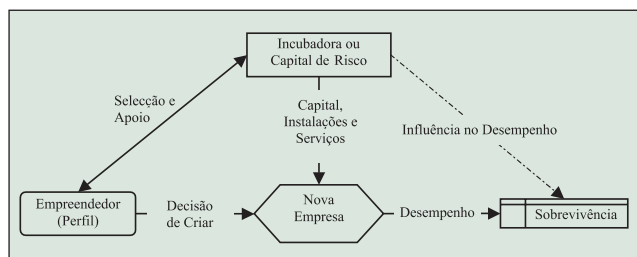
- contribui positivamente para o incremento do empreendedorismo, porque aumenta as probabilidades de o empreendedor criar a sua empresa;
- contribui para a sobrevivência das jovens empresas, dado que melhora o desempenho destas.

A influência do capital de risco e da incubação no desempenho das jovens empresas pode ser visto da forma expressa na Figura 2 (ver p. 83).

O empreendedor procura apoio de capital de risco e/ou de uma incubadora. O seu perfil e o tipo de oportunidade que desenvolveu levarão a que a sua proposta seja, ou não, seleccionada para apoio.

Em caso afirmativo, a probabilidade de se concretizar a criação da nova empresa cresce significativamente, situação em que a capital de risco e/ou a incubadora irão contribuir de diversas formas para a criação e o arranque da nova empresa, nomeadamente através do aluguer de instalações, da realização de capital e dos serviços de apoio à gestão.

**Figura 2**  
**Modelo de influência do capital de risco e da incubação de empresas no empreendedorismo**



A sobrevivência da nova empresa resultará de um desempenho satisfatório para os accionistas/sócios, sendo que este é influenciado pelo apoio da capital de risco e/ou incubadora e pelo perfil do empreendedor, nomeadamente pelo capital humano de que dispõe.

Propõe-se, portanto, como contributo deste artigo, que estes dois tipos de apoio contribuem para incrementar a criação de novas empresas e influenciam positivamente o desempenho das mesmas, reduzindo assim a sua mortalidade.

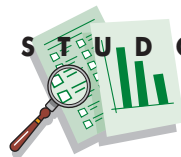
Podem assim ser considerados como instrumentos do maior interesse para o desenvolvimento da economia e da sociedade, sobretudo neste tempo em que os Estados da Zona Euro vêm progressivamente perdendo a possibilidade de utilizar as políticas «clássicas» para gerir a economia (taxa de câmbio, taxa de juro, emissão de moeda, política fiscal, etc.). A aposta no fomento do empreendedorismo através do capital de risco e da incubação para desenvolver a economia através do lado da oferta assume-se assim como uma opção política que se pode revelar importante para o futuro.

Por estes motivos, apresenta-se a sugestão ao poder político de usar o capital de risco e a incubação de empresas como meios para desenvolver a economia e a sociedade, através do incremento do empreendedorismo e da redução da mortalidade das jovens empresas.

Sugere-se também que, para o empreendedor, o recurso ao capital de risco e/ou à incubação de empresas constitui uma vantagem considerável, podendo contribuir para a sua decisão de concretizar a criação da empresa, mas também para as probabilidades da sua sobrevivência, nomeadamente graças ao apoio de gestão. ■

## Referências bibliográficas

- ALLEN, David N. e WEINBERG, Mark L. (1988), **State Investment in Business Incubators**. PAQ, pp. 196-215.
- ARDICHVILI, Alexander; CARDOZO, Richard e RAY, Sourav (2003), «A theory of entrepreneurial opportunity identification and development». *Journal of Business Venturing*, 18, 1, pp. 105-123.
- AREND, Richard J. (1999), «Emergence of entrepreneurs following exogenous technological change». *Strategic Management Journal*, 20, pp. 31-47.
- AUDRETSCH, David B. e FRITSCH, Michael (2003), «Linking entrepreneurship to growth: the case of West Germany». *Industry and Innovation*, 10, 1, pp. 65-73.
- BARRETT, Hilton; BALLOUN, Joseph L. e WEINSTEIN, Art (2000), «Marketing mix factors as moderators of the corporate entrepreneurship: business performance relationship - a multistage, multivariate analysis». *Journal of Marketing Theory and Practice*, pp. 50-62.
- BAUMOL, William J. (1990), «Entrepreneurship: productive, unproductive, and destructive». *Journal of Political Economy*, 98, 5, pp. 893-921.
- BRÜDERL, Josef; PREISENDÖRFER, Peter e ZIEGLER, Rolf (1992), «Survival chances of newly founded business organizations». *American Sociological Review*, 57, 2, pp. 227-242.
- CARROLL, Richard R. (1986), «The small business incubator as a regional economic development tool: concept and practice». *Northeast Journal of Business & Economics*, 12, 2, pp. 24-43.
- DAVIDSSON, Per e WIKLUND, Johan (1997), «Values, beliefs and regional variations in new firm formation rates». *Journal of Economic Psychology*, 18, pp. 179-199.
- DOMÍNGUEZ, Francisco J. (2002), «El emprendedor: una propuesta de modelo explicativo de comportamiento». *Proceedings das XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*, Covilhã, pp. 1-7.
- DRUCKER, Peter F. (1985), «The discipline of innovation». *Harvard Business Review*, pp. 67-72.
- GARTNER, William B. (1989), «Who is an entrepreneur? Is the wrong question». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13, 4, pp. 47-68.
- HAMEL, Gary e PRAHALAD, C. K. (1991), «Corporate imagination and expeditionary marketing». *Harvard Business Review*, pp. 81-92.
- HENDERSON, Jason (2002), «Building the rural economy with high-growth entrepreneurs». *Economic Review – Federal Reserve Bank of Kansas City*, 87, 3, pp. 45-70.
- LILLO, Francisco G. e LAJARA, Bartolomé M. (2002), «The human capital approach and its applicability to entrepreneurship research: an empirical examination». *Proceedings das XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*, Covilhã, pp. 1-8.
- OCDE (1999), **Business Incubation – International Case Studies**. OCDE.
- PALICH, Leslie E. e BAGBY, D. Ray (1995), «Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: challenging conventional wisdom». *Journal of Business Venturing*, 10, 6, pp. 425-438.
- REYNOLDS, P.; STOREY, D. J. e WESTHEAD, Paul (1994), «Cross-national comparisons of the variation in new firm formation rates». *Regional Studies*, 28, pp. 443-456.
- REYNOLDS, Paul D.; BYGRAVE, William D. e AUTIO, Erko (2002), **GEM 2002 Executive Report**. Kauffman Foundation, Londres.
- REYNOLDS, Paul; CAMP, S. Michael e BYGRAVE, William D. (2001),



**GEM 2001 Executive Report.** Kauffman Foundation, Londres.

REYNOLDS, P. D. e MAKI, W. (1991), «Regional characteristics affecting business growth: assessing strategies for promoting regional economic well-being». Project report submitted to Rural Poverty and Resource Program, Grant 900-013.

REYNOLDS, Paul (1994), «Autonomous firm dynamics and economic growth in the United States, 1986-1990». *Regional Studies*, 28, 4, pp. 429-442.

SCHUMPETER, Joseph A. (1942), **Capitalism, Socialism and Democracy**. George Allen and Unwin, Londres.

SHERMAN, Hugh D. (1999), Assessing the intervention effective-

ness of business incubation programs on new business start-ups». *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 4, 2, pp. 117-133.

SOCIEDADE PORTUGUESA DE INOVAÇÃO (2001), «The fostering of entrepreneurship in Portugal: through the establishment of collaborations with the United States in entrepreneurial training opportunities and innovative business incubator processes». Disponível na Web em: <http://www.spi.pt/incubators>.

ZACHARAKIS, Andrew L.; MEYER, G. Dale e DECASTRO, Julio (1999), «Differing perceptions of new venture failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs». *Journal of Small Business Management*. Milwaukee: Julho. Vol. 37, Iss. 3; p. 1.

EDIÇÃO DA ISCTE BUSINESS SCHOOL – N.º 2 DE 2008

# Economia Global e Gestão

## Global Economics and Management Review

### EM DESTAQUE

SA & LW – o flagelo das armas ligeiras

**JOSÉ MANUEL ROLO**

Parcerias público-privadas em Angola

**PAULA OSÓRIO E LUÍS TODO BOM**

O desempenho social das instituições de microfinanças em Moçambique

**JOSÉ FERREIRA DIAS E JOSÉ AUGUSTO TOMO PSICO**

Transições e metamorfoses: Um contributo para o debate sobre os desafios do sindicalismo no contexto das globalizações

**IRINA BETTENCOURT PEREIRA E ANA ISABEL FIGUEIREDO**

Inefficient utilization of resources – An anti-commons view in the fishing sector: The aquaculture problem

**JOSÉ ANTÓNIO FILIPE, MANUEL ALBERTO M. FERREIRA**

**E MANUEL PACHECO COELHO**

O cálculo do custo do capital nas decisões de investimento em actos reais: Uma análise empírica

**CÉSAR BASTOS E ANTÓNIO MARTINS**

The wage gap among male and female top managers

**RAQUEL VALE MENDES**

Portugal nas transições

**MÁRIO MURTEIRA**

DISTRIBUIÇÃO BERTRAND



INDEG/ISCTE • e-mail: [revistas.indeg@iscte.pt](mailto:revistas.indeg@iscte.pt) • Tel: (351) 21 782 61 00 • Fax: (351) 21 793 87 09