

Trimestral • Volume 7 • N.º 2
Abril/Junho 2008
Preço: 12,00 €

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

O Melhor de

MIT Sloan Management Review
**Um plano para inventar o marketing
de que necessitamos hoje**
Yoram (Jerry) Wind

Estratégia

**Redescobrimo estrategistas no mundo
luso-brasileiro**
Alexandre Faria e Takeyoshi Imasato

Inovação

Como transferir o conhecimento em redes de inovação?
Uma proposta de «benchmarking»
**Maria José Silva, João Leitão, Daniela Gomes Leitão
e Mário Raposo**

Gestão Hoteleira

**Determinantes na satisfação de clientes
em hotéis de cinco estrelas em Portugal**
José Castro Pinto e Ana Patrícia Oliveira

A liderança inovadora na hotelaria algarvia
Ileana Monteiro e Fernando Sousa

**Avaliação
das escolas
em Portugal:
que futuro?**



Três Coelhos, Cláudia Sarrico

N.Cham 658.005 0037 / p
Título: Revista Portuguesa e Brasileira de
Gestão.



abr./jun. 2008
v.7, n.2, abr./jun. 2008

368115

Ac. 87051

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
Distribuidora de Livros Bertrand, Lda.

Preço de capa: 12,00 €
Periodicidade: Trimestral
Data de impressão deste número: 26/09/2008
Tiragem: 1500 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;

Sumário



O MELHOR DE

MIT Sloan Management Review
**Um plano para inventar o marketing
de que necessitamos «hoje»**

Yoram (Jerry) Wind

Pág. 2

ARTIGOS

Redescobrimo estrategistas no mundo luso-brasileiro

Rediscovering strategists in the Portuguese-Brazilian world

Redescubriendo estrategas en el mundo luso-brasileño

Alexandre Faria e Takeyoshi Imasato

Pág. 12

**Como transferir o conhecimento em redes de inovação?:
uma proposta de «benchmarking»**

Knowledge transference in innovation networks:

a benchmarking proposal

¿Como transferir conocimiento en redes de innovación?:

Una propuesta de «benchmarking»

Maria José Silva, João Leitão, Daniela Gomes Leitão e Mário Raposo

Pág. 22

**O marketing relacional como novo paradigma:
uma análise conceptual**

The relationship marketing as a new paradigm: a conceptual analysis

El marketing relacional como nuevo paradigma: una analice conceptual

Joaquim Antunes e Paulo Rita

Pág. 36

ESTUDOS

**Determinantes na satisfação de clientes em hotéis
de cinco estrelas em Portugal**

Determinants of customer satisfaction in five stars' hotels in Portugal

Determinantes en la satisfacción de los clientes en hoteles

de cinco estrellas en Portugal

José Castro Pinto e Ana Patricia Oliveira

Pág. 47

Avaliação de escolas em Portugal: que futuro?

Schools' evaluation in Portugal: what future?

Evaluación de las escuelas en Portugal: ¿que futuro?

Inês Coelho, Cláudia Sarriço e Maria João Rosa

Pág. 56

CASOS

A liderança inovadora na hotelaria algarvia

The innovative leadership in the hospitality industry at Algarve

El liderazgo innovador en la hotelería de Algarve

Ileana Monteiro e Fernando Sousa

Pág. 68

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

368115

Editorial



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

**O marketing
e a inovação
são temas
marcantes
neste número
da RPBG.**

O marketing e a inovação são temas marcantes neste número da RPBG.

No que respeita às temáticas directamente relacionadas com o marketing é de salientar que os dois artigos aqui publicados vão no sentido de colocar em causa os fundamentos tradicionais desta disciplina, uma vez que estes já não respondem à complexidade social existente nas nossas sociedades.

No seu texto, Joaquim Antunes e Paulo Rita referem o esgotamento do modelo dos 4 P's e demonstram o peso cada vez maior do marketing relacional nos artigos das principais revistas científicas da especialidade.

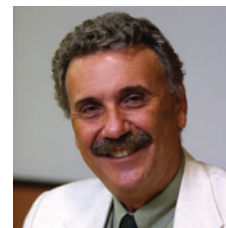
Por seu turno, Yoram (Jerry) Wind vai bastante mais longe e num artigo inspirador propõe a ultrapassagem do próprio CRM (*Customer Relationship Management*) pelo CMR (*Customer Managed Relationships*), dando conta do papel cada vez mais activo dos consumidores nas tomadas de decisão sobre os seus actos de consumo. Sinal da rapidez dos actuais tempos, em que os novos paradigmas mal são anunciados parecem não ter tempo suficiente, para se afirmarem, por serem substituídos, entretanto, por novas rupturas sociais e exigir novas respostas científicas.

Quanto à inovação, o tema é abordado neste número em duas áreas totalmente distintas: o papel da universidade e, neste caso, de uma universidade regional, na transferência do conhecimento para a sua envolvente e a importância dos traços de inovação na liderança, reconhecidos pelos colaboradores em unidades hoteleiras.

Finalmente destacamos um artigo sobre a estratégia no mundo luso-brasileiro pelas perspectivas de debate que suscita.

O artigo parece premonitório, pois nos próximos números iremos editar alguns textos sobre esta mesma temática, decorrentes do 2.º Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia que terá lugar no ISCTE, em Lisboa, no mês de Novembro deste ano, dando continuidade ao 1.º Encontro que decorreu em 2007, em Florianópolis, Santa Catarina.

Fica desde já o convite aos leitores que se quiserem juntar a nós nesse evento luso-brasileiro.



Bianor Scelza Cavalcanti
Director no Brasil
bianor@fgv.br

**Fica desde já
o convite
aos leitores
que se quiserem
juntar a nós
nesse evento
luso-brasileiro.**

Na capa:

José Grazina

«Sem título»

Acrílico sobre tela, 80 x 80 cm



Um plano para inventar o marketing de que precisamos «hoje»

por Yoram (Jerry) Wind

RESUMO: O mundo em que o marketing actua mudou no essencial. Será que a investigação e a prática desta disciplina acompanharam esta evolução? A resposta é negativa. No coração da actual confusão está o desencontro entre o rigor académico e a relevância na gestão. Temos de repensar e transformar o campo do marketing de modo a alcançar um equilíbrio entre o rigor e a relevância. O artigo detalha sete estratégias que permitirão alcançar esse objectivo. O artigo prossegue explicando como colocá-las em prática – numa colaboração entre os práticos no terreno e os investigadores académicos.

Palavras-chave: Marketing, Gestão da Relação com o Cliente, Marcas

TITLE: A plano to invent the marketing we need “today”

ABSTRACT: The world in which marketing operates has fundamentally changed. Has marketing research and practice kept up? The answer is no. At the heart of the current trouble is a severance of academic rigor from managerial relevance. We need to rethink and transform the field of marketing so it balances rigor and relevance. The article details seven strategies that would achieve that aim. The article continues referring how to pursue those strategies – in collaboration between both practitioners and academic researchers.

Key words: Marketing, Customer Relationship Management, Branding

O contexto em que o marketing opera mudou fundamentalmente. O escritor Thomas Friedman desenhó o recorte das novas realidades com a sua célebre expressão «mundo plano» e o estratega Kenichi Ohmae já discutiu o que requer actuar no «novo palco global»¹.

A emergência da China, da Índia e de outras economias exigiu novas estratégias de marketing para atingir países em desenvolvimento. As novas tecnologias, desde a Internet à biotecnologia, estão a mudar, no essencial, a sociedade e a ciência. Simultaneamente, as preocupações sociais, desde os impactos ambientais à responsabilidade social das firmas, estão a mudar, também, a relação entre as empresas e as sociedades onde operam.

Também novos canais e tecnologias estão a modificar os

media em que o marketing actua. Mundos virtuais – como o *Second Life* – estão a atribuir um novo significado ao conceito de «espaço» no marketing. Projectos colaborativos – como os de *software* de código aberto («open source») e a *Wikipedia* – estão a transformar o consumidor em co-criador. Os filmes e o entretenimento em geral «saltaram» do ecrã de televisão para os iPod, os telemóveis e os computadores. A radiodifusão transformou-se em difusão via Internet. A TiVo (sistema de gravação digital para a televisão) e outras inovações tecnológicas conseguiram «customizar», pessoalizar, mais os meios de comunicação, eliminando o carácter predizível da publicidade tradicional (veja a caixa «Um Contexto em Mudança». p. 4).

Este novo mundo gerou um novo tipo de consumidores.

Eles esperam a «customização» (personalização), anseiam por comunidades (deixem-me ser parte de algo), por múltiplos canais (deixem-me chamar, tocar ou visitar), por valor competitivo (quero mais pelo que pago) e, finalmente, por escolha (disponibilizem-me ferramentas de procura e decisão)².

Este novo mundo gerou um novo tipo de consumidores. Eles esperam a «customização», anseiam por comunidades, por múltiplos canais, por valor competitivo e, finalmente, por escolha.

A era do consumidor passivo passou à história. Os consumidores agora com poder têm cada vez mais controlo, o que muda radicalmente o papel do marketing. Esta mudança na relação entre os consumidores e as empresas é provavelmente a alteração mais fundamental na história do marketing – inclusive mais radical do que a viragem histórica da focalização tradicional das empresas na produção para uma orientação no sentido do mercado.

É claro que há limites a estas mudanças. Os consumidores podem querer mais e mais, mas também há maior pressão sobre o seu tempo – deste modo, enquanto têm mais oportunidades para co-criar soluções personalizadas, alguns

segmentos preferirão, no final, pura e simplesmente, produtos estandardizados na prateleira.

Mas será que a investigação de marketing e a prática acompanhou o passo destas realidades emergentes?

Muito do marketing de hoje ainda está focalizado no mundo desenvolvido, e não no mundo em desenvolvimento, onde estão muitas das oportunidades de futuro. Com a pressão crescente para uma estratégia de crescimento orgânico (interno) das empresas, o marketing foi chamado a desempenhar um papel mais amplo, mas será que está preparado para ocupar um assento na administração? Também há uma necessidade para maior colaboração com as outras áreas, como finanças e operações, mas não estará o marketing demasiado isolado como disciplina?

O seu amadurecimento como disciplina própria ao longo do último meio século permitiu ao marketing emergir como um campo de rigor. Ferramentas como a técnica estatística da análise conjunta (avaliando como o consumidor classifica diversas características de um dado produto ou serviço), os modelos económicos e econométricos, a economia do comportamento, a *data mining*, e as técnicas derivadas da psicologia matemática, elevaram o nível de rigor desta disciplina e fortaleceram as visões com que o marketing pode contribuir para o pensamento da empresa.

Yoram (Jerry) Wind é professor Lauder e professor de Marketing na Wharton School na Universidade da Pensilvânia, Estados Unidos. É, também, director e fundador do SEI Center for Advanced Studies in Management, considerado o primeiro *think tank* na área da gestão da educação, fundador e director académico do Wharton Fellows Program, e editor e fundador da Wharton School Publishing. Pode contactar o autor pelo e-mail: windj@wharton.upenn.edu. Mais informação sobre o autor em: <http://www.wharton.upenn.edu/faculty/windj.html>.

Yoram (Jerry) Wind is the Lauder Professor and professor of Marketing at the Wharton School of the University of Pennsylvania. He is also founding director of the SEI Center for Advanced Studies in Management, the world's first "think tank" for management education, the founder and academic director of the Wharton Fellows Program, and the founding editor of Wharton School Publishing. Contact the author through the email: windj@wharton.upenn.edu. More information about the author at <http://www.wharton.upenn.edu/faculty/windj.html>.

Traduzido e adaptado de «A Plan to Invent the Marketing We Need Today», de Yoram (Jerry) Wind, *MIT Sloan Management Review* (Verão 2008, vol. 49, n.º 4, pp. 21-28), com autorização do editor. Tradução e adaptação por Grupo Adventus.

Translated and adapted from "A Plan to Invent the Marketing We Need Today", of Yoram (Jerry) Wind, MIT Sloan Management Review (Summer 2008, vol. 49, no. 4, pp. 21-28), authorized by the editor. Translation by Groupadventus.com.

Nota: Este artigo é um excerto de um artigo científico apresentado pelo autor quando recebeu e aceitou o Prémio Buck Weaver do MIT de 2007. Este galardão reconhece os investigadores que fizeram contribuições importantes para o desenvolvimento da teoria e da prática da ciência do Marketing. O artigo completo, intitulado «Rigor and Relevance: A Key Marketing Challenge», está disponível no sítio da revista em <http://sloanreview.mit.edu>.

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

Um contexto em mudança

Não é novidade que alguns dos conceitos e modelos de marketing desenvolvidos no século passado já não são hoje relevantes. Houve alterações radicais no meio envolvente que nos exigem novas abordagens.

Entre as mudanças ocorridas refiram-se as seguintes:

- O terrorismo global pós-11 de Setembro;
- O impacto total da Internet e os constantes avanços das tecnologias de informação e comunicação;
- Avanços contínuos na ciência e nas invenções baseadas em tecnologia;
- O novo consumidor híbrido, que ganhou poder e que espera encontrar no mercado produtos e serviços «customizados», bem como canais de distribuição e mensagens;
- O consumidor relutante – que manifesta taxas de resposta em declínio, que opta pelo sistema TiVo e que revela uma crescente atitude negativa face ao marketing e à publicidade;
- Diminuição da fidelidade de clientes e de empregados;
- O desaparecimento do mercado de massas e a fragmentação crescente de todos os mercados;
- O apagamento da linha de fronteira entre o B2B (relação entre fornecedores) e o B2C (relação entre fornecedor e consumidor);
- A importância crescente do mundo em desenvolvimento;
- Oportunidades crescentes para deslocalização física (*outsourcing*) e subcontratação digital (*outsourcing* e *offshoring*) de serviços de marketing (para além dos *call centres*);
- Atenção crescente também às parcerias público-privadas (incluindo organizações não governamentais e outras).

Mas muitas destas ferramentas de rigor foram desenvolvidas há muito tempo. O desafio actual é saber como migrar destas técnicas (que estavam focalizadas em resolver problemas do passado) para novas ferramentas também rigorosas que sejam relevantes para os desafios de hoje e do futuro. Precisamos tanto de rigor – usando métodos cientificamente válidos – como de relevância, ou seja aderência às necessidades actuais dos gestores e das suas organizações.

Neste ponto, as escolhas são difíceis. Podemos escolher ferramentas de rigor que são cada vez menos relevantes. Ou

podemos optar por abordagens mais relevantes a que falta rigor. Perdemos a focalização num duplo objectivo: *rigor* e *relevância*. Os académicos centram-se no rigor com uma atenção muito limitada à relevância, enquanto os práticos no terreno dão atenção à relevância mas descurem o rigor.

É uma situação que não é aceitável. Precisamos de ambos. Mas para o conseguir temos de repensar e transformar o campo do marketing.

Sete estratégias

Proponho, por isso, sete estratégias que podem aumentar tanto o rigor como a relevância. Creio que aumentarão a utilidade e o impacto do marketing nas organizações, mantendo o rigor e permitindo alcançar os resultados desejados para todos os envolvidos (os *stakeholders*).

Ainda que muitas destas estratégias já tenham sido discutidas, todas trouxeram contribuições importantes e, por isso, têm de ser tomadas em conjunto.

Primeira estratégia: Crie pontes entre os tradicionais «silos».

Dentro das organizações, os «silos» – que separam disciplinas diferentes – limitam tanto o rigor como a relevância prática do marketing.

Por exemplo, a I&D (investigação e desenvolvimento), as operações e o marketing costumam estar separadas – contudo, as três deverão estar em sinergia para que se consiga um desenvolvimento de produto eficaz. Outro exemplo: o departamento financeiro e o marketing vivem tipicamente em mundos separados – ou mesmo em campos opostos –, mas a medição do retorno do investimento em marketing ou a avaliação do valor da marca – que são fundamentais para melhorar estes investimentos – dependem das perspectivas destes dois mundos.

A relevância do marketing é tanto mais limitada quanto mais isolado esteja de outras disciplinas. O seu rigor é também afectado se está separado das métricas, dos métodos e do *feedback* fornecidos pelas outras disciplinas. Até as vendas e o marketing, muitas vezes, estão separados um do outro, em diferentes «silos» que tolhem o impacto de cada uma dessas áreas.

Para além dos «silos» internos à organização, muitos outros limitam o rigor e a relevância, como os seguintes:

– **Separação entre a empresa e o consumidor:** Esta divisão limita a eficácia do marketing. Na medida em que os

consumidores com poder se tornam co-inventores, co-produtores e até mesmo co-marketeers, as barreiras tradicionais têm de ser deitadas abaixo. Os homens do marketing terão de mudar o seu ponto de vista de que o consumidor é um ser passivo, mero recipiente das mensagens de marketing. Num mundo marcado pelo You Tube, em que as pessoas estão a «personalizar» os seus computadores, as suas calças de ganga, as suas comunicações, a figura do consumidor pode desenvolver e disseminar activamente mensagens de marketing;

– **Divisão entre abordagens de comportamento e quantitativas:** O marketing está, também, dividido entre estas duas ópticas. Infelizmente, o recrutamento de estudantes de licenciatura e de doutoramento, bem como o desenho das conferências sobre o tema, estão cada vez mais separados entre as duas perspectivas. Ora, idealmente, deveria ser justamente o contrário. Os mercados podem ser, naturalmente, vistos, em separado, com cada uma das lentes – a comportamental e a quantitativa –, mas, tal como com a visão binocular, ganha-se mais profundidade quando olhamos com as duas;

– **Separação entre o académico e o prático:** com honrosas excepções – como a Market Strategies International ou o Fórum sobre Técnicas Avançadas de Investigação da American Marketing Association, ou a mais recente Mplanet –, a maioria das organizações de marketing realiza eventos em separado para académicos ou gente do sector. Quanto mais estes dois grupos estiverem confinados em mundos separados, menos impacto o rigor académico da investigação e da modelação terá na prática, como menos relevância terão os problemas colocados pelos académicos. Uma verdadeira colaboração oferecerá as melhores oportunidades para que a investigação académica se focalize no que são as questões mais importantes para a prática e para que as respostas que desenvolvam sejam testadas empiricamente e com rigor;

– **Marketing vs. outras disciplinas:** Na medida em que diferentes barreiras existem dentro das organizações entre diferentes áreas funcionais, também o marketing está, em regra, cortado de outras disciplinas dentro da empresa como fora. Avanços em campos como as ciências da computação, ciência da complexidade e neurociências têm uma relevância extraordinária para o marketing – contudo, a sua aplicação a esta área tem sido muito limitada, em virtude de todos esses «silos» de disciplinas existentes;

– **Avaliação analítica vs. avaliação subjectiva:** Ao tomar decisões em marketing, há uma divisão clara entre as palavras de uma análise rigorosa e um juízo subjectivo. Por um lado, os partidários dos métodos quantitativos geralmente criam modelos detalhados e ferramentas para gerar resultados baseados em dados. Por outro, numa área que se apoia tanto em intuição e criatividade, um julgamento subjectivo é também vital para o acto de decisão e para garantir que as decisões são relevantes face aos desafios em curso.

Há boas ferramentas que podem fornecer pontes para ligar estas duas abordagens, como é o caso do processo analítico hierárquico ou o processo analítico em rede. Ambos processos facilitam uma definição criativa do problema, a geração de opções inovadoras, a sua avaliação rigorosa reflectindo todos os dados disponíveis bem como a opinião subjectiva do gestor e os resultados da análise de sensibilidade³.

Esta metodologia desenvolvida por Thomas L. Saaty tem sido aplicada no marketing e é apoiada por um *software* de decisão muito robusto denominado *Decision Lens*⁴.

A questão que fica é saber como poderemos desenvolver o tema com base no trabalho já feito para combinar rigor de análise com relevância do juízo subjectivo;

– **Regiões geográficas:** Como o mundo ficou mais «plano», o marketing continua a estar muito focado nos EUA e em outras regiões desenvolvidas. Ora, diferentes abordagens do marketing têm sido praticadas – ou têm de ser praticadas – noutras partes do mundo. Também podemos extrair ensinamentos dos mercados emergentes que alterem a forma como abordamos o marketing no próprio mundo desenvolvido. E temos de reconhecer cada vez mais o papel da «economia de ricochete» criada pelos imigrantes, com fluxos de mercado que atravessam as fronteiras geográficas tradicionais⁵.

Segunda estratégia: passe da gestão tradicional para a orquestração em rede.

As vagas recentes de *outsourcing* e de *offshoring* são apenas a ponta do icebergue na construção de negócios em rede. Os negócios necessitam de ligar mercados e recursos através das fronteiras das empresas e das nações. Como o marketing depende cada vez mais desse tipo de abordagem em rede, há uma clara necessidade de mudar das abordagens tradicionais de gestão para o que chamamos de or-

questração em rede – ou seja, a capacidade de criar e gerir redes.

Na produção global, empresas como a Li & Fung, de Hong-Kong, desenvolveram estratégias para competirem num mundo «plano», alimentando e gerindo redes fluidas de empresas independentes pelo mundo. Este grupo factura mais de 9000 milhões de dólares na produção para marcas líderes mundiais, sem ter uma única fábrica própria⁶.

A viragem para esta «orquestração em rede» exige três mudanças no pensamento e na acção:

– **Equilibrar a empresa com a rede:** Tradicionalmente, os gestores focalizam-se na optimização da sua empresa. Ora, agora, eles devem focalizar-se em otimizar tanto a empresa como a sua rede, pois a concorrência hoje é, essencialmente, entre redes. As empresas dentro destas redes concentram-se em gerar um ecossistema de marketing com os seus parceiros, como, por exemplo, faz a Google, aumentando as suas conexões, e, deste modo, ultrapassando outras redes como a Yahoo!.

– **Equilibrar controlo com atribuição de poder:** As organizações integradas verticalmente dispõem de poderosos sistemas de controlo, mas as em rede baseiam-se sobretudo na atribuição de poder (o *empowerment*) aos empregados, aos clientes e aos parceiros, o que exige um outro tipo de controlo. Estas conexões com os parceiros e com os clientes são vitais para criar redes que sejam suficientemente fortes para obter resultados, mas também flexíveis para se reconfigurarem rapidamente.

– **Equilibrar a especialização com a integração:** A empresa especializada constrói-se de «silos» de distintas disciplinas. Mas quanto mais esse «silos» se juntam, mais a rede exige integração. Ao entrar em novos mercados, por exemplo, a função de subcontratação é frequentemente separada do desafio de marketing de desenvolver mercados nessas mesmas regiões. Ora, uma estreita colaboração entre as operações e o marketing pode ajudar os departamentos a partilharem pontos de vista e a «vender à fonte». Em suma, as empresas devem migrar de uma focalização nas competências de que dispõem para as competências a que se podem ligar. Isto também é verdadeiro para o marketing. Nem tudo tem de ser feito dentro de casa. Por exemplo, a Procter & Gamble (P&G) mostrou como uma estratégia de «inovação aberta» para o desenvolvimento do produto, que designou por «Conectar

& Desenvolver», virada para o exterior, pode incentivar a produtividade e a criatividade de uma área de I&D tradicional, focalizada para dentro⁷.

As nossas estratégias e modelos de marketing têm de ser redesenhadas em função de um mundo estruturado em torno de redes mais largas – em vez de baseadas numa abordagem que é controlada e organizada internamente ou que funciona com um grupo muito restrito de parceiros.

Terceira estratégia: Mude do CRM para o CMR

A alta taxa de insucesso das iniciativas de CRM (acrónimo para *customer relationship management*) é um sinal de que provavelmente estão focalizadas na questão errada numa Era de interactividade.

Necessitamos de criar plataformas que permitam aos próprios clientes gerir as suas relações com as empresas. Por outras palavras, e usando um novo acrónimo, necessitamos de CMR – «customer managed relationships», relações geridas pelos clientes. E não só de CRM.

Para além da gestão desta relação com o cliente, necessitamos de criar plataformas que permitam aos próprios clientes gerir as suas relações com as empresas. Por outras palavras, e usando um novo acrónimo, necessitamos de CMR – *customer managed relationships*, relações geridas pelos clientes.

Há uns anos, o sistema de reservas Sabre deslocou o poder na relação para o agente de viagens. Mas, com sítios na Web como Expedia, Travelocity ou Priceline, o poder migrou directamente para as mãos dos consumidores finais. Por exemplo, a Progressive apresenta inclusive uma comparação de prémios de seguro mais competitivos no seu próprio sítio. Em vez de estarem focalizadas em vender o seu produto, as empresas começaram a fornecer aos consumidores ferramentas de decisão que lhes permitam estudar o assunto e tomar as decisões de compra.

O enfoque do marketing tradicional necessita de ser ampliado com a disponibilização de ferramentas que permitam ao consumidor co-criar a solução certa. Para além de vender CD de música – o que requer estudos de mercado intensivos e planeamento estratégico –, as empresas do sector passaram a permitir aos seus clientes criar a sua própria

lista de músicas, o que requer muito menos estudo de mercado, mas muito mais atenção ao desenho de todo o sistema.

Quarta estratégia: passe de uma marca de produtos para uma marca de soluções para os clientes.

Muitas companhias farmacêuticas criaram remédios separados para a diabetes, para o colesterol alto e para a hipertensão – mas, o problema, é que muitos doentes têm simultaneamente as três doenças.

O enfoque em desenvolver e vender produtos específicos em vez de oferecer uma solução integrada pode cegar os homens do marketing quanto às reais possibilidades de satisfazer as necessidades dos consumidores de um modo mais eficaz.

Para criar estas soluções integradas, as empresas têm de criar pontes entre os «silos» internos à sua marca. Sem dúvida que marcas separadas são necessárias para desenvolver identidades fortes dos produtos, mas se um consumidor necessitar de mais do que um produto, terá de fazer, ele próprio, a integração das marcas – muitas vezes marcas da mesma empresa.

As empresas, também, podem colaborar entrelaçando a campanha das suas marcas. Por exemplo, a Nike e a Apple perceberam que partilham segmentos idênticos de consumidores – atletas que enquanto correm ou exercitam ouvem música digital. Deste modo, as duas empresas trabalharam em conjunto para integrarem um sistema de ténis e de roupa desportiva desenhada para trazer um iPod e para transmitir para este aparelho os dados dos sensores aplicados nos ténis. Assim, o iPod transforma-se, também, num treinador pessoal electrónico. Os utilizadores do sistema integrado Nike-iPod podem depois transferir a informação para um computador para avaliar o progresso do seu treino ou jogarem virtualmente com amigos noutras partes do mundo.

Para além da relação com a marca, as empresas têm de mobilizar os consumidores para o próprio co-desenvolvimento, co-produção e co-marketing destas soluções. A questão passa a ser esta: podem os consumidores criar soluções únicas, da mesma forma que organizam as suas próprias listas de música no iTunes ou escolhem *widgets*⁸ para colocar no ecrã do seu próprio computador?

Para descortinar este tipo de soluções, os homens do marketing necessitam de pensar de um modo mais amplo sobre a forma como devem desenvolver ou aplicar as suas marcas

e como podem fazer o marketing de soluções que respondam a um conjunto de necessidades únicas dos clientes.

Quinta estratégia: use a análise e as métricas como «cola».

A análise e as métricas podem ser usadas para aumentar o rigor do marketing e para ligar iniciativas de marketing que abrangem várias empresas.

Com a cada vez maior atenção ao retorno do investimento em marketing, temos de repensar o tipo de medidas que usamos para rastrear e avaliar o investimento nesta área⁹. Os indicadores financeiros são demasiado estreitos, tardios e retrospectivos. Também não «olham» em profundidade para o elemento propulsor do facto, e ignoram o valor real dos activos intangíveis.

Por exemplo, qual é o indicador real de sucesso? Estudos de campo revelaram que 71% das empresas não dispõem de um modelo de relação causal entre o marketing e a dimensão financeira. Por outro lado, 78% não validam de modo algum a relação entre os indicadores não-financeiros e os resultados financeiros futuros. Os dados, em muitas empresas, estão dispersos por «feudos de informação» separados que criam ilhas de análise que não se relacionam umas com as outras¹⁰.

Indicadores da rentabilidade de um dado cliente a longo prazo podem fornecer pistas sobre o valor do marketing e o seu potencial de crescimento. Mas são mais difíceis de desenvolver, e por isso o marketing, frequentemente, fica por indicadores mais simplistas. A quota de mercado também é capaz de ser mais fácil de determinar, do que a «quota na carteira» do cliente – mas esta pode ser mais útil para um crescimento lucrativo.

As empresas têm de identificar cuidadosamente os indicadores que de facto contam – não os que até são mais fáceis de medir. Por exemplo, indicadores da rentabilidade de um dado cliente a longo prazo podem fornecer pistas sobre o valor do marketing e o seu potencial de crescimento. Mas são mais difíceis de desenvolver, e por isso o marketing, frequentemente, fica por indicadores mais simplistas. A quota de mercado também é capaz de ser mais fácil de determinar, do que a «quota na carteira» do cliente – mas esta pode ser mais útil para um crescimento lucrativo.

Os homens do marketing tendem a olhar para os dados disponíveis, mais do que procurarem desenvolver os dados de que necessitam para perceber de facto o mercado. Os indicadores podem também ser usados para reexaminar as alocações de recursos. Muitas empresas podem melhorar a produtividade das suas actividades de marketing, simplesmente procedendo a uma reafecção dos recursos. Os indicadores também ajudam a assegurar o rigor na avaliação do impacto de estratégias específicas e a orientar os investimentos para os casos com maior retorno.

Os autores Farris, Bendle, Pfeifer e Reibstein desenvolveram um conjunto de mais de 50 indicadores de marketing. Estas métricas avaliam a quota nos corações, nas cabeças e nos mercados e outros indicadores de desempenho necessários para orientar a gestão da empresa e as várias decisões de marketing, como a promoção, a publicidade e a distribuição¹¹. Trata-se de um passo em frente enorme para tornar o marketing mais rigoroso. Contudo, ainda precisamos de mais orientações que os gestores possam usar para escolher os indicadores adequados no momento certo, simplificando também toda esta parafernália de métricas.

Este conjunto de indicadores pode ser exposto num painel que ajude a integrar as perspectivas de marketing nas decisões de negócios. Estes painéis também encorajam as organizações a pensar nos «motores» que estão no painel, sem se dispersarem, e fornecem indicadores-chave do sucesso ou fracasso das campanhas de marketing, relacionando o marketing com outros aspectos do negócio.

Por exemplo, o painel usado na Johnson & Johnson centra-se em três processos nucleares – geração de procura, criação de encomendas e preenchimento das ordens de encomenda – e na forma como estão relacionados com os processos de estratégia, de informação, de desenvolvimento dos empregados, de gestão da informação e financeira. Todos estão ligados o desempenho de indicadores de vendas, rendimento e eficiência do capital. As iniciativas de marketing na área da indução de procura, por exemplo, podem agora ser relacionadas directamente com o comportamento dos resultados. Isto ajuda naturalmente ao rigor e favorece a criação de «pontes» entre os «silos» da organização.

O desenvolvimento destas métricas não é só útil na estratégia de marketing empresarial, mas também na investigação académica. Quanto mais empresas recolherem e analisarem este tipo de indicadores, mais dados há

disponíveis para os investigadores desenvolverem conceitos e conhecimento sobre marketing. Os investigadores podem também ajudar os práticos a transformar em pontos de vista exequíveis a avalanche de dados que são ou podem ser coligidos no terreno. Trata-se claramente de uma área que para ter sucesso requer a interligação entre a investigação e a prática.

Sexta estratégia: Adopte uma filosofia de «experimentação adaptativa» em todas as suas actividades e empenhe-se em generalizar empiricamente.

A «experimentação adaptativa» é uma filosofia que integra a investigação com a acção, permitindo a experimentação de diversas estratégias. Isto é, particularmente, importante tanto para a investigação como para a prática no terreno, hoje em dia, em virtude das mudanças muito rápidas na envolvente de negócios, onde tanto os gestores como os cientistas têm de desafiar continuamente os seus pontos de vista e avançar com táticas novas.

Veja-se um caso. Imagine uma empresa que atribuiu um orçamento de marketing de 100 milhões de dólares para o lançamento de um dado produto. Um ano depois, o orçamento esgotou-se e a gestão está pronta para avaliar os resultados. Estará mesmo? Os responsáveis detalharam todos os aspectos do lançamento, mas continuam a não conseguir responder à questão central: foi o orçamento óptimo? O que teria acontecido se a empresa tivesse gastado 50 milhões apenas ou muito mais, 150 por exemplo? Baseada num único teste, uma só vez, a gestão obtém pouca orientação para definir o próximo orçamento.

Agora suponha que a gestão optou por uma experiência para testar diferentes níveis de orçamento. Num dado mercado, investiriam um nível comparável com o patamar global dos 100 milhões; num segundo mercado algo indexável aos 50, e num terceiro um valor relacionável com os 150. No final do ano, seriam capazes de comparar os resultados dos diferentes mercados e usar o conhecimento adquirido para as próximas experiências no ano seguinte. Se porventura o padrão do orçamento dos 150 milhões surge como a melhor opção, então a empresa pode investir 80% do orçamento global previsto nesta estratégia da próxima vez. Mas, ainda, pode aplicar os restantes 20% em outras experiências, procurando níveis mais elevados ou mais baixos ou experimentando com outras variáveis. Em suma, um único teste oferece apenas uma resposta; mas estratégias múlti-

plas, com um desenho experimental rigoroso, produzem oportunidades para um maior conhecimento. Isto melhora a relevância dos estudos e o rigor global das conclusões que são tiradas.

O objectivo destas experimentações deverá «destilar» o conhecimento adquirido transformando-o em generalizações empíricas. A experimentação deve gerar pontos de vista criativos e perspectivas novas, enquanto a generalização empírica extrai conhecimento dessas novas ideias. O desenvolvimento da generalização empírica requer, no mínimo, uma meta-análise e pode envolver o desenvolvimento de sistemas periciais reflectindo o conhecimento adquirido¹².

Sétima estratégia: Ponha em causa (e mude) os seus modelos mentais.

O mundo em que o marketing opera está claramente em mudança em aspectos fundamentais. Contudo, os nossos velhos modelos mentais de marketing continuam a moldar a forma como abordamos os desafios de marketing e o desenvolvimento da teoria desta área. Como Albert Einstein uma vez disse: «Sem mudarmos o padrão do nosso pensamento, não seremos capazes de resolver os problemas que gerámos com o nosso actual modelo de pensamento».

No livro **Moneyball**, Michael Lewis descreve a forma como a equipa do Oakland Athletics, dirigida por Billy Beane, ganhou a *Major League* de *baseball* americano, com um orçamento mais curto do que o dos seus adversários. Billy pôs em causa o ponto de vista convencional sobre a forma de construir uma equipa. Enquanto outras equipas contrataram grandes nomes mediáticos, Beane, usando uma análise cuidadosa das estatísticas, olhou para um género diferente de jogadores, como batedores com percentagens altas e lançadores com altas percentagens de *ground outs*¹³. Isto permitiu-lhe cortar custos empregando jovens jogadores. Como Lewis escreveu no livro: «Na base da experiência de Oakland está a vontade de repensar o *baseball* – como ele é jogado, quem é o mais indicado para o jogar e porquê»¹⁴.

Haverá oportunidades idênticas para repensarmos as nossas abordagens do marketing colocando em causa o pensamento convencional?

Em particular, precisamos de repensar os nossos modelos mentais para entender o segmento dos consumidores com poder, para perceber o seu comportamento, capturando os dados sobre este comportamento, analisando-os e dese-

nhando estratégias que afectem tal comportamento de um modo consistente com os objectivos da empresa. Isto exige criatividade e desenvolvimento de abordagens inovadoras.

Foram dados alguns passos encorajadores, como a forma como a Google procura obter ideias sobre o comportamento dos consumidores usando a análise dos AdWords, ou as inúmeras valências da ferramenta Google Analytics, incluindo análise cruzada de canais, ou ainda as Google Trends, um serviço inovador de avaliação. Mas é preciso muito mais.

Há muitas oportunidades para repensar, na essência, as nossas abordagens de marketing. Por exemplo, quando a Toyota Motor lançou inicialmente a sua nova marca Scion dirigida para os mercados jovens, descartou a publicidade tradicional para gastar 70% do orçamento de promoção em eventos de rua¹⁵. O remanescente foi dirigido primordialmente para a Internet.

Também os jogos de vídeo usam o *product placement* (ou marketing embutido) no contexto do próprio jogo. Por exemplo, no jogo *Tomy Hawk's Underground*, os jogadores não podem passar ao nível três sem beber uma Pepsi.

Estamos, também, a assistir a experiências inovadoras na fixação de preços, como são os casos do sistema liderado pelo cliente na Priceline.com, ou do modelo de leilões do eBay, ou o uso de fixação de preços em função do desempenho no caso das farmacêuticas.

Estes novos canais e inovações levantam, contudo, algumas questões interessantes: se os utilizadores de TiVo (gravação dos programas para ver depois) já não olham para os anúncios de TV, como é que as empresas vão fazer passar as suas mensagens? Como é que as empresas podem aproveitar a onda das «redes sociais» na Web, como o MySpace.com? Será que os novos *media* tornam um investimento de publicidade da *Super Bowl* (liga profissional do futebol americano) de 2,6 milhões de dólares em 30 segundos mais ou menos valioso? Como é que desenhamos mensagens de marketing e estratégias para um mundo em que os consumidores usam o Google e outros motores de busca para pesquisarem activamente informação, em vez de passivamente receberem mensagens de marketing? A expansão de ambientes de simulação, como o *Second Life* (um mundo virtual criado pela Linden Research Inc), criou universos

paralelos de publicidade – mas que combinação entre «primeira vida» e «segunda vida» é a mais eficaz?

Estamos, também, a assistir a experiências inovadoras na fixação de preços, como são os casos do sistema liderado pelo cliente na Priceline.com, ou do modelo de leilões do eBay, ou o uso de fixação de preços em função do desempenho no caso das farmacêuticas. Por exemplo, nesta última área, quando a Johnson & Johnson lançou o seu novo medicamento contra o cancro, o *Velcade*, na Inglaterra, propôs que o serviço nacional de saúde daquele país pague uma média de 48 mil dólares como preço-alvo se depois de um período de tratamento os tumores dos pacientes recuem significativamente. Este pagamento em função do desempenho é muito diferente da metodologia habitual: pagamento à cabeça, independentemente dos resultados¹⁶.

Frequentemente são os modelos mentais envolvidos no pensamento convencional sobre marketing que são o principal obstáculo ao pensamento criativo que pode gerar quer rigor como relevância.

Há inclusive novas definições de negócio, passando do conceito de fornecer um serviço para o de facilitar um serviço fornecido pelos próprios utilizadores. Por exemplo, em vez de contratar consultores externos, os executivos das empresas estão a virar-se para pedir conselho aos seus pares através de plataformas como a Alliance of Chief Executives (ACE, na Web em www.allianceofceos.com) californiana, que disponibiliza um ambiente privativo e confidencial para os CEO aprenderem com os seus iguais, ganhando maior profundidade de conhecimento sobre a mudança do ambiente de negócios e descobrindo novas oportunidades. Os que usam estes serviços explicam que estas redes oferecem aconselhamento em que podem confiar e que os pares, ao contrário dos consultores (que estão, sempre, preocupados em poder perder o contrato), nunca usarão pressões para dar conselhos¹⁷. Trata-se de um modelo bem diferente de aconselhamento a líderes seniores. Em vez de fornecer consultores, organizações como a ACE criam plataformas para os utilizadores se aconselharem uns aos outros.

As fronteiras entre indústrias e entre clientes também estão a ser reformuladas. Por exemplo, a Starbucks está, agora, a vender nos seus espaços música, além de bebidas e comida, e inclusive está a experimentar permitir aos seus clientes

desenvolver as suas próprias bandas sonoras. Por seu lado, a P&G está a desenvolver uma abordagem de rede para o seu marketing, incentivando redes de *buzz agents* (agentes de difusão) que funcionam como auxiliares da força de vendas. Em 2001, criou o projecto Tremor que arrastou um quarto de milhão de adolescentes para persuadirem os amigos a adquirir produtos da P&G (e de outras empresas). Quatro anos depois, lançou o Vocalpoint, um programa de passa-palavra que chegou a mobilizar mais de 600 mil mães, que partilharam amostras, cupões e opiniões junto de amigas¹⁸. Em suma, a P&G aproveitou o poder de centenas de milhares de adolescentes e de mães gerando duas autênticas forças de venda auxiliares. Este tipo de envolvimento está a mostrar ser crescentemente importante para o sucesso do marketing. Alguns estudos recentes demonstram que este género de mobilização provoca um efeito equivalente a oito vezes o impacto da pontuação obtida pela publicidade.

Frequentemente são os modelos mentais envolvidos no pensamento convencional sobre marketing que são o principal obstáculo ao pensamento criativo que pode gerar quer rigor como relevância¹⁹.

Um dos métodos de mudança de ideias fixas pode ser o que chamamos de *reverse mentoring*, em que, ao contrário do sistema tradicional, são tutores jovens que trabalham junto de gestores mais experientes para os ajudar a compreender mercados novos e novas tecnologias. Será que um projecto similar poderá expor académicos aos pedidos dos gestores e vice-versa?

Há, ainda, outros expedientes para provocar novos pontos de vista, como convidar radicais para a discussão, como tem feito a IBM, ou por em marcha uma iniciativa provocatória como «destrua a sua marca», como fez a General Electric. Estas e outras abordagens podem ajudar a por à prova os nossos modelos actuais, revelando pontos fracos, e apontando para novos caminhos. De facto, se os novos modelos já não encaixam no contexto actual, têm de ser mudados.

Em conclusão, estas sete estratégias que apontámos são apenas um começo. Não são exaustivas. Temos de explorar outros caminhos para aumentar o rigor e a relevância, e melhorar os resultados. Precisamos de rigor sem *rigor mortis*. Precisamos de relevância sem relativismo. Contudo, só desenvolveremos abordagens criativas, se os práticos e os académicos trabalharem em conjunto. Este trabalho exige colaboração estreita.

Em conclusão, estas sete estratégias que apontámos são apenas um começo. Não são exaustivas. Temos de explorar outros caminhos para aumentar o rigor e a relevância, e melhorar os resultados.

Por mais difíceis que sejam estas mudanças, não há alternativa senão repensar o marketing, se queremos ser relevantes face aos desafios deste mundo em transformação e se pretendemos produzir soluções com rigor para os defrontar. Quando o mundo muda, temos de mudar os nossos modelos mentais. Senão – tal como os generais que travam a sua última batalha – ficaremos prisioneiros do passado. Os investigadores académicos e os práticos do marketing têm de reconhecer que o nosso campo de batalha mudou. Temos de trabalhar em conjunto – tanto na indústria como na academia – para desenvolver um novo pensamento, novos quadros e ferramentas para esse mundo novo. ■

Notas

1. FRIEDMAN, T.L. (2005), **The World is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century**, Allen Lane, Londres, Reino Unido.
2. Ver WIND, J., MAHAJAN, V., e GUNTHER, R.E., (2002), **Convergence Marketing: Strategies for Researching the New Hybrid Consumer**, Financial Times/Prentice Hall, New Jersey, EUA.
3. Ver SAALY, T.L. e VARGAS, L.G. (2006), **Decision Making with the Analytic Network Process: Economic, Political, Social and Technological Applications with Benefits, Opportunities. Costs and Risks**, Springer Science, Nova Iorque, EUA.
4. WIND, Y. e SAATY, T.L. (1980), «Marketing applications of the analytic hierarchy process», *Management Science*, 26, n.º 7, pp. 641-658.
5. MAHAJAN, V. e WIND, Y. (2006), «Capturing the ricochet

economy», *Harvard Business Review*, 84, n.º 11, pp. 25-26.

6. FUNG, V., FUNG, W. e WIND, Y. (2008), **Competing in a Flat World: Building Enterprises for a Borderless World**, Wharton School Publishing, New Jersey, EUA.

7. HUSTON, L. e SAKKAB, N. (2006), «Connect and develop: inside Procter & Gamble's new model for innovation», *Harvard Business Review*, 84, n.º 3, pp. 58-66.

8. Um elemento gráfico na sua interface de computador que serve de ponto de interacção para a obtenção de uma dada informação ou utilização frequente de uma dada função. (N.T.)

9. FARRIS, P. W., BENDLE, N.T., PFEIFER, P.E. e REIBSTEIN, D.J. (2006), **Marketing Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master**, Wharton School of Publishing, New Jersey, EUA.

10. MURBY, L. e GOULD, S. (2005), «Effective Performance Management with The Balanced Scorecard. Technical Report», Chartered Institute of Management Accountants/INSEAD, p. 23.

11. Ver nota 9.

12. Consultar: BASS, F.M. e WIND, J. (1995), «Introduction to the special issue: empirical generalizations in marketing», *Marketing Science*, 14, n.º 3, Parte 2, G1-G5; BURKE, R.R., RANGASWAMY, A., WIND, J. e ELIASHBERG, J. (1994), «ADCAD: Advertising Communication Approach Designer», in W. Kroeber-Riel e F.R. Esch (eds.), **Expert Systems for Advertising**, Esch, Vahlen Verlag, Munique, Alemanha, pp. 1-48.

13. Para os interessados, um dicionário sobre o jogo do baseball na Web: <http://www.123exp-baseball.com/>. (N.T.)

14. LEWIS, M. (2003), **Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game**, W.W. Norton & Co., Nova Iorque.

15. KROFT, S. (2004), «The Echo Boomers», programa 60 minutos na CBS News. Na Web em: <http://www.cbsnews.com/stories/2004/10/01/60minutes/main646890.shtml>.

16. POLLACK, A. (2007), «Pricing pills by the results», *The New York Times*, 14 de Julho.

17. DVORAK, P. (2007), «Do-it-yourself consulting. CEOs gather to swap tips», *The Wall Street Journal*, 26 de Julho, P-A1. Na Web em: http://online.wsj.com/public/article_print/SB118541288405378455.html.

18. BERNER, R. (2006), «I sold it through the Grapevine», *Business Week*, 29 de Maio. Na web em: http://www.businessweek.com/magazine/content/06_22/b3986060.htm.

19. WIND, Y., CROOK, C. e GUNTHER, R. (2005), **The Power of Impossible Thinking: Transform the Business of Your Life and the Life of Your Business**, Wharton School of Publishing, New Jersey, EUA.

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



Redescobrimo estrategistas no mundo luso-brasileiro

por Alexandre Faria e Takeyoshi Imasato

RESUMO: A construção e manutenção da autoridade legítima do estrategista é uma questão central para a área de estratégia. Entretanto, os modelos e conceitos produzidos no mundo anglo-americano têm privilegiado apenas a legitimação da autoridade do estrategista da grande empresa. Ao problematizar os fundamentos do conhecimento produzido pela área de estratégia, especialmente a oriunda dos EUA, o objetivo deste ensaio é mostrar como e por que os conceitos de autoridade e legitimidade são importantes para estrategistas e acadêmicos no mundo luso-brasileiro na era da globalização. Este ensaio argumenta que é necessário redescobrir e legitimar na era da globalização os diferentes tipos de estrategistas que protagonizam os mercados no mundo luso-brasileiro.

Palavras-chave: Estratégia, Legitimidade, Autoridade, Economias em Transição, Economias Emergentes

TITLE: Rediscovering strategists in the Portuguese-Brazilian world

ABSTRACT: The construction and maintenance of legitimate authority is a central question in the field of strategy. However, frameworks and concepts produced in the Anglo-American world have privileged only the authority of the big company's strategist. By discussing the underpinnings of the academic knowledge produced by the field of strategy, especially from US, this essay shows how and why the concepts of authority and legitimacy are important to strategists and academics in the Portuguese-Brazilian world in the era of globalization. This essay claims for the rediscovery and legitimacy of different types of strategists that have central influence on markets in the Portuguese-Brazilian world.

Key words: Strategy, Legitimacy, Authority, Economies in Transition, Emerging Economies

TÍTULO: Redescubriendo estrategias en el mundo luso-brasileño

RESUMEN: La construcción y mantenimiento de la legítima autoridad del estratega es una cuestión central en el campo de la estrategia. Mientras, los modelos y conceptos producidos en el mundo anglosajón tienen solamente privilegiado y legitimado la autoridad del estratega de la grande empresa. Discutiendo los fundamentos del conocimiento producido en el campo de la estrategia, en especial la que proviene de los Estados Unidos, el objetivo de este ensayo es mostrar como y porque los conceptos de autoridad y legitimidad son importantes para los estrategas y académicos en el mundo luso-brasileño en la era de la globalización. Este ensayo argumenta que es necesario redescubrir y legitimar los diferentes tipos de estrategias que tiene influencia en los mercados del mundo luso-brasileño, en la era de la globalización.

Palabras clave: Estrategia, Legitimidad, Autoridad, Economías en Transición, Economías Emergentes

Uma das características centrais da área de estratégia tem sido a criação, uso e difusão de modelos e conceitos que ajudam a construir ou manter a autoridade do estrategista da grande empresa. Na era da globalização, a autoridade legítima é de fundamental importância para que o estrategista exerça poder, em diferentes países, não somente dentro da empresa, mas também junto a mercados, *stakeholders* e instituições.

Um grande desafio para acadêmicos e praticantes do mundo luso-brasileiro – incluindo países de língua portuguesa, tais como Portugal, Brasil, Angola, Moçambique, Macau e Cabo Verde – é que os modelos e conceitos construídos no mundo anglo-americano, que vêm sendo aplicados de forma sistemática em economias emergentes e economias «em transição», desprezam outros estrategistas que são de fundamental importância, tanto para o desempenho das empresas e dos mercados nesses contextos, quanto para a expansão global das corporações do mundo luso-brasileiro.

O conhecimento acadêmico tem sido uma das principais bases de legitimidade para o estrategista da grande empresa. Isso ajuda a explicar a liderança histórica dos EUA na área de estratégia e também a extraordinária expansão territorial das grandes corporações e da academia de Administração dos EUA em décadas recentes. Apesar do boom de investimentos diretos entre os principais representantes do mundo luso-brasileiro (ver Silva, 2005) e da crescente internacionalização de suas empresas na era da

As literaturas acadêmicas de Gestão no Brasil e em Portugal não vêm dando o merecido destaque ao conhecimento acadêmico na área de estratégia.

globalização, as literaturas acadêmicas de Gestão no Brasil e em Portugal não vêm dando o merecido destaque ao conhecimento acadêmico na área de estratégia.

O crescente alcance, poder e visibilidade das grandes corporações na era da globalização e a correspondente vulnerabilidade dessas organizações em relação a diferentes tipos de *stakeholders* (Baron, 2005) se transformaram em desafios centrais para o projeto histórico de construção, uso e difusão de conceitos e modelos que ajudam a construir ou manter a autoridade do estrategista da grande empresa.

Correspondentemente, observamos o interesse crescente da literatura de estratégia dos EUA na área do desenvolvimento sócio-econômico e em bens sociais (Porter e Kramer, 2006; Brugmann e Prahalad, 2007) e também na produção de conhecimento acadêmico em economias emergentes (Wright *et al.*, 2005). Isso ajuda a explicar tanto as reações contemporâneas de diversos acadêmicos da Europa à autoridade dos EUA na área (Whittington *et al.*, 2003) quanto a timidez da Academia Luso-Brasileira com respeito a essa questão (Bertero *et al.* 2003).

Este ensaio defende a necessidade de redescobrirmos os diferentes tipos de estrategistas que protagonizam os merca-

Alexandre Faria

alex.faria@fgv.br

PhD em Administração de Empresas (Univ. of Warwick, Reino Unido). Professor Adjunto na EBAPE-FGV e Pesquisador do CNPq, Rio de Janeiro, Brasil. Coordenador do Grupo de Estudos em Estratégia e Marketing (GEEM).

PhD in Industrial and Business Studies (Univ. of Warwick, UK). Lecturer at EBAPE-FGV, researcher of CNPq, Rio de Janeiro, Brazil. Coordinator of Strategy and Marketing Studies Group (GEEM).

PhD en Administración de Empresas (Univ. of Warwick, Reino Unido). Profesor Adjunto en la EBAPE-FGV e Investigador del CNPq, Rio de Janeiro, Brasil. Coordinador del Grupo de Estudios en Estrategia y Marketing (GEEM).

Takeyoshi Imasato

tkimasato@gmail.com

Mestre em Administração (UFRGS). Doutorando em Administração na EBAPE-FGV. Pesquisador do GEEM e do Grupo de Estudos Internacionais (GEI) na EBAPE-FGV, Rio de Janeiro, Brazil.

Master in Management (UFRGS). Doctoral student in Business Administration (EBAPE-FGV). Researcher of the GEEM and of the GEI at EBAPE-FGV, Rio de Janeiro, Brazil.

Maestría en Administración (UFRGS). Cursando el Doctorado en Administración en la EBAPE-FGV. Investigador del GEEM y del Grupo de Estudios Internacionales (GEI) en la EBAPE-FGV, Rio de Janeiro, Brazil.

Recebido em Janeiro de 2008 e aceite em Maio de 2008.
Received in January 2008 and accepted in May 2008.

dos do mundo luso-brasileiro. Questionamos a autoridade dos EUA na produção e disseminação de conhecimento acadêmico na área de estratégia com o propósito de construir a autoridade de outros tipos de estrategistas que são de fundamental importância para a expansão e o fortalecimento do mundo luso-brasileiro. Mais especificamente, o principal objetivo deste ensaio é mostrar como e por que os conceitos de autoridade e legitimidade são importantes para estrategistas e acadêmicos no mundo luso-brasileiro na era da globalização.

Inicialmente, os autores mostram a importância dos conceitos de autoridade e legitimidade na área de estratégia por meio do questionamento dos fundamentos da literatura produzida no mundo anglo-americano. Em seguida, é apresentada uma análise histórica da área de estratégia para mostrar a importância do conhecimento acadêmico na construção da autoridade legítima do estrategista da grande empresa, em detrimento de outros tipos de estrategista. Na sequência, os autores mostram como e por que a construção da autoridade de outros tipos de estrategistas deve fazer parte da agenda de praticantes e acadêmicos do mundo luso-brasileiro na era da globalização. Na última seção, são apresentadas sugestões para a produção e disseminação de conhecimento em estratégia.

Legitimidade e autoridade em estratégia

O poder do estrategista é mais efetivo quando exercido não com força, mas sim com autoridade legítima. Bases de legitimidade costumam tanto garantir quanto eliminar a autoridade dos estrategistas. A extraordinária expansão geográfica das grandes corporações e o grandioso número de críticas e críticos ao crescente poder dessas organizações na era da globalização (Cowling e Tomlinson, 2005), como também o risco correspondente para os investimentos dessas organizações, fez com que autoridade e legitimidade ficassem ainda mais importantes (Ashforth e Gibbs, 1990).

A autoridade do estrategista da grande empresa não dura para sempre e nem funciona em todos os lugares da mesma forma. Uma das questões que costuma ser desprezada pela literatura especializada é que as bases de legitimidade para

a autoridade desses estrategistas não residem exatamente dentro da empresa. A autoridade do estrategista se apóia em bases sociais de legitimidade complexas – de natureza institucional, legal ou de costumes –, sendo o conhecimento acadêmico uma das mais importantes no contexto contemporâneo.

Analistas argumentam que as economias emergentes e «em transição» estimulam ou permitem práticas controversas tanto de corporações locais quanto de corporações das economias tidas como desenvolvidas.

As críticas à autoridade do estrategista da grande empresa na era da globalização vêm sendo mobilizadas principalmente por organizações não governamentais, ativistas e instituições da sociedade civil, tendo como foco principal a atuação das grandes corporações nas economias emergentes e economias «em transição». Correspondentemente, a literatura de estratégia produzida no mundo anglo-americano vem se preocupando com o desenvolvimento sócio-econômico (Brugmann e Prahalad, 2007), ao invés de vantagem competitiva, e com o bem social ao invés do bem privado (Porter e Kramer, 2006). Além disso, essa literatura vem defendendo a necessidade de produzir conhecimento nas economias emergentes e economias «em transição» (Wright *et al.*, 2005).

Esse quadro é particularmente desafiante para estrategistas e acadêmicos do mundo luso-brasileiro. Analistas argumentam que as economias emergentes e «em transição» estimulam ou permitem práticas controversas tanto de corporações locais quanto de corporações das economias tidas como desenvolvidas. Isso ajuda a explicar por que reputação e estratégias corporativas de comunicação tornaram-se palavras-chave para as grandes corporações nessas economias tidas como «problemáticas» (Brugmann e Prahalad, 2007; Roper, 2005).

Os outros estrategistas que são de fundamental importância nessas economias – tais como administradores públicos, políticos, líderes sociais ou comunitários, diplomatas, etc. – são ainda mais afetados. Políticos são descritos pela literatura anglo-americana como agentes de corrupção e ineficiência;

líderes sociais, comunitários ou religiosos como potenciais terroristas. Em termos específicos, estrategistas importantes do mundo luso-brasileiro são tratados como obstáculos centrais para o estrategista da grande empresa e para a expansão do capitalismo global.

De fato, os estrategistas de grandes empresas das economias tidas como desenvolvidas vêm se preocupando com dois grandes desafios no que diz respeito às economias emergentes e «em transição»: por um lado, construir novas bases de legitimidade e suprimir certas bases de legitimidade nessas economias; e, por outro, avaliar as bases de legitimidade trazidas para seus principais territórios pelas grandes corporações dessas economias. Ao invés do uso do poder pela força, estrategistas e instituições têm preferido promover o trânsito de discursos e idéias de um contexto para outro com o propósito de construir bases adequadas de legitimidade.

Em termos gerais, a literatura de estratégia despreza conceitos relacionados ao poder e à política (ver Levy *et al.*, 2003; Knights e Morgan, 1991; Baron, 2005). Mais especificamente, isso ocorre porque poder e política foram deslegitimados pela literatura dominante de estratégia produzida nos EUA (Mintzberg *et al.*, 2000), ainda que a área seja intimamente relacionada ao poder e à política.

Legitimidade e autoridade são fundamentais para o estrategista porque ajudam a tornar «invisível» o poder para aqueles sobre os quais ele é exercido (Roper, 2005). A importância do conhecimento acadêmico para tornar invisíveis as questões de poder e política mobilizadas pelo estrategista ajuda a explicar não apenas a liderança histórica dos EUA na área de estratégia, mas também os questionamentos feitos recentemente na Europa acerca da autoridade dos EUA na área (Knights e Morgan, 1991; Hambrick, 2004; Whittington *et al.*, 2003).

Estratégia foi transformada pela literatura acadêmica e pelas grandes firmas de consultoria em «filosofia de Gestão». Por isso, a literatura produzida no mundo anglo-americano argumenta que, como filosofia, a estratégia tem de ser tratada como uma «cultura» – em especial nas economias emergentes e nas economias «em transição» – por qualquer tipo de organização – sejam organizações

públicas, empresas de pequeno porte ou organizações não-governamentais.

Em grande parte, esse processo é explicado pelo temor de que economias emergentes – em especial as mais importantes, tais como a China, Índia, Brasil e Rússia – desenvolvam algum tipo de capitalismo mais poderoso do que o capitalismo baseado no discurso de livre mercado (Chang, 2002; Burowoy e Lukacs, 1985). O temor de que estrategistas redescubram a proposta de formação de um império luso-brasileiro (Maxwell, 1973), concebida no final do Séc. XVIII, ilustra a importância desse processo. Van Agtmael (2007, p. 12), por exemplo, adverte que, apesar de estar sendo liderada atualmente pelos EUA, a economia global tende «a voltar ao ponto em que se encontrava antes da Revolução Industrial, quando a Índia e a China eram grandes potências econômicas».

Um dos desafios para acadêmicos e estrategistas do mundo luso-brasileiro é que a literatura produzida nos EUA suprime os «outros» entre os estrategistas importantes, tais como políticos, lobistas, diplomatas, administradores públicos, líderes sociais, comunitários ou religiosos, etc.

Um dos desafios para acadêmicos e estrategistas do mundo luso-brasileiro é que a literatura produzida nos EUA suprime os «outros» entre os estrategistas importantes, tais como políticos, lobistas, diplomatas, administradores públicos, líderes sociais, comunitários ou religiosos, etc.

Analistas argumentam que esses «outros» estrategistas devem ser redescobertos porque são de central importância para os mercados e para as estratégias empresariais em economias emergentes e «em transição» (Chang, 2002; Burowoy e Lukacs, 1985).

A construção da autoridade do estrategista da grande empresa

A área de estratégia empresarial foi criada oficialmente nos EUA, nos anos 1960, sem provocar muitos questionamentos em outros países. Na era da globalização, entretanto, esse quadro mudou um pouco. Por causa dos ataques crescentes à autoridade da grande corporação e dos EUA, temos assistido a manifestações de preocupação quanto aos

impactos sociais e econômicos da área (Whittington *et al.*, 2003), bem como quanto aos rumos da pesquisa e do ensino em países e regiões fora dos EUA (Bertero *et al.*, 2003; Hambrick, 2004).

Ao longo da recente história da área de estratégia (ou *strategic management*, como a área foi batizada nos EUA), entre as questões mais importantes esteve a construção da autoridade do estrategista da grande empresa em três âmbitos: na grande empresa; na sociedade dos EUA e em outros países e territórios.

O foco no primeiro âmbito ajuda a explicar a construção e a difusão do modelo do planejamento estratégico (PE). Os focos seguintes, que coincidiram com o processo de intensa expansão internacional das grandes empresas dos EUA no período do pós-guerra, ajudam a explicar a emergência do debate entre defensores do PE e da gestão estratégica (GE) na literatura produzida nos EUA. Esse processo acadêmico-político é revisto nas subseções a seguir.

• A era do planejamento estratégico

O modelo de PE foi importante para a construção da autoridade do estrategista na grande empresa e na sociedade a partir dos anos 1960 nos EUA. Em parte, ela foi criada em meados do Séc. XX como resposta às severas críticas que foram feitas na época ao sistema de educação em Gestão nos EUA. Estudos patrocinados pelas Fundações Ford e Carnegie concluíram que as escolas de negócios não estavam atendendo às necessidades das grandes empresas em uma época em que vigorava nos EUA o lema «o que é bom para a General Motors é bom para a América» (e vice-versa).

A deficiência no ensino era preocupante naquela época para as grandes empresas, que precisavam de gerentes mais qualificados para a condução do que Alfred Chandler iria denominar de capitalismo gerencial (Chandler, 1977). Esse quadro era também problemático para as escolas de negócios, que viam sua posição ameaçada dentro das universidades e da sociedade.

A construção da autoridade do estrategista dentro da grande empresa e na sociedade nos EUA demandou então a superação tanto do significado negativo atribuído aos gerentes quanto das desconfianças em relação ao cres-

cente poder econômico e político dessas empresas (Locke, 1996). Para isso, o modelo de PE foi de central importância.

Os estrategistas ou altos executivos das grandes empresas eram descritos nos casos de ensino e nos livros-texto – especialmente pela Harvard Business School – como legítimos substitutos da «mão invisível», de acordo com os fundamentos de uma ordem social *made in USA* que foi construída no período pós-guerra e denominada de capitalismo gerencial (Chandler, 1984). A autoridade atribuída ao estrategista nos textos acadêmicos e nas práticas correspondentes ajudou a aproximar as escolas de negócios às grandes empresas e a fazer com que a estratégia fosse transformada em disciplina «de fecho e de integração» no currículo da área de Gestão.

O conhecimento acadêmico de estratégia ajudou a atenuar as diversas manifestações contrárias ao avanço das grandes corporações e do capitalismo «made in USA».

Casos de ensino em estratégia, produzidos em sua maioria pela Harvard Business School, descreviam situações de sucesso e atribuíam aos estrategistas e à estratégia a responsabilidade pelos resultados alcançados. Nesses textos, que foram exportados a um grande número de países, não eram citados erros ou falhas dos estrategistas.

Os livros da área de estratégia reproduziram o modelo de PE e foram intensamente exportados para diversos países naquela época. Essa grandiosa exportação de conhecimento acadêmico coincidiu com a expansão territorial das grandes empresas dos EUA e com a difusão do modelo de capitalismo praticado nos EUA (Gilpin, 2004). Correspondentemente, o conhecimento acadêmico de estratégia ajudou a atenuar as diversas manifestações contrárias ao avanço das grandes corporações e do capitalismo *made in USA*. Os casos de ensino de estratégia, por exemplo, se transformaram em recurso fundamental de legitimação da autoridade da grande empresa e de seus estrategistas tanto dentro dos EUA quanto no exterior.

A literatura de PE atribuía ao ambiente externo o papel

do «inimigo», e à grande empresa e ao estrategista o papel dos «mocinhos». A «capacidade de adaptação (da grande empresa) a mudanças no ambiente» (Organ, 1971, p. 74) passou a ser sinônimo de estratégia e isso afastou tanto a idéia de que as grandes empresas e seus estrategistas pudessem ser prejudiciais à sociedade e ao Estado quanto os discursos e conhecimentos acadêmicos que serviam como base de legitimidade para «outros» estrategistas.

Em outras palavras, o modelo de PE foi de fundamental importância para viabilizar a internacionalização das grandes empresas dos EUA nas décadas de 1960 e 1970. O modelo foi abraçado por importantes instituições internacionais, tais como o Banco Mundial e as Nações Unidas, para orientar os processos de avaliação, fomento e controle em diversos países.

O modelo de PE e suas narrativas baseadas em «comando de baixo para cima» ajudaram a tornar ilegítimos outros significados – tais como «invasão» e «dominação» – que eram atribuídos às estratégias de grandes corporações em diversos países e mesmo dentro dos EUA. A idéia de que estratégia significa manipulação (ou abuso) da sociedade ou do mercado pelas grandes corporações dos EUA foi gradativamente suprimida devido ao processo de construção da autoridade legítima do estrategista da grande empresa em diversos países.

Em outras palavras, o modelo de PE foi de fundamental importância para viabilizar a internacionalização das grandes empresas dos EUA nas décadas de 1960 e 1970. O modelo foi abraçado por importantes instituições internacionais, tais como o Banco Mundial e as Nações Unidas, para orientar os processos de avaliação, fomento e controle em diversos países. Isso ajuda a explicar por que é correto afirmar que o conhecimento acadêmico de estratégia, e em especial o modelo de PE, faziam parte de um amplo processo de disseminação internacional de ideologias *made in USA* (Locke, 1996).

Por detrás desse grandioso processo acadêmico-político e econômico não havia apenas o estrategista da grande empresa. Outros estrategistas dos EUA, e também diferentes

tipos de estrategistas em outros países, buscavam a construção de uma nova base de legitimidade para viabilizar o processo de expansão territorial dos EUA e de seu capitalismo (Mills e Hatfield, 1999).

O modelo de PE funcionou adequadamente como base de legitimação até o início dos anos 1980, quando as crises do petróleo provocaram transformações geopolíticas que afetaram substancialmente a autoridade da grande empresa e dos EUA tanto no contexto internacional quanto dentro dos EUA.

• A era da gestão estratégica

No início da década de 1980, severas críticas ao modelo de PE começaram então a ser publicadas nos EUA. Diversos analistas argumentavam que o modelo de PE impõe uma racionalidade hierárquica e autoritária que impede a participação coletiva. No final das contas, o modelo de PE isola a grande empresa e seus líderes de seus clientes e colaboradores.

Os fundamentos do PE, segundo seus críticos, não eram mais condizentes com o novo cenário mundial. Iniciou-se, então, um acalorado debate entre os defensores do PE e os da gestão estratégica (GE) na literatura dos EUA. Gurus como Tom Peters e acadêmicos como Henry Mintzberg tiveram papel central na construção desse debate nos EUA e, posteriormente, em outros países.

O modelo de GE argumenta que centralização e comando têm de ser substituídos por pluralismo e aprendizagem. Esse discurso foi rapidamente incorporado por grande número de consultores e acadêmicos nos EUA e isso garantiu a construção de uma nova base de legitimidade para a autoridade do estrategista na (e da) grande empresa.

Um dos mais importantes autores da área define GE como uma abordagem sistemática que orienta o estrategista a posicionar e relacionar a empresa ao seu ambiente, de modo «a garantir seu continuado sucesso e a mantê-la protegida das surpresas» (Ansoff, 1984, p. xv). Essa definição estabelece que as surpresas causadas pelo ambiente externo são o elemento mais crítico para as grandes empresas e para seus estrategistas.

A imagem do estrategista como autoritário e centralizador

foi habilmente substituída então por uma imagem «humanizada» ainda mais poderosa. O estrategista era descrito a partir de então como alguém que pode cometer equívocos, sem que isso possa ameaçar sua posição de autoridade. No final das contas, acadêmicos e consultores que defendiam os modelos de GE conseguiram resguardar a autoridade do estrategista da grande empresa.

A descrição de ambiente externo como domínio cada vez mais complexo e dinâmico sustentou o argumento de que todos os membros das empresas têm de participar nos processos da estratégia. O comprometimento desses «colaboradores» – em especial nas subsidiárias em número crescente de países e regiões – seria obtido não por meio da difusão de ordens, mas sim de valores corporativos. Estratégia tornou-se então uma filosofia que deveria ser aplicada por qualquer tipo de organização e em qualquer país ou região.

Casos de abuso e de fracasso protagonizados pelo estrategista da grande empresa passaram a ser minimizados. Na aparência, a transição de PE para GE significou mudança. No fundo, a base de legitimidade da autoridade do estrategista foi substancialmente ampliada pelo conhecimento acadêmico produzido nos EUA.

Os intermináveis debates entre os defensores de PE e de GE na literatura especializada produzida no mundo anglo-americano ajudaram a ampliar a base de legitimação da autoridade do estrategista da grande empresa tanto nos EUA quanto no exterior. Esses debates fortaleceram a crença – a qual também foi abraçada por instituições importantes como o Banco Mundial e as Nações Unidas – de que países e sociedades se beneficiam da ação do estrategista da grande empresa e do conhecimento acadêmico correspondente. Em outras palavras, os debates entre os defensores de PE e de GE ajudaram a bloquear a emergência de idéias «concorrentes», especialmente em países e regiões fora dos EUA.

A pluralidade trazida pelos debates entre PE e GE ajudou a atenuar críticas à autoridade do estrategista da grande empresa e à área de estratégia até meados dos anos 1990. A partir de então, as grandes empresas dos EUA passaram a lidar com um contexto internacional mais com-

plicado devido ao seu crescente poder e às reações ao cenário correspondente. Os crescentes ataques mobilizados por organizações não governamentais e instituições da sociedade civil à autoridade do estrategista da grande empresa e dos EUA impulsionaram a área de estratégia a novos interesses, tais como o foco em desenvolvimento socioeconômico e bens sociais e a preocupação em produzir conhecimento acadêmico em economias emergentes e «em transição».

Desafios dos estrategistas do mundo luso-brasileiro na era da globalização

Na era da globalização, o conhecimento acadêmico vem cumprindo um papel de central importância, não somente em termos econômicos, mas também em termos políticos e ideológicos. A imensa quantidade e diversidade de fronteiras e territórios representam um desafio para o uso de autoridade pela grande empresa e por seus estrategistas. Esse cenário ajuda a explicar os novos modelos acadêmicos focados em desenvolvimento socioeconômico e em bem social, as reações observadas na academia europeia à autoridade dos EUA na área, e também o crescente interesse da academia de estratégia dos EUA em produzir conhecimento em economias emergentes e economias «em transição».

A despeito das pressões da União Europeia para que questões nacionais sejam relegadas a um segundo plano, Portugal continua enfrentando desafios que dificilmente podem ser reconhecidos por algum projeto de Europeização ou anglo-americano.

Algumas críticas no Brasil e em Portugal a respeito do domínio do conhecimento produzido nos EUA foram publicadas recentemente (e.g., Bertero *et al.*, 2003; Cabral-Cardoso, 2006). Entretanto, as bases de autoridade legítima do estrategista e da grande empresa, e o papel político-ideológico cumprido pelo conhecimento acadêmico, ainda não foram exploradas com a necessária extensão e profundidade por seus acadêmicos.

A despeito das pressões da União Européia para que questões nacionais sejam relegadas a um segundo plano, Portugal continua enfrentando desafios que dificilmente podem ser reconhecidos por algum projeto de Europeização ou anglo-americano. Muitas das características institucionais observadas no Brasil e em Portugal são mais semelhantes entre si do que aquelas observadas e privilegiadas em economias tidas como mais desenvolvidas. Os papéis, as responsabilidades e as práticas do Estado, do mercado e de outras instituições importantes no mundo luso-brasileiro não coincidem necessariamente com o que a literatura anglo-americana descreve e prescreve.

Dentre as semelhanças histórico-institucionais entre Brasil e Portugal, por exemplo, podemos destacar a forte presença do Estado na regulação do mercado (Carioca *et al.*, 2004) e o uso intenso de estratégias de não-mercado pelas empresas (Gonçalves *et al.*, 2005). Essas características reforçam a necessidade de redescobriremos os outros tipos de estrategistas que foram deslegitimados pela literatura dominante.

Apesar de serem incentivadas (ou forçadas) a adotarem modelos centrados nas noções de livre mercado e de grande empresa, essas economias são marcadas pela forte presença do Estado e de organizações governamentais em seus mercados. Essa característica, no entanto, não as tornam inferiores em relação a outros tipos de governança econômico-política, como a literatura dominante e os fluxos de difusão de conhecimento acadêmico sugerem (Chang, 2002).

O contexto atual de crescentes volumes de investimentos diretos no mundo luso-brasileiro e a crescente internacionalização das empresas de Portugal e do Brasil na era da globalização demandam esse tipo de problematização. Já há razoável consenso entre analistas que, tanto no Brasil quanto em Portugal, o modelo de economia política centrada no Estado foi substituído de forma acelerada e equivocada por um modelo centrado no mercado a partir do início dos anos 1990 (Diniz e Boschi, 2003).

Tais transformações foram suportadas pelo duopólio PE-GE na literatura acadêmica de estratégia e pelo corres-

pondente bloqueio de abordagens críticas que pudessem revelar as bases de legitimação da autoridade, não apenas da grande empresa e de seus estrategistas, mas também do tipo de capitalismo privilegiado pelos EUA na era da globalização.

Isso ajuda a explicar por que, a partir de meados da década de 1980, o Estado passou a ser descrito no Brasil como incompetente e ineficiente (Diniz e Boschi, 2003), ao mesmo tempo em que a literatura acadêmica de estratégia experimentava um boom problemático no país devido ao distanciamento dos pesquisadores em relação à realidade local (Bertero *et al.*, 2003). Privatizações de empresas estatais, reformas do Estado, processos de abertura econômica e a ampliação do uso do conhecimento de estratégia marcaram a instalação da era da globalização tanto no Brasil quanto em Portugal.

Este ensaio sugere que a análise e a construção da autoridade do estrategista por meio de bases de legitimidade mais compatíveis com o mundo luso-brasileiro na era da globalização é, especialmente no Brasil e em Portugal, um importante foco para acadêmicos e estrategistas.

Esse quadro é desafiante para estrategistas e acadêmicos do mundo luso-brasileiro. No Brasil, até ao início da década de 1990, grande parte dos estrategistas era encontrada em empresas estatais, no governo e em outras instituições importantes. O conhecimento acadêmico em estratégia produzido nos EUA estabelece dois pressupostos importantes acerca da globalização: os «outros» estrategistas devem ser substituídos por estrategistas da grande empresa, e outros tipos de capitalismo devem ser substituídos pelo modelo de capitalismo de mercado dos EUA.

Entretanto, é correto afirmar que os «outros» estrategistas continuam protagonizando o mercado no Brasil. Argumento similar se aplica em Portugal e a outros países do mundo luso-brasileiro. Também é correto afirmar que há evidências de que capitalismo de mercado dos EUA não deve ser tratado como o único tipo de capitalismo.

Considerações finais

Este ensaio tentou mostrar que o conhecimento dominante em estratégia contribuiu para a construção e amplificação de bases de autoridade legítima para estrategistas da grande empresa nos EUA e em diversos países, em detrimento de outros tipos de estrategistas.

Na era da globalização, o conhecimento acadêmico tem sido de central importância para a construção da autoridade do estrategista da grande empresa nos contextos e territórios que compõem o amplo e complexo mercado global. Os autores deste ensaio mostraram que um grande desafio para o mundo luso-brasileiro é redescobrir os «outros» estrategistas que foram suprimidos e deslegitimados pela literatura produzida nos EUA.

Este ensaio sugere que a análise e a construção da autoridade do estrategista por meio de bases de legitimidade mais compatíveis com o mundo luso-brasileiro na era da globalização é, especialmente no Brasil e em Portugal, um importante foco para acadêmicos e estrategistas. Para isso, pesquisadores devem promover desenvolvimentos interdisciplinares com áreas que representam os estrategistas que foram deslegitimados pela literatura produzida nos EUA e também promover intercâmbios com outras economias emergentes e «em transição».

Finalmente, os autores deste ensaio argumentam que o conhecimento acadêmico de estratégia deve ganhar a merecida atenção pelo mundo luso-brasileiro devido não apenas à sua importância econômica mas também política. O processo de redescoberta dos «outros» estrategistas no mundo luso-brasileiro e a construção de sua legitimidade, defendidas neste ensaio, demandarão não apenas a aproximação entre acadêmicos do mundo luso-brasileiro, mas também uma maior aproximação desses acadêmicos aos estrategistas que foram deslegitimados. ■

Referências bibliográficas

- ANSOFF, I. (1984), **Implanting Strategic Management**. Prentice Hall, New York.
- ASFORTH, B. e GIBBS, B. (1990), «The double-edge of organizational legitimation». *Organization Science*, vol. 1(2), pp. 177-194.
- BARON, D. (2005), **Business and Its Environment**. 5th ed., Prentice Hall, New Jersey.
- BERTERO, C., VASCONCELOS, F. e BINDER, M. (2003), «Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002». *Revista de Administração de Empresas*, vol. 43(4), pp. 48-62.
- BRUGMANN, J. e PRAHALAD, C. (2007), «New social compact». *Harvard Business Review*, vol. 85(2), pp. 80-90.
- BURAWOY, M. e LUKACS, J. (1985), «Mythologies of work: a comparison of firms in State Socialism and advanced Capitalism». *American Sociological Review*, vol. 50, pp. 723-737.
- CABRAL-CARDOSO, C. (2006), «Portuguese management between global rhetoric and local reality». *Management Research*, vol. 4(3), pp. 193-204.
- CARIOCA, M. J.; DINIZ, R. e PIETRACCI, B. (2004), «Making Portugal competitive». *The McKinsey Quarterly*, n.º 3, pp. 3-9.
- CHANDLER, A. D. (1962), **Strategy and Structure**. MIT Press, Cambridge.
- CHANDLER, A. D. (1977), **The Visible Hand**. Belknap Press, Cambridge.
- CHANDLER, A. D. (1984), «The emergence of managerial capitalism». *Business History Review*, vol. 58(4), pp. 473-503.
- CHANG, H.-J. (2002), «Rompendo o modelo». In G. ARBIX, A. COMIN e M. ZILBOVICIUS (Orgs.), **Brasil, México, África do Sul, Índia e China: Diálogo entre os que Chegaram Depois**. UNESP, USP, São Paulo.
- COWLING, K. e TOMLINSON, P. (2005), «Globalisation and corporate power». *Contributions to Political Economy*, vol. 24, pp. 33-54.
- DINIZ, E. e BOSCHI, R. (2003), «Empresariado e estratégias de desenvolvimento». *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, vol. 18(52), pp. 15-33.
- GILPIN, R. (2004), **O Desafio do Capitalismo Global**. Record, Rio de Janeiro.
- GONÇALVES, D. A.; FAIA-CORREIA, M. e CUNHA, M. P. (2005), «The importation of American managerial ideas by a start-up consulting firm». *Iberoamerican Academy of Management on Lisbon*, Dezembro.
- HAMBRICK, D. (2004), «The disintegration of strategic management: it's time to consolidate our gains». *Strategic Organization*, vol. 2(1), pp. 91-98.
- KNIGHTS, D. e MORGAN, G. (1991), «Corporate strategy, organizations, and subjectivity: a critique». *Organization Studies*, vol. 12(2), pp. 251-273.
- LEVY, D.; ALVESSON, M. e WILLMOTT, H. (2003), «Critical approaches to strategic management». In M. ALVESSON e H. WILLMOTT, **Studying Management Critically**. Sage, London.
- LOCKE, R. (1996), **The Collapse of the American Management Mystique**. Oxford, Oxford.
- MAXWELL, Kenneth (1973), «The generation of the 1790's and the idea of a Luso-Brazilian empire». In D. ALDEN (Ed.), **The Colonial Roots of Modern Brazil**. University of California Press, Berkeley.
- MILLS, A. e HATFIELD, J. (1999), «From imperialism to globalization: internationalization and the management text». In S. R. CLEGG, E. IBARRA-COLADO e L. BUENO-RODRIGUEZ (Eds.), **Global Management**, Sage, London.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. (2000), **Safari de**

Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. Bookman, Porto Alegre.

ORGAN, D. (1971), «Linking pins between organizations and environments». *Business Horizons*, vol. 14(6), pp. 73-80.

PORTER, M. e KRAMER, M. (2006), «Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility». *Harvard Business Review*, vol. 84(12), pp. 78-92.

ROPER, J. (2005), «Symmetrical communication: excellent public relations or a strategy for hegemony?». *Journal of Public Relations Research*, vol. 17(1), pp. 69-86.

SILVA, J. R. (2005), «A internacionalização das empresas por-

tuguesas: a experiência brasileira». *Revista de Administração de Empresas*, vol. 45, ed. especial Minas Gerais, pp. 102-112.

VAN AGTMAEL, A. (2007), **The Emerging Markets Century: How a New Breed of World-Class Companies is Overtaking the World.** Free Press, New York.

WHITTINGTON, R. et al. (2003), «Taking strategy seriously». *Journal of Management Inquiry*, vol. 12(4), pp. 396-409.

WRIGHT, M.; FILATOTCHEV, I.; PENG, M. e HOSKISSON, R. (2005), «Strategy research in emerging economies: challenging the conventional wisdom». *Journal of Management Studies*, vol. 42(1), pp. 1-33.

Recursos
Humanos
m a g a z i n e

Faça a assinatura anual

15€ (6 números)



Em sua casa....

www.rhmagazine.publ.pt

a gestão de pessoas em revista

Como transferir o conhecimento em redes de inovação?

Uma proposta de «benchmarking»

por Maria José Silva, João Leitão, Daniela Gomes Leitão e Mário Raposo

RESUMO: Este artigo visa apresentar uma proposta de medidas de «benchmarking» aplicadas às actividades de inovação e de transferência de tecnologia impulsionadas pelas universidades. O impacto dessas actividades no desenvolvimento regional tem assumido uma importância crescente, em especial no reforço da dinâmica dos Sistemas Regionais de Inovação. A contribuição deste artigo reside na apresentação de uma metodologia para a transferência do conhecimento ao nível das redes de inovação. A proposta agora apresentada resulta de um trabalho de campo efectuado no âmbito do projecto internacional OBSEREGIO, contando com a participação de universidades portuguesas e espanholas, e no qual se procedeu à avaliação de impactos das universidades no reforço da competitividade e da identidade territorial.

Palavras-chave: Benchmarking, Sistemas Regionais de Inovação, Universidades

TITLE: Knowledge transference in innovation networks: a benchmarking proposal

ABSTRACT: In this article a benchmarking proposal for the pull of innovation and technology transfer activities to be promoted by Universities, is presented. These activities impact on regional development, especially in what concerns the reinforcement of Regional Innovation Systems. This is an innovative approach, since a methodology for knowledge transference in innovation networks, is proposed. The benchmarking proposal is originated from an international research project: the OBSEREGIO, which was developed by Portuguese and Spanish universities, for evaluating the impact of universities on competitiveness and territorial identity of regions.

Key words: Benchmarking, Regional Innovation Systems, Universities

TÍTULO: ¿Cómo transferir conocimiento en redes de innovación?: Una propuesta de «benchmarking»

RESUMEN: Este artículo tiene como objetivo presentar una propuesta de medidas de benchmarking aplicadas a las actividades de innovación y de transferencia de tecnología impulsadas por las universidades. El impacto de estas actividades en el desarrollo regional tiene asumido una creciente importancia, en especial en el refuerzo de los Sistemas Regionales de Innovación. La contribución innovadora de este artículo reside en la presentación de una metodología para la transferencia del conocimiento en el nivel de las redes de innovación. La propuesta ahora presentada es el resultado en un trabajo de campo realidad en el ámbito del proyecto internacional OBSEREGIO, que ha contado con la participación de universidades portuguesas y españolas, y en que se ha procedido a la evaluación del impacto de las universidades en el refuerzo de la competitividad y de la identidad territorial.

Palabras-clave: Benchmarking, Sistemas Regionales de Innovación, Universidades

Num contexto de globalização revelado num processo evolutivo, irreversível e multidimensional (Rodrigues e Devezas, 2007), em que existe uma crescente interconectividade reflectida nos intensos fluxos de informação, tecnologia, capital, bens, serviços e pessoas no mundo (National Intelligence Council, 2004), e onde emerge um novo tipo de competição baseado na aprendizagem contínua e interactiva (Lundvall 2006), o *benchmarking* revela-se numa forma de ajudar as organizações a adoptar as melhores práticas, promovendo a aprendizagem contínua e interactiva das organizações.

Na realidade, o *benchmarking* consiste numa metodologia que procura identificar as melhores práticas, para depois as avaliar, ajustar e implementar na organização de forma criativa e inovadora. Perante os factos apresentados, as organizações e, em especial, as universidades têm um papel importante a desempenhar, com as suas actividades de ensino, investigação e serviços à comunidade, contribuindo para a dinamização da inovação e da transferência do conheci-

mento e, consequentemente, promovendo o desenvolvimento das regiões onde se enquadram.

O presente artigo visa apresentar uma proposta de medidas de *benchmarking* aplicadas às actividades de inovação e de transferência de tecnologia impulsionadas pelas universidades¹, sendo de salientar que o impacto dessas actividades no desenvolvimento regional tem assumido uma importância crescente, em especial no reforço da dinâmica dos Sistemas Regionais de Inovação.

A contribuição inovadora deste artigo reside na apresentação de uma metodologia para a transferência do conhecimento ao nível das redes de inovação. Esta metodologia consiste no *benchmarking*, a qual realça não só as relações entre uma universidade e a sua região, mas também um conjunto mais amplo de interacções estratégicas que potenciam o desenvolvimento regional.

A proposta de medidas de *benchmarking* agora apresentada resulta de um trabalho de campo efectuado no âmbito do projecto internacional OBSEREGIO, contando com a par-

Maria José Silva

msilva@ubi.pt

Doutora em Gestão, com especialização em Inovação (Univ. da Beira Interior). Professora Auxiliar na Univ. da Beira Interior e investigadora do Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais (NECE), Covilhã, Portugal

PhD in Management, specialization in Innovation (UBI). Assistant Professor at Beira Interior University and research fellow at Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais (NECE), Covilhã, Portugal.

Doctorado en Gestión Empresarial, con especialización en Innovación (Univ. da Beira Interior). Profesora Auxiliar en la Univ. da Beira Interior e investigadora del Núcleo de Estudios en Ciencias Empresariales (NECE), Covilhã, Portugal.

João Leitão

joao.c.leitao@tagus.ist.utl.pt

Doutor em Economia com especialização em Microeconomia Aplicada (Univ. da Beira Interior). Professor Auxiliar Convidado no Instituto Superior Técnico, Portugal.

PhD in Economics, specialization in Applied Microeconomics (UBI). Assistant Professor at Instituto Superior Técnico, Portugal.

Doctorado en Economía con especialización en Microeconomía Aplicada (Univ. da Beira Interior). Profesor Auxiliar en Instituto Superior Técnico, Portugal.

Daniela Gomes Leitão

dgomes@ubi.pt

Mestranda em Ciências Económicas (Univ. da Beira Interior, Covilhã, Portugal).

Student of the MA in Economic Sciences (Beira Interior University, Covilhã, Portugal).

Cursando Master en Ciencias Económicas (Univ. da Beira Interior, Covilhã, Portugal).

Mário Raposo

mraposo@ubi.pt

Professor Catedrático na Univ. da Beira Interior (Covilhã, Portugal), no Departamento de Gestão e Economia, onde lecciona desde 1983, assumindo as responsabilidades de coordenação de diversos cursos de pós-graduação e mestrado. Presentemente, é coordenador de uma oficina de Transferência de Tecnologia e da Unidade de Investigação: NECE.

Full Professor at Management and Economics Department (Beira Interior University, Covilhã, Portugal), where has been member of the teaching staff since 1983, with coordination responsibilities in several post-graduation and Master courses. Now is coordinator of the university TT office and a research unit: NECE.

Profesor Catedrático en la Univ. da Beira Interior (Covilhã, Portugal), en el Departamento de Gestión y Economía, donde enseña desde 1983, asumiendo las responsabilidades de coordinación de diversos cursos de postgrado y maestría. Actualmente es el coordinador de una oficina de Transferencia de Tecnología y de la Unidad de Investigación: NECE.

Recebido em Outubro de 2007 e aceite em Maio de 2008.

Received in October 2007 and accepted in May 2008.

Destaca-se o papel de relevo que a universidade pode desempenhar ao nível do desenvolvimento de novos produtos/serviços e processos, e ao nível da transferência de conhecimento, através das actividades de ensino e de divulgação do conhecimento.

ticipação de universidades portuguesas e espanholas das regiões da Beira Interior, Alentejo, Castilla y León e Extremadura, e no qual se procedeu à avaliação dos impactos das universidades no reforço da competitividade e da identidade territorial (Raposo *et al.*, 2006).

O artigo está estruturado como se segue. Efectua-se, primeiro, uma revisão sumária da literatura sobre a área de investigação, desenvolvimento e inovação (I&D+I) e de transferência de conhecimento, com especial incidência nos principais canais de transmissão do conhecimento das universidades para a economia, em geral, e para as empresas, em particular. Seguidamente apresenta-se a importância da universidade nas dinâmicas de desenvolvimento regional. Efectua-se, depois, uma breve exposição do *benchmarking* e apresentam-se as fichas de medida propostas. Finalmente, apresentam-se as considerações finais e as perspectivas futuras referentes à aplicação do *benchmarking* nas universidades, pretendendo apreciar as contribuições que a universidade pode aportar, no que diz respeito à produção de investigação (fundamental, aplicada e experimental). Destaca-se também o papel de relevo que a universidade pode desempenhar ao nível do desenvolvimento de novos produtos/serviços e processos, e ao nível da transferência de conhecimento, através das actividades de ensino e de divulgação do conhecimento.

Investigação, desenvolvimento e inovação e processo de transferência de conhecimento

As universidades – nas suas funções de ensinar, investigar e servir a comunidade –, devem ser agentes geradores e promotores do processo de transferência de conhecimento e de I&D+I. O processo de transferência de conhecimento é bastante complexo e interactivo, envolvendo as universidades como agentes detentores de conhecimento e as empresas como agentes utilizadores de conhecimento e

tecnologia para produzir novos produtos e desenvolver novos processos.

Partindo da abordagem sistémica da inovação (Freeman, 1987, 1988; Lundvall, 1985, 1988, 1992; Nelson, 1993 e Edquist, 1997; Sternberg, 1999; Kaufmann e Tödtling, 2000, 2001), a inovação empresarial define-se como um processo não linear, evolucionista, complexo e interactivo de aprendizagem e de relacionamentos entre a empresa e o seu meio envolvente. A inovação empresarial compreende a aplicação da investigação gerada no seio das universidades e transmitida às empresas de modo a promover a produção de novos produtos e o desenvolvimento de novos processos.

A transmissão de conhecimento faz-se através de redes de relacionamentos estabelecidas entre os agentes que interagem no processo de inovação e que partilham a cultura, a história, a linguagem e as instituições políticas e sociais (Lundvall, 1992). Com base nesta abordagem, os estudos que analisam o processo de inovação consideram o sistema de inovação delimitado pelas fronteiras nacionais, focando de uma forma global todos os sectores de actividade, todas as tecnologias e regiões, não particularizando cada um desses aspectos como importantes elementos de definição de um sistema de inovação. Posteriormente, surge o interesse em estudar o sistema de inovação sob o enfoque regional. Assim, emerge a abordagem do sistema de inovação ao nível regional.

Os defensores desta abordagem dão ênfase às interacções que ocorrem entre agentes económicos no desenvolvimento de actividades inovadoras em certos campos tecnológicos e que tendem a estar concentradas em regiões ou localizações específicas (Feldman, 1994; Audrestsch e Feldman, 1996; Almeida e Kogut, 1997 e Simmie e Sennett, 1999).

Os estudos a nível regional sobre regiões inovadoras (*innovative milieux*) mostram que o processo de inovação é intrínseco à região (Aydalot e Keeble, 1988; Camagni, 1991, 1995; Tödtling, 1994, 1995; Storper, 1995), levando à formação de um Sistema Regional de Inovação (Cooke, 1998). A conceptualização da inovação no contexto territorial é impulsionada pelo GREMI – *Groupe de Recherche Européen sur Milieux Innovateurs*.

De acordo com este grupo de investigadores, o meio, nomeadamente o meio inovador, serve de suporte contextual das redes de inovação através das quais se organiza a aprendizagem colectiva. Este meio abarca, de forma coerente, um sistema de produção, diferentes actores tanto sociais como económicos, uma cultura específica e é nele que se desenvolve um processo dinâmico de aprendizagem colectiva (Camagni, 1991, Cooke e Morgan, 1994). Assim, a inovação é compreendida como um processo de aprendizagem colectiva, num determinado contexto territorial em que as universidades desempenham um papel crucial na geração e transferência de inovação, tecnologia e conhecimento.

A nível internacional, vários estudos evidenciam a importância dos relacionamentos externos para a melhoria da capacidade inovadora da empresa (Fritsch e Lukas, 1999, 2001; Kaufmann e Tödtling, 2000, 2001; Romijn e Albaladejo, 2002). Também em Portugal, os resultados obtidos pelo estudo realizado por Silva (2003), em empresas industriais portuguesas, evidenciam a importância dos relacionamentos estabelecidos com as universidades como factores influenciadores do desempenho inovador das indústrias portuguesas, ao nível dos avanços inovadores, sendo esta a forma de relacionamentos que mais estimula as empresas a empreender avanços inovadores.

Também Fritsch e Schwirten (1999) referem que as instituições de conhecimento são importantes fontes de fornecimento de *inputs* para as actividades inovadoras do sector privado. Os investigadores acrescentam que estas instituições absorvem e acumulam conhecimento criado dentro de portas, geram novo conhecimento porque conduzem as suas próprias investigações e difundem o conhecimento na economia de várias formas.

Apesar da transmissão de um certo tipo de conhecimento se apoiar principalmente na informação codificada (relatórios científicos e publicações), outros tipos de conhecimento, para serem transmitidos, necessitam de interacção pessoal.

Os principais canais de transmissão do conhecimento destas instituições para a economia em geral e para as empresas em particular são:

- Projectos conjuntos de I&D entre empresas privadas e insti-

tuições de conhecimento visam a realização de três tipos de actividade:

- Desenvolvimento de investigação fundamental tendo em vista avanços tecnológicos; este tipo de projectos conjuntos de investigação é muito raro, dado que as empresas «não estão dispostas a suportar os elevados riscos sem uma clara definição de perspectivas» (Marques e Silva, 2000, p. 15).
- Desenvolvimento de actividades de investigação aplicada conducentes à resolução de problemas técnicos ou tecnológicos;
- Actividades de desenvolvimento experimental, tendo como objectivo elaborar protótipos.
- A realização de pesquisa contratada centra-se fundamentalmente na produção de conhecimentos científicos rapidamente comercializáveis, pelo que está muito dependente de considerações económicas (Kaufmann e Tödtling, 2001). Com a realização de pesquisa contratada visa-se transferir conhecimento para as empresas, possibilitando a fabricação de novos produtos e serviços, bem como o desenvolvimento de novos processos.
- As actividades de ensino e de formação são consideradas como um dos principais canais de transferência de conhecimentos, que permitem a difusão do conhecimento apreendido nas universidades. Os indivíduos formados nestas instituições também podem ser intermediários na relação entre estas instituições e a empresa ou organismo onde trabalham. As ligações decorrentes, frequentemente, de conhecimentos mantidos com antigos alunos, perduram após a conclusão dos cursos, estabelecendo a «ponte» entre o mundo académico e o mundo empresarial, permitindo esbater as dificuldades associadas às diferenças existentes entre eles, nomeadamente ao nível dos objectivos, atitudes, ritmos e comunicação (Simões, 1997; Fritsch e Schwirten, 1999).

Universidade e dinâmicas de desenvolvimento regional: um exemplo português?

Em 1986, com a criação da Universidade da Beira Interior (UBI) na cidade da Covilhã (localizada na faixa interior da região centro de Portugal), que na época ministrava cursos

de Engenharia Têxtil e de Gestão, foram criadas novas dinâmicas de desenvolvimento regional, ao nível da capacidade de inovação e transferência de conhecimento, bem como ao nível do potencial de criação de riqueza e de geração de despesa de um território em declínio, desde a década de 1970, após diversos choques petrolíferos que afundaram as actividades tradicionais de base industrial ligadas ao sector Têxtil, em especial, ao subsector dos Lanifícios.

A UBI continua a ser um exemplo de sucesso decorrente da implementação de políticas públicas orientadas para o desenvolvimento regional, na medida em que, para além de ter continuado a conferir apoio aos *clusters* tradicionais, designadamente, o Têxtil e o Agro-Alimentar, alargou a sua oferta de cursos e de investigação, o que permitiu à Beira Interior reunir as condições necessárias para a emergência de novos *clusters*, designadamente Conteúdos, Software, Distribuição, Saúde e Turismo, suportados pelo *cluster* central: Informação (Leitão, 2006).

Deste modo, houve um reforço efectivo da capacidade de criação de riqueza das cinco unidades territoriais NUTS III que constituem o território da Beira Interior (Portugal) – Pinhal Interior Sul, Serra da Estrela, Beira Interior Norte, Beira Interior Sul e Cova da Beira –, bem como a geração de renovadas formas de despesa que induziram novas dinâmicas de desenvolvimento regional, associadas à capacidade económica transmitida pelos funcionários da UBI, e também pela população estudantil. Esta população, não obstante ser flutuante, teve um impacto relevante na reconversão da estrutura económica de despesa de âmbito regional, a qual viu florescer novas e diversificadas actividades, em especial no sector dos serviços para atender a novas necessidades e exigências colocadas por novos públicos-alvo ligados à universidade (OBSEREGIO, 2006).

No período entre 1991 e 2002, no plano da criação de riqueza na Beira Interior, as unidades territoriais que mais contribuíram para a formação do Valor Acrescentado Bruto, a preços de mercado (VAB pm), foram a Beira Interior Norte e a Beira Interior Sul, seguidas da Cova da Beira.

Na Beira Interior Norte observou-se um acréscimo de 388 milhões de euros, resultante do aumento de 435 milhões de euros, em 1991, para 823 milhões de euros, em 2002. Por

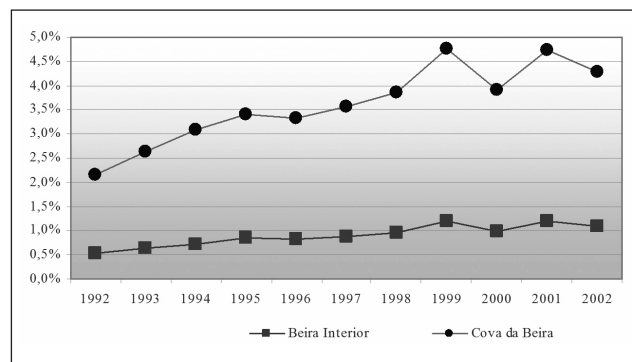
seu turno, na Cova da Beira, o aumento observado para o mesmo período foi ligeiramente inferior, cerca de 370 milhões de euros, sendo que o VAB pm da Cova da Beira aumentou de 341 milhões de euros, em 1991, para 711 milhões, em 2002.

Apesar de a Beira Interior Norte ser a unidade territorial com maior importância, em termos de VAB pm, a maior taxa de variação registou-se na Cova da Beira, com um valor positivo igual a 108,6%, seguida da Beira Interior Sul, com 106,1%, da Beira Interior Norte, com um valor de 89,2%, da Serra da Estrela, com 85,8% e do Pinhal Interior Sul, o qual apresentou uma taxa de variação positiva menor, 75%.

O multiplicador de riqueza dado pelo rácio entre o montante do orçamento global da UBI e o Produto Interno Bruto a preços de mercado (PIB pm) ao nível regional (ver Figura 1), permitiu aferir que, entre 1992 e 2002, ao nível da Beira Interior, se observou uma tendência de aumento, passando de 0,53%, em 1992, para 1,08%, em 2002, o que em termos absolutos fez um aumento de 0,54%. É de destacar que, em termos médios, entre 1992 e 2002, o orçamento global da UBI se cifrou em 0,9% do PIB pm da Beira Interior.

Na Cova da Beira, a tendência foi igualmente de aumento, pelo que o peso do orçamento global da UBI no PIB pm da Cova da Beira evoluiu de 2,16%, em 1992, para 4,27%, em 2002. Em termos médios, no período entre 1991 e 2002, o peso do orçamento da UBI representou 3,6% do PIB pm da Cova da Beira.

Figura 1
Evolução do multiplicador de riqueza da UBI na Beira Interior (Portugal)



Fonte: OBSEREGIO (2006)

No plano da geração de despesa, toma-se em linha de conta um multiplicador da despesa dado pelo somatório das despesas totais da UBI com alunos e funcionários, que proporcionou a mensuração do impacto económico da UBI por via da geração de despesa no território de enquadramento. Deste modo, entre 1992 e 2004, observou-se um aumento da despesa, em termos absolutos, de 4,2 milhões de euros, o que fez uma taxa de variação de 11,23%. Considerando o mesmo período de referência, em termos de valor médio, o impacto económico da UBI cifrou-se em 40,6 milhões de euros.

É de referir que, apesar desta tendência de aumento, registaram-se períodos em que a taxa de variação do impacto económico da UBI foi negativa, sendo de salientar os anos de 1995 e de 1997, em que a taxa de variação foi de -1,53% e -2,32%, respectivamente, bem como os anos de 2003 e de 2004, com taxas de variação iguais a -0,36% e -4,85%, respectivamente, sendo que 2004 foi o ano em que se registou a quebra mais acentuada.

O peso do impacto económico da UBI no PIB pm da Beira Interior (ver Figura 2) registou uma evolução de 1,3%, em 1992, para 1,4%, em 2002, o que fez um ligeiro acréscimo de 0,1%. É de acrescentar que, em termos médios, no período compreendido entre 1992 e 2002, o peso do impacto económico da UBI no PIB pm da Beira Interior foi de 1,3%.

Entre 1992 e 2002, ao nível da unidade territorial da Cova da Beira, assistiu-se a um ligeiro crescimento, consubstanciado numa variação absoluta de 0,3%, passando de 5,1%,

em 1992, para 5,4%, em 2002. Considerando o mesmo período de referência, é de salientar que o peso do impacto económico da UBI no PIB pm da Cova da Beira se cifrou, em termos médios, em 5,3%.

No plano da eficiência produtiva, atendendo à trajectória evolutiva do emprego na Beira Interior, no período compreendido entre 1991 e 2002, observou-se uma diminuição de 1,3 milhares de indivíduos, decrescendo de 181,9 milhares de indivíduos no primeiro ano para 180,6 milhares de indivíduos no último ano, o que representou uma taxa de variação negativa igual a -0,7%.

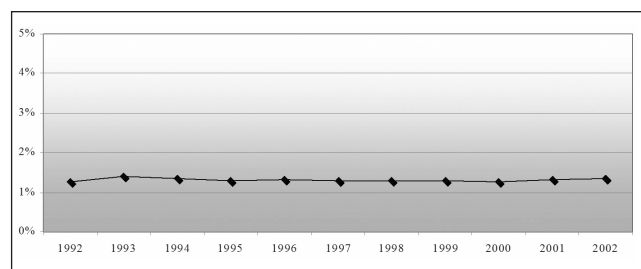
Relativamente à distribuição dos principais pólos de emprego, em termos das unidades territoriais, ao tomarem-se em linha de conta os valores médios de dimensão empregadora, constata-se que a Beira Interior Norte assume a liderança, sendo que, entre 1991 e 2002, esta proporciona emprego a 53,8 milhares de indivíduos empregados, sendo seguida da Cova da Beira, com 42,7 milhares, da Beira Interior Sul, com 37,6 milhares, do Pinhal Interior Sul, com 22,8 milhares e da Serra da Estrela, com 18,9 milhares de indivíduos.

Relativamente às dimensões críticas – inovação e transferência de conhecimento –, apesar do cenário recessivo que afectou, gravemente, os principais estabelecimentos produtivos ligados às especializações sectoriais do espaço de enquadramento da universidade – i.e., o Têxtil e o Agro-Alimentar –, o território apresentou uma capacidade competitiva reactiva expressa pela progressiva terciarização do tecido empresarial, que começa agora a dar os primeiros passos no sentido de incorporar os mecanismos de transferência de conhecimento, através da criação de novas empresas orientadas para a prestação de serviços com intensa incorporação de conhecimento e de novas tecnologias.

Neste âmbito, destaca-se a importância da UBI em dinamizar o funcionamento em rede de um Sistema Regional de Inovação, orientado para o desenvolvimento da capacidade empreendedora e inovadora das diferentes instituições, unidades empresariais, *players* e *stakeholders* e, simultaneamente, para o reforço dos mecanismos formais e informais para a transferência de conhecimento em regimes participativos de inovação aberta (Leitão, 2006).

A existência de um Sistema Regional de Inovação na Beira Interior (Portugal) é consubstanciada na aglomeração de um

Figura 2
Peso do impacto económico da UBI no PIB pm da Beira Interior (Portugal)



Fonte: OBSEREGIO (2006)

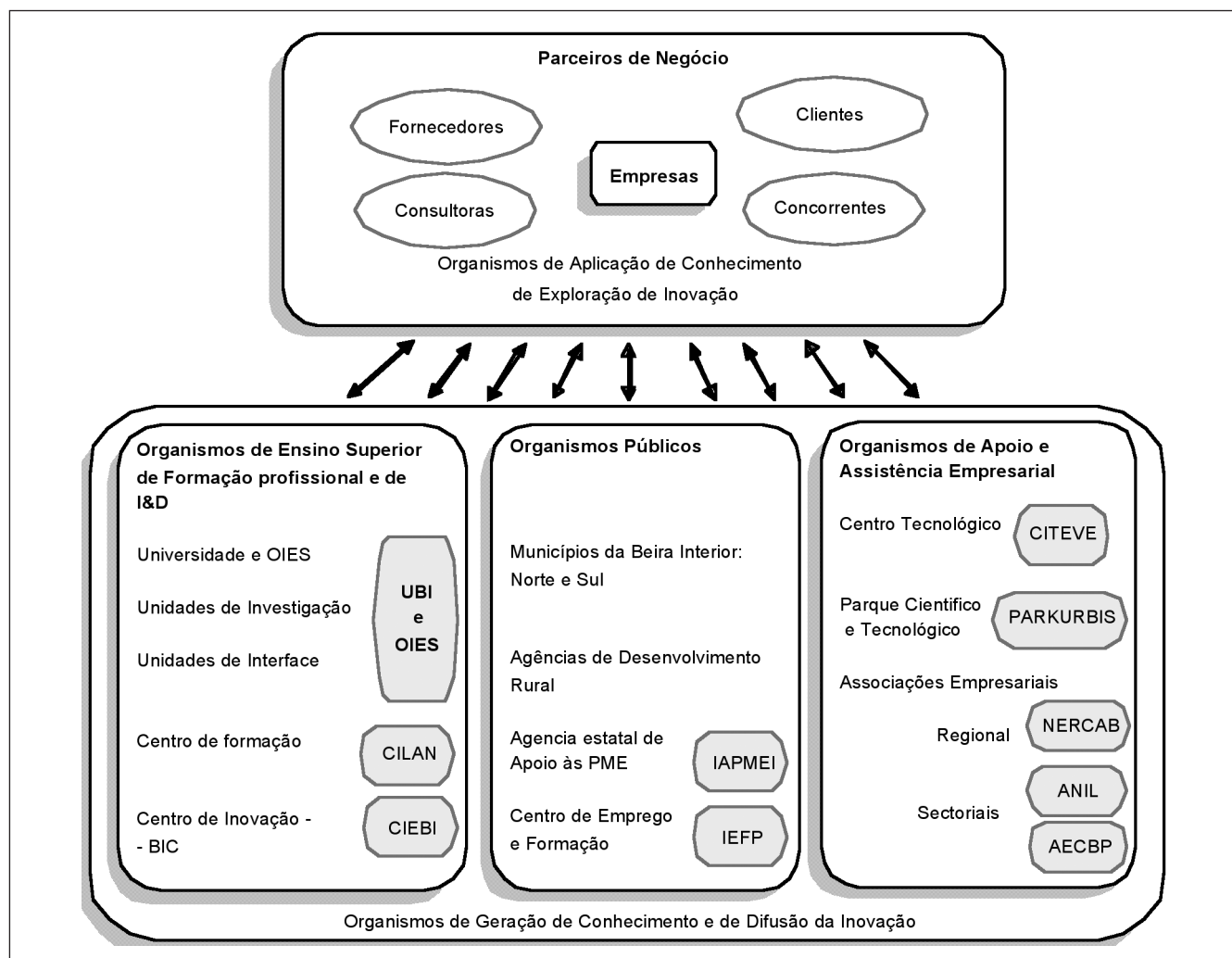
conjunto de agentes críticos que estão localizados no território, e que estabelecem relações e interações relevantes, no âmbito da inovação e da transferência de conhecimento (ver proposta na Figura 3).

A formalização de uma rede institucional que congregue agentes, promotores e líderes de actividades de I&D+I e de transferência de conhecimento no âmbito do Sistema Regional de Inovação acima proposto, implica o desenvolvimento de mecanismos para o acompanhamento e controlo da frequência e intensidade das relações estabelecidas entre os diferentes agentes críticos agrupados em rede: entidades

parceiras de negócio; organismos de Ensino Superior, de formação profissional e de I&D; organismos públicos; e organismos de apoio e assistência empresarial.

Neste sentido, a realização de exercícios de *benchmarking* com o objectivo de estimular e controlar as actividades de I&D+I que podem abranger, nomeadamente, a Investigação fundamental, a investigação aplicada, a investigação experimental e o desenvolvimento de novos produtos/serviços, é uma necessidade com importância crucial para garantir o desenvolvimento e a sustentabilidade do Sistema Regional de Inovação.

Figura 3
Sistema regional da inovação da Beira Interior



A identificação do papel assumido pelos agentes críticos previamente identificados, bem como a mensuração das realizações efectivas da universidade com os seus parceiros através da utilização de indicadores genéricos que viabilizem a realização de análises retrospectivas, são condições fundamentais para aferir da amplitude dos efeitos das universidades sobre o desenvolvimento regional.

Neste âmbito, a realização de exercícios de *benchmarking* assume especial importância, dado que permite, por um lado, estabelecer padrões de referência ao nível dos indicadores de execução de actividades de I&D+I e de transferência de conhecimento, e, por outro lado, identificar desvios e propor medidas correctivas no sentido de garantir o aumento da contribuição das universidades para as dinâmicas de desenvolvimento regional nos respectivos territórios de enquadramento.

A acrescentar aos factos mencionados, a adopção de práticas de *benchmarking* é extremamente importante, na medida em que pode proporcionar a identificação e a mensuração clara dos ganhos económicos resultantes do estabelecimento e desenvolvimento de parcerias entre os agentes críticos e as universidades, o que, em termos operacionais, pode constituir uma base dinâmica no sentido de garantir a construção e utilização de uma linguagem comum entre os agentes integrados em rede, e que esta seja pautada por um posicionamento comum orientado para a criação de riqueza assente no pleno funcionamento do Sistema Regional de Inovação.

O «benchmarking»: medidas para as actividades de I&D+I e de transferência de conhecimento

O *benchmarking* pretende ultrapassar a simples recolha de dados, procurando identificar as melhores práticas, para depois as avaliar, ajustar e implementar de forma criativa e inovadora. Metodologicamente, o desafio do *benchmarking* não é apenas fazer ressaltar as relações lineares entre uma universidade e a sua região de enquadramento, mas abarca um conjunto mais amplo de interações estratégicas.

As prioridades estratégicas para o desenvolvimento regional devem resultar de processos que proporcionam um valor acrescentado para todos os intervenientes regionais, que poderá passar pelo desenvolvimento educacional e

económico, pela criação de novas empresas e ainda pela revitalização de sectores maduros com elevado valor e de grande tradição regional.

Relativamente às actividades de I&D+I e de transferência de conhecimento, tendo como base os principais canais de transmissão de conhecimento (expostos anteriormente), apreciam-se as contribuições que a universidade poderá aportar no que diz respeito à produção de investigação (fundamental, aplicada e experimental). Destaca-se também o papel de relevo que a universidade poderá desempenhar ao nível do desenvolvimento de novos produtos/serviços e processos, e ao nível da transferência de conhecimento, através das actividades de ensino e de divulgação do conhecimento.

Para cada medida respeitante à área foi desenhada uma «Ficha de Medida» (**ver Caixa**) na qual constam os seguintes itens: Perfil, Justificação, Fonte(s) de Informação, Boa Prática, Mecanismo Operacional, Indicadores Genéricos e Avaliação.

Dentro da área actividades I&D+I e de transferência de conhecimento apresentam-se as seguintes medidas: Investigação fundamental; Investigação aplicada; Investigação experimental; e Desenvolvimento de novos produtos/serviços (**ver pp. 30-31**).

Considerações finais

A sociedade em geral, e os agentes críticos do contexto regional em particular, esperam cada vez mais que as universidades sejam os principais agentes de mudança, de dinâmicas de inovação e de criatividade, levando à integração dos vários agentes em redes de inovação, tecnologia e conhecimento.

No caso português que foi objecto de análise, o cenário agregado consubstanciado no cálculo dos multiplicadores de riqueza e de despesa permite confirmar a importância das universidades como dinamizador principal da competitividade e do desenvolvimento regional, bem como o seu papel de dinamizador de redes I&D+I e de transferência de conhecimento.

Tendo em vista viabilizar a realização de um exercício de *benchmarking* sobre as contribuições que as universidades têm no desenvolvimento do território onde se inserem,

Medida 1 – Investigação fundamental

Perfil

Líder, promotor, parceiro

Justificação

A universidade deve comandar e promover a produção de investigação fundamental. Os avanços inovadores dependem da produção de conhecimento, proporcionado essencialmente pela produção de investigação científica de âmbito fundamental

Fonte(s) de informação

Fontes primárias de informação

Boa prática

Promover a produção de investigação fundamental tendo em vista o desenvolvimento de avanços inovadores

Mecanismo operacional

Afectação de projectos conjuntos de I&D pelos vários departamentos, consoante as suas especializações. O desenvolvimento desses projectos deve ser articulado com linhas consentâneas de investigação, onde se incluem a realização de dissertações de mestrado e de teses de doutoramento

Indicadores genéricos

- Identificação dos principais projectos conjuntos de I&D no âmbito da investigação fundamental
- Número de protocolos e de projectos de I&D realizados
- Número de projectos conjuntos em I&D, por área de especialização
- Número de dissertações e de teses, por área de especialização
- Número de artigos científicos
- Número de investigadores de carreira
- Número de bolseiros de investigação

Avaliação

Retrospectiva

- Número de projectos de I&D no âmbito da investigação fundamental / Número total de projectos de I&D da universidade
- Número de dissertações e teses relacionadas com a medida / Número total de dissertações e teses defendidas na universidade
- Número de artigos científicos
- Número de investigadores de carreira
- Número de bolseiros de investigação

Qualitativa

Escala de avaliação

1	2	3	4	5
Não há envolvimento da universidade na dinamização e execução da presente medida		Existe desenvolvimento de projectos e de investigações, a nível interno, sem envolvimento de outros agentes institucionais ligados à investigação fundamental		Envolvimento efectivo em projectos de investigação fundamental de acordo com as solicitações de outros agentes institucionais

Lista de correspondências para a escala:

1 – **Nenhum envolvimento**; 2 – Pouco envolvimento; 3 – **Envolvimento interno**; 4 – Envolvimento interno e pouco externo; 5 – **Envolvimento activo a nível interno e externo**

Externa:

Avaliação realizada por um painel de especialistas externos à universidade

Medida 2 – Investigação aplicada

Perfil

Líder, promotor, parceiro

Justificação

A universidade deve liderar e incentivar a investigação aplicada. A investigação aplicada pode contribuir para a resolução de problemas técnicos e tecnológicos de natureza diversa

Fonte(s) de informação

Fontes primárias de informação

Boa prática

Promover a produção de investigação aplicada tendo em vista a resolução de problemas técnicos e tecnológicos

Mecanismo operacional

Afectação de projectos conjuntos de I&D, no âmbito da investigação aplicada, pelos vários departamentos, consoante as suas especializações. O desenvolvimento desses projectos deve ser articulado com linhas consentâneas de investigação, onde se incluem a realização de dissertações de mestrado e de teses de doutoramento. Deve também tentar responder às solicitações de outros agentes

Indicadores genéricos

- Identificação dos principais projectos conjuntos de I&D no âmbito da investigação aplicada
- Número de projectos conjuntos de investigação aplicada, por área de especialização
- Número de protocolos e de projectos de I&D realizados
- Número de dissertações e de teses, por área de especialização
- Número de investigadores de carreira, por área de especialização
- Número de bolseiros de investigação, por área de especialização

Avaliação

Retrospectiva

- Número de projectos de I&D no âmbito da investigação fundamental / Número total de projectos de I&D da universidade
- Número de dissertações e teses relacionadas com a medida / Número total de dissertações e teses defendidas na universidade
- Número de artigos científicos
- Número de investigadores de carreira
- Número de bolseiros de investigação

Qualitativa

Escala de avaliação

1	2	3	4	5
Não há envolvimento da universidade na dinamização e execução da presente medida		Existe desenvolvimento de projectos e de investigações, a nível interno, sem envolvimento de outros agentes institucionais ligados à investigação aplicada		Envolvimento efectivo na preparação e realização de acções conducentes ao desenvolvimento de projectos no âmbito da investigação aplicada em regime de parceria. Realização de investigações concertadas com linhas de investigação

Lista de correspondências para a escala:

1 – **Nenhum envolvimento**; 2 – Pouco envolvimento; 3 – **Envolvimento interno**; 4 – Envolvimento interno e pouco externo; 5 – **Envolvimento activo a nível interno e externo**

Externa:

Avaliação realizada por um painel de especialistas externos à universidade

Medida 3 – Investigação experimental

Perfil

Promotor, parceiro

Justificação

A universidade deve promover a produção de investigação experimental. A elaboração de protótipos depende da produção de conhecimento por via experimental e deve tentar, sempre que possível, responder às solicitações do exterior

Fonte(s) de informação

Fontes primárias de informação

Boa prática

Promover a produção de investigação experimental tendo em vista o desenvolvimento de protótipos

Mecanismo operacional

Afectação de projectos de I&D em investigação experimental pelos vários departamentos, consoante as suas especializações. O desenvolvimento desses projectos deve ser articulado com linhas consentâneas de investigação e deve tentar responder às solicitações do exterior

Indicadores genéricos

- Identificação dos principais projectos conjuntos de I&D no âmbito da investigação experimental
- Número de projectos conjuntos em I&D em investigação experimental, por área de especialização
- Número de protocolos e de projectos de I&D realizados
- Número de protótipos e número de inventos, por área de especialização
- Número de patentes, por área de especialização
- Número de *Royalties* partilhados entre a universidade e a empresa
- Número de investigadores de carreira, por área de especialização
- Número de bolsiros de investigação, por área de especialização

Avaliação

Retrospectiva

- Número de projectos de I&D no âmbito da investigação experimental / Número total de projectos de I&D da universidade
- Número de protocolos conducentes ao desenvolvimento de investigação experimental, celebrados com outros agentes institucionais
- Número de protótipos, número de inventos e número de patentes
- Montante de *Royalties* recebidos pela universidade e pelas empresas
- Número de investigadores de carreira
- Número de bolsiros de investigação

Qualitativa

Escala de avaliação

1	2	3	4	5
Não há envolvimento da universidade na dinamização e execução da presente medida		Existe desenvolvimento de projectos e de investigações, a nível interno, sem envolvimento de outros agentes institucionais ligados à investigação experimental		Envolvimento efectivo na preparação e realização de acções conducentes ao desenvolvimento de projectos no âmbito da investigação experimental em regime de parceria. Realização de investigações concertadas com linhas de investigação

Lista de correspondências para a escala:

1 – **Nenhum envolvimento**; 2 – Pouco envolvimento; 3 – **Envolvimento interno**; 4 – Envolvimento interno e pouco externo; 5 – **Envolvimento activo a nível interno e externo**

Externa:

Avaliação realizada por um painel de especialistas externos à universidade

Medida 4 – Desenvolvimento de novos produtos / serviços

Perfil

Promotor, parceiro

Justificação

As empresas têm vindo a reconhecer o valor da investigação como fonte de inovação para melhorar produtos e serviços complexos. O desenvolvimento de actividades em consórcio ou parceria, com a universidade, no sentido de aumentar o nível de incorporação de tecnologia na indústria nacional, passa por desenvolver a capacidade de absorver a produção de novos conhecimentos e por estimular a concepção e o desenho de novos produtos/serviços de base tecnológica

Fonte(s) de informação

- Dados secundários
- Fontes primárias de informação

Boa prática

Desenvolver nos produtos/serviços mediante a promoção de mecanismos de transferência de tecnologia, fomentando a cooperação entre as universidades, as empresas e outras instituições

Mecanismo operacional

Criação de um gabinete/centro que ajude a identificar novas ideias e invenções com potencial de comercialização, o qual deve coadjuvar na persecução desse potencial

Indicadores genéricos

- Número de licenças de propriedade industrial atribuídas
- Número de protótipos desenvolvidos
- Número de patentes registadas
- Montante de *Royalties* partilhados entre a universidade e a empresa
- Número de invenções

Avaliação

Retrospectiva

- Número de licenças de propriedade industrial atribuídas
- Número de protótipos desenvolvidos
- Número de patentes registadas
- Montante de *Royalties* recebidos pela universidade e pelas empresas
- Número de invenções

Qualitativa

Escala de avaliação

1	2	3	4	5
Não há participação da universidade no desenvolvimento de novos produtos/serviços		Existe desenvolvimento interno de novos produtos/serviços, sem celebração de parcerias com o exterior		Envolvimento interno e externo no desenvolvimento de novos produtos/serviços, de acordo com as disposições e as solicitações das parecerias com o exterior

Lista de correspondências para a escala:

1 – **Nenhum envolvimento**; 2 – Pouco envolvimento; 3 – **Envolvimento interno**; 4 – Envolvimento interno e pouco externo; 5 – **Envolvimento activo a nível interno e externo**

Externa:

Avaliação realizada por um painel de especialistas externos à universidade

propõe-se a aplicação de fichas de medida sobre o conjunto de actividades de I&D+I e de transferência de conhecimento. Essas fichas visam mensurar as contribuições que as universidades e os agentes críticos do Sistema Regional de Inovação aportam em matéria de produção de investigação (fundamental, aplicada e experimental), desenvolvimento de novos produtos/serviços e transferência de conhecimento.

Finalmente, em termos de linhas orientadoras para futuras investigações propõe-se a aplicação em outras universidades das fichas de medida, apresentadas nesta proposta de *benchmarking*, como instrumento de avaliação da contribuição da universidade no desenvolvimento regional ao nível da transmissão de inovação, tecnologia e conhecimento. Realçamos o interesse de aplicar estas fichas em outras universidades, uma vez que possibilitará um estudo comparativo que permita efectuar um contraste de resultados para diferentes universidades, no plano internacional. ■

Agradecimentos

Os autores agradecem à coordenação editorial e a dois revisores anónimos desta revista, que através dos seus comentários críticos e sugestões contribuíram para uma versão melhorada da proposta de *benchmarking* agora apresentada.

Notas

1. Para mais informações sobre outras medidas de *benchmarking* conducentes ao reforço da competitividade e da identidade territorial, consultar o **Manual de Benchmarking** de Raposo et al. (2006), o qual foi editado no âmbito do projecto internacional OBSEREGIO, com financiamento ao abrigo do programa comunitário INTERREG III-A.

2. Os indicadores utilizados na análise de impactos baseiam-se nos resultados obtidos no decurso dos trabalhos de investigação desenvolvidos no âmbito do Observatório Transfronteiriço de Avaliação do impacto das Universidades no Tecido Regional (OBSEREGIO).

Referências bibliográficas

- ALMEIDA, P. e KOGUT, B. (1997), «The exploration of technological diversity and the geographic localization of innovation». *Small Business Economics*, vol. 9, pp. 21-31.
- AUDRETSCH, D. B. e FELDMAN, M. (1996), «R&D spillovers and the geography of innovation and production». *American Economic Review*, vol. 86(3), pp. 630-640.
- AYDALOT, P. e KEEBLE, D. (1988), **High Technology Industry and**

Innovative Environments: The European Experience. London. CAMAGNI, R. (1991), **Innovation Networks: Spatial Perspectives**. Belhaven Press, London.

CAMAGNI, R. (1995), «The concept of 'innovative milieu' and its relevance for public policies in European lagging regions». *Papers in Regional Science*, vol. 74, pp. 317-340.

COOKE, P. (1998), «Regional innovation systems: an evolutionary approach». In H. Braczyk, P. Cooke e R. Heidenreich (Eds.), **Regional Innovation Systems**, UCL Press, London.

COOKE, P. e MORGAN, K. (1994), «The creative milieu: a regional perspective on innovation». In R. Rothwell e M. Dodgson (Eds.), **The Handbook of Industrial Innovation**, Edward Elgar Publishing Company, UK. pp. 24-32.

EDQUIST, C. (1997), «Systems of innovation approaches: their emergence and characteristics». In Edquist (Ed.), **Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations**, Chapter One, London, Printer, pp. 1-35.

FELDMAN, M. P. (1994), **The Geography of Innovation**. Kluwer, Boston.

FREEMAN, C. (1987), **Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan**. Printer, London.

FREEMAN, C. (1988), «Japan: a new national system of innovation?». In G. Dosi; C. Freeman; R. Nelson; G. Silverberg e L. Soete (Eds.), **Technical Change and Economic Theory**, Printer, London.

FRITSCH, M. e LUKAS, R. (1999), «Innovation, cooperation, and the region». In David B. Audretsch e Roy Thurik (Eds.), **Innovation, Industry Evolution and Employment**, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 157-181.

FRITSCH, M. e LUKAS, R. (2001), «Co-operation in regional innovation systems». *Regional Studies*, 35(4), pp. 297-307.

FRITSCH, M. e SCHWIRTEN, C. (1999), «Enterprise-University co-operation and the role of public research institutions in regional innovation systems». *Industry and Innovation*, 6(1), June, pp. 69-83.

KAUFMANN, A. e TÖDTLING, F. (2000), «Systems of innovation in traditional industrial regions: the case of Syria in a comparative perspective». *Regional Studies*, 34(1), pp. 29-40.

KAUFMANN, A. e TÖDTLING, F. (2001), «Science-industry interaction in the process of innovation: the importance of boundary-crossing between systems». *Research Policy*, 30, pp. 791-804.

LEITÃO, J. (2006), «Open innovation clusters: the case of Cova da Beira Region (Portugal)». *Conference Proceedings of ISBE 2006*, Cardiff.

LUNDVALL, B. A. (1985), «Product innovation and user-producer interaction». *Industrial Research*, Series n.º 31 Aalborg, Aalborg University Press.

LUNDVALL, B. A. (1988), «Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the National system of innovation». In G. Dosi; C. Freeman; R. Nelson; G. Silverberg e L. Soete (Eds.), **Technical Change and Economic Theory**, Printer, London, pp. 349-269.

LUNDVALL, B. A. (1992), «Introduction». In **National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning**, B. A. Lundvall (Ed.), Chapter I, Printer, London, pp. 1-19.

LUNDVALL, B. A. (2006), «Innovation in the knowledge-based economy: models and reality». Comunicação apresentada no Seminário da COTEC, 15 de Maio, Lisboa.

MARQUES, J. P. e SILVA, G. (2000), «Cooperação Universidade-In-

dústria e as instituições de interface: o caso da Universidade de Coimbra». Comunicação apresentada e publicada nas Actas das X Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, vol. III, 2-4 Fevereiro, Vilamoura, Portugal, pp. 11-16.

NATIONAL INTELLIGENCE COUNCIL (2004), «Mapping the global future report of the national». *Report of the National Intelligence Council's 2020 Project*, December. Acedido em www.foia.cia.gov/2020/2020.pdf.

NELSON, R. R. (1993), **National Systems of Innovation: A Comparative Analysis**. Oxford University Press, Oxford.

OBSEREGIO (2006), «Impacto económico das Universidades de fronteira no tecido regional». *Relatório do Observatório Transfronteiriço de Avaliação do Impacto das Universidades no Tecido Regional* (OBSEREGIO), Universidade da Beira Interior, Covilhã.

RAPOSO, M.; PAÇO, A.; LEITÃO, D.; FERREIRA J.; LEITÃO, J.; SILVA, M. J.; RODRIGUES, R. e SERRASQUEIRO, Z. (2006), **Manual de Benchmarking para as Universidades**. Publisher Team, Lisboa.

ROMIJN, H. e ALBALADEJO, M. (2002), «Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in Southeast England». *Research Policy*, vol. 31(7), pp. 1053-1067.

RODRIGUES, J. N. e DEVESAS, T. (2007), **Portugal: Pioneiro da Globalização**. Centro Atlântico, V. N. Famalicão.

SILVA, M. J. (2003), «Capacidade inovadora empresarial: factores impulsionadores e limitadores». Tese de Doutoramento no

ramo de Gestão de Empresas, Universidade da Beira Interior, Covilhã.

SIMMIE, J. e SENNETT, J. (1999), «Innovative clusters: global or local linkages». *National Institute Economic Review*, 170, October, pp. 87-98.

SIMÕES, V. C. (1997), **Inovação e Gestão em PME**. Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica (GEPE), Ministério de Economia, Lisboa.

STERNBERG, R. (1999), «Innovative linkages and proximity: empirical results from recent surveys of small and medium sized firms in German regions». *Regional Studies*, 33(6), pp. 529-540.

STORPER, M. (1995), «The resurgence of regional economies, ten years later: the region as nexus of untraced interdependencies». *European Urban and Regional Studies*, 2(3), pp. 191-221.

TODTLING, F. (1994), «The uneven landscape of innovation poles: local embeddedness and global networks». In A. AMIN e N. THRIFT (Eds.), **Globalization, Institutions, and Regional Development in Europe**, Oxford University Press, New York, pp. 68-90.

TODTLING, F. (1995), «The innovation process and local environment». In S. CONTI et al. (Ed.), **The Industrial Enterprise and its Environment: Spatial Perspectives**, Avebury, Aldershot, pp. 171-193.

The image displays two covers of the magazine 'Pessoa' and a subscription form. The left cover features a portrait of Luís Mira Amaral, with headlines for 'Coaching', 'Estória RH', and 'Testemunho'. The right cover features a woman in a yellow top, with the headline 'Uma descoberta surpreendente'. Below the covers is a subscription form for 'Pessoa' magazine, including fields for name, address, and contact information, and a section for payment details.

O marketing relacional como novo paradigma

Uma análise conceptual

por Joaquim Antunes e Paulo Rita

RESUMO: O presente artigo procura analisar a evolução e aceitação, por parte da comunidade científica e académica, da abordagem de marketing relacional como paradigma emergente. São objecto de estudo as insuficiências do marketing transaccional bem como as linhas e determinantes que contribuíram para o desenvolvimento do marketing relacional. Apresentam-se ainda as novas formas de actuação do marketing relacional e as respectivas implicações na gestão das organizações. O trabalho termina com um conjunto de reflexões finais e com um despertar e incentivo para novas investigações em marketing relacional, em Portugal, bem como para uma maior aplicação por parte das organizações.

Palavras-chave: Marketing Transaccional, Marketing Relacional

TITLE: The relationship marketing as a new paradigm: A conceptual analysis

ABSTRACT: This paper presents the evolution and acceptance, both by the business world and academic community, of relationship marketing as an emergent paradigm. The study focuses on the insufficiencies of the transactional marketing as well as the determinants that had contributed for the development of the relationship marketing. The new approach of relationship marketing and its implications in management are also presented. This study finishes with a set of recommendations to act as incentives for future research in relationship marketing in Portugal as well as for extending its application in organizations.

Key words: Transactional Marketing, Relationship Marketing

TÍTULO: El marketing relacional como nuevo paradigma: Una analice conceptual

RESUMEN: El presente artículo busca analizar la evolución y la aceptación, por parte de la comunidad científica y académica, del concepto del marketing relacional como paradigma emergente. El objeto de estudio son las carencias del marketing transaccional bien como las líneas y determinantes que contribuirán para el desarrollo del marketing relacional. Se presentan también las nuevas formas de actuación del marketing relacional y la consecuente implicación en la gestión de las organizaciones. El trabajo termina con un conjunto de reflexiones finales y con un estímulo e incentivo para las nuevas investigaciones en marketing relacional, en Portugal, bien como para una mayor aplicación por parte de las organizaciones.

Palabras-clave: Marketing Transaccional, Marketing Relacional

As sucessivas alterações do meio envolvente, que se produzem a um ritmo cada vez mais acelerado, têm influenciado o pensamento estratégico de marketing.

A abordagem de marketing caracterizada pelo *marketing-mix*, com os seus 4 P's, e assente nas transacções, está a dar lugar a uma nova e emergente abordagem – o mar-

keting relacional – orientado para as relações a longo prazo.

Esta evolução na filosofia de marketing vai no sentido de uma relação mais individualizada e de aprendizagem com cada um dos seus clientes, através de uma grande interactividade, de modo a obter a informação necessária para conseguir oferecer um produto/serviço personalizado e ajustado às necessidades específicas de cada cliente. A filosofia de marketing relacional cresce assim de importância, resultante da convicção que a construção de relações duradouras com os clientes produz resultados positivos ao nível da satisfação e fidelização dos referidos clientes (Reynolds e Beatty, 1999).

O termo «marketing relacional» foi utilizado pela primeira vez na literatura de marketing de serviços, por Leonard Berry, em 1983. A partir desse momento, o marketing relacional ganhou cada vez mais interesse junto dos investigadores (Harker e Egan, 2006) e também na prática empresarial. O crescente número de investigações e publicações, a par da adopção desta nova filosofia por parte de muitas organizações, são a prova evidente da sua relevância.

Neste sentido, o presente trabalho pretende sistematizar a evolução do marketing relacional, assim como analisar as suas implicações na gestão das organizações. Começa-se por analisar as insuficiências do *marketing-mix* face à evolução das novas exigências da sociedade, que estiveram na emergência do marketing relacional. De seguida apresentam-se os seus principais precursores e discute-se a mudança de paradigma do marketing transaccional para o

marketing relacional. Por último, apresentam-se as linhas orientadoras do marketing relacional, seguidas de reflexões finais sobre esta nova filosofia do marketing relacional.

As insuficiências do «marketing-mix»

O pensamento e concepção do marketing sofreram diversas alterações desde a definição de marketing, proposta pela American Marketing Association (AMA), em 1985. O marketing era definido como «o processo de planificação e execução da concepção, fixação de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar intercâmbios que satisfaçam os objectivos do indivíduo e da organização» (AMA, 1985).

O modelo dos 4 P's trata-se de um paradigma de estrutura simples e de fácil compreensão pelo que possui um grande valor conceptualizador e durante décadas foi considerado como a lei imutável do marketing.

Esta concepção de marketing considerava o consumidor como centro de atenção e propunha a satisfação das suas necessidades e desejos como a forma mais apropriada para conseguir o êxito da organização. Assentava a sua filosofia na gestão dos intercâmbios, em virtude da qual a melhor forma de que dispunha uma empresa para alcançar os seus objectivos consistia em orientar todos os seus esforços para a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores.

Contudo, esta definição ainda reflectia a tendência transac-

Joaquim Antunes

jantunes@estv.ipv.pt

Doutor em Marketing (ISCTE). Professor Coordenador da Escola Superior de Tecnologia do Instituto Politécnico de Viseu, Portugal. Director do Departamento de Gestão.

PhD in Marketing (ISCTE). Professor of Marketing at School of Technology, Institute Polytechnic of Viseu, Portugal. Director of the Department of Management Studies.

Doctorado en Marketing (ISCTE). Profesor Coordinador en la Escola Superior de Tecnologia do Instituto Politécnico de Viseu, Portugal. Director del Departamento de Gestión.

Paulo Rita

paulo.rita@iscte.pt

Pós-Doutorado em E-Marketing (Universidade de Nevada, Las Vegas, EUA). Doutoramento em Marketing (Universidade de Wales, Cardiff, RU). Professor Catedrático de Marketing na IBS – ISCTE Business School. Coordenador Científico do Management Research Center (MRC/ISCTE, Lisboa, Portugal).

PosDoc in E-Marketing (University of Nevada, Las Vegas, USA). PhD in Marketing (University of Wales, Cardiff, UK). Professor of Marketing at IBS – ISCTE Business School. Scientific Coordinator of the Management Research Center (MRC/ISCTE, Lisbon, Portugal).

Pos-Doctorado en E-Marketing (Universidad de Nevada, Las Vegas, EUA). Doctorado en Marketing (Universidad de Wales, Cardiff, RU). Profesor Catedrático en Marketing en la IBS – ISCTE Business School. Coordinador Científico del Management Research Center (MRC/ISCTE, Lisboa, Portugal).

Recebido em Fevereiro de 2007 e aceite em Maio de 2008.
Received in February 2007 and accepted in May 2008.

cional da teoria do marketing, orientada mais para o produto e para a transacção do que para o cliente e para a relação.

A abordagem transaccional do marketing, corroborada nesta definição de marketing da AMA (1985), colocou a sua ênfase na gestão de elementos-chave designados de marketing-mix ou modelo dos 4 P's, num contexto estritamente funcional (Boss, 1997).

Este conceito permitiu uma abordagem de simplicidade para os estudantes, professores e profissionais de marketing e provocou um vazio de estudos empíricos sobre as variáveis-chave do marketing e sobre a forma como são percebidas e utilizadas pelos responsáveis de marketing nas empresas (Christopher, Payne e Ballantine, 1994). Trata-se de um paradigma de estrutura simples e de fácil compreensão (Gronroos, 1994a; Constantinides, 2006) pelo que possui um grande valor conceptual e durante décadas foi considerado como a lei imutável do marketing (Sánchez, Gil e Mollá, 2000; Harker e Egan, 2006).

Posteriormente, este paradigma começou a ser fortemente criticado e começaram a aparecer diferentes alternativas aos 4 P's. Surgiram diversos estudos que acrescentam mais P's aos quatro inicialmente formulados. Esta necessidade de acrescentar novas variáveis é vista por Gronroos (1990b) como um sintoma de debilidade e fracasso da abordagem do marketing-mix.

O problema não é o número de variáveis a considerar, como sugeriram alguns autores, mas sim a sua própria natureza teórica ao constituir o marketing-mix um paradigma pouco firme e com uma manifesta estreiteza, resultando insuficiente para levar a cabo uma verdadeira orientação ao mercado (Sánchez, Gil e Mollá, 2000).

Foram surgindo outras críticas, sobre o paradigma transaccional, ocorridas nos anos 1980 e 1990. A visão da AMA assentava numa relação de estímulo-resposta entre a empresa e os seus clientes onde os mercados são compostos por actores independentes e passivos, e que só se pode aplicar a determinados tipos de empresas e mercados (Gummesson, 1987; Gronroos, 1994a). Da mesma forma que o modelo dos 4 P's não capta, na realidade, toda a amplitude e complexidade dos aspectos práticos do marketing, também não reconhece, de forma explícita, as inter-relações fundamentais que existem entre os próprios elementos do marketing-mix (Christopher, Payne e Ballantine, 1994).

No estudo realizado por Constantinides (2006) foram também identificadas diversas fraquezas atribuídas aos 4 P's: factor humano ignorado, falta de dimensão estratégica, postura ofensiva, falta de interactividade, fraca orientação interna e falta de personalização.

Foram identificadas diversas fraquezas atribuídas aos 4 P's: factor humano ignorado, falta de dimensão estratégica, postura ofensiva, falta de interactividade, fraca orientação interna e falta de personalização.

As diversas críticas apresentadas levaram a que a imagem dada pelo marketing-mix ao marketing não reflectisse a realidade para algumas extensões do marketing, principalmente no marketing industrial e no marketing de serviços. Foi então que o conceito de marketing relacional emergiu das áreas do marketing de serviços e do marketing industrial.

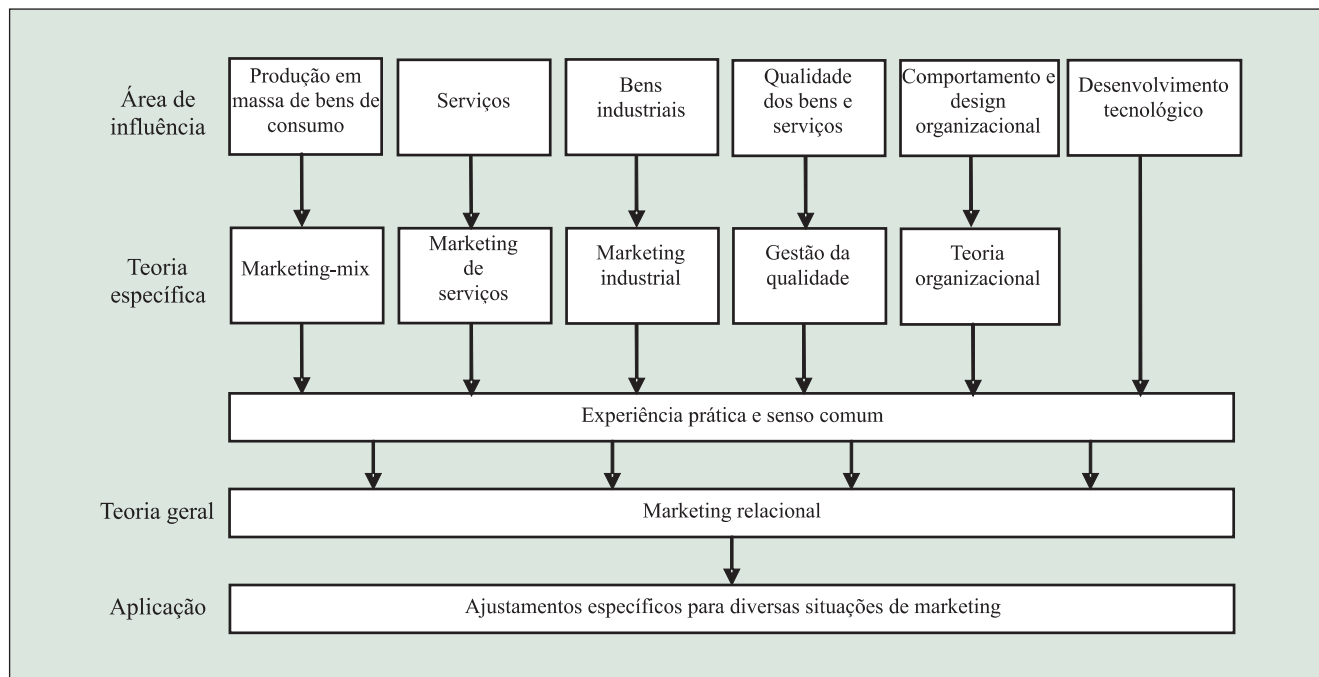
A emergência do marketing relacional

Historicamente, a maior parte das teorias do marketing desenvolveram-se a partir dos mercados de produtos de grande consumo. Contudo, a análise dos mercados industriais e de serviços sugere uma nova perspectiva. Nasce assim uma nova linha de investigação baseada essencialmente no âmbito do marketing de serviços e no marketing industrial: o marketing relacional. Numa perspectiva académica, o marketing relacional emerge e desenvolve-se a partir das reflexões que têm sucedido nas distintas extensões do marketing e como resultado de diferentes correntes ou linhas de investigação.

A emergência do marketing relacional surge assim como a progressão de diferentes áreas substantivas para as respectivas teorias específicas que, posteriormente, através da experiência prática e do senso comum, dão origem à teoria geral do marketing relacional. Este terá a sua aplicação em diversas situações de marketing, com os devidos ajustamentos específicos. Esta posição é apresentada por Gummesson (1998) na Figura 1 (ver p. 39).

Gummesson considera que o conceito de marketing relacional recebeu contributos essencialmente de três áreas do marketing. Primeiro, recebeu contribuições do marketing tradicional e da teoria do marketing-mix. Embora esta área

Figura 1
Evolução do marketing relacional



Fonte: Adaptado de Gummesson (1998)

represente o paradigma a ser abandonado, devem ser considerados os conhecimentos existentes, onde quer que contribuam ou acrescentem valor, mesmo num novo paradigma. As outras duas contribuições, consideradas mais cruciais, vêm de duas teorias que se têm desenvolvido desde os anos 1970: o marketing de serviços e o marketing industrial, que iremos abordar pormenorizadamente mais adiante.

No entanto, o marketing relacional deve ser considerado como uma abordagem multi-disciplinar e não como uma função isolada. A gestão da qualidade, com o seu foco na qualidade percebida pelo cliente, a noção de cliente interno, a teoria organizacional e as novas tecnologias, são outros contributos para o desenvolvimento da nova abordagem de marketing.

Estas teorias específicas são combinadas com a prática.

Assim, quando as teorias de marketing são usadas para implementação na vida real, a experiência e o senso comum são necessários para «colar» diversas teorias fragmentadas. Por outro lado, a aplicação é filtrada aos olhos do conhecimento dos praticantes de uma determinada área substanti-

va, antes de tomarem qualquer decisão ou acção. É na conjugação destes elementos que surge assim a teoria geral do marketing relacional, não como uma simples extensão de marketing mas sim como um novo paradigma.

Os precursores do marketing relacional

O marketing relacional emerge e desenvolve-se a partir das reflexões que foram sucedendo nas diferentes extensões do marketing e como resultado de diversas correntes e linhas de investigação. Assim, uma primeira corrente surge no âmbito dos serviços, em que se destacam as contribuições de Berry (1983), Gronroos (1990a), Christopher, Payne e Ballantine (1994) e Bitner (1995).

Uma segunda linha de investigação surge através da perspectiva do marketing industrial, centrando-se nas relações de troca inter-organizacionais e onde se destacam as contribuições de Hakansson (1982), Hallen, Johanson e Mohamed (1987), Anderson, Hakansson e Johanson (1994), Anderson (1995), Hutt (1995) e Wilson (1995). Surge também uma outra linha de investigação, relacionada com os

mercados de consumo e onde é analisado o comportamento relacional do consumidor, na qual se destacam as contribuições de Sheth e Parvatiyar (1995), Bagozzi (1995) e Peterson (1995). Por último, consideramos ainda uma outra linha de investigação, também sob a abordagem do marketing relacional, relacionada com os canais de distribuição onde é estudado o desenvolvimento das relações nos canais, com contributos de Nevin (1995), Weitz e Jap (1995) e Chang (2001).

Ainda que a designação de marketing relacional tenha sido primeiramente apresentada por Berry, em 1983, existe um certo consenso em considerar que os antecedentes conceptuais originais desta nova abordagem encontram-se nos contributos que surgem a partir de duas grandes linhas de investigação que se desenvolveram na Escandinávia e no Norte da Europa. Essas linhas de investigação foram desenvolvidas pela Escola Nórdica de Serviços, assim como pelo IMP Group (Industrial Marketing and Purchasing Group).

• A Escola Nórdica de Serviços

A Escola Nórdica teve as suas origens no início dos anos 1970 através das investigações de Christian Gronroos e Evert Gummesson. Esta é uma escola de pensamento em marketing que originalmente se desenvolveu através das pesquisas em marketing de serviços na Escandinávia e Finlândia e, rapidamente, se tornou internacionalmente (re)conhecida nas investigações em marketing de serviços.

Nos anos 1990, esta escola desenvolveu-se em direcção a uma escola de pensamento em marketing relacional (Gronroos, 2000). Desde o princípio, os investigadores da Escola Nórdica enfatizaram a natureza da relação e o longo prazo no marketing de serviços, porém sem nunca usar o termo marketing relacional. Em vez disso foram usados termos, tais como: «interacções comprador-vendedor», «marketing interactivo», «ciclo de vida da relação com o cliente» (Gronroos, 1980), «relacionamento interactivo» (Gummesson, 1987), «marketing interno» e *part-time marketers* (Gummesson, 1991). Em relação aos *part-time marketers*¹, Gummesson (1991) salienta a importância que estes empregados têm na relação com os clientes.

Ainda na linha de pensamento do marketing de serviços, embora não pertencendo à Escola Nórdica, surgem os con-

tributos dos autores da América do Norte e da Grã-Bretanha, Berry (1983) e Berry e Parasuraman (1993) no âmbito do marketing relacional.

Todas estas contribuições que surgem no âmbito do marketing de serviços transcendem os limites deste sector e pressupõe-se como um dos pilares básicos do marketing relacional.

• Escola IMP Group

O grupo IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group) teve as suas origens na Suécia, nos anos 1970, e baseou-se no marketing industrial numa perspectiva de «interacção» e «redes» na gestão de relações empresariais. Na década seguinte, tornou-se numa escola de pensamento em marketing, acentuando a importância das relações nas redes empresariais, que qualifica de abordagem interactiva.

Para os autores desta Escola, e num contexto industrial, as empresas estabelecem relações entre si que chegam a constituir verdadeiras redes interorganizacionais. No interior destas redes de compradores-fornecedores estabelecem-se todo o tipo de interacções que incluem, não só o fluxo de bens e serviços, mas também intercâmbios financeiros e sociais. Estas interacções podem continuar durante períodos prolongados de tempo, podendo ser iniciadas tanto pelo comprador como pelo fornecedor (Hakansson, 1982).

Este grupo exerceu uma forte influência sobre o estudo dos mercados industriais, especialmente na Europa. Foi constituído originalmente por doze investigadores europeus de diferentes países: França, Suécia, Alemanha, Itália e Inglaterra.

De acordo com este grupo de investigadores, as decisões de compra entre as organizações não deverão ser tomadas como decisões discretas no tempo, baseadas apenas na actividade das variáveis de *marketing-mix*, estabelecidas unilateralmente pela empresa vendedora. O processo de compra é geralmente parte de um compromisso crescente com determinado fornecedor, resultante de um relacionamento de longa duração entre as partes (Hakansson, 1982).

Os trabalhos do grupo IMP² mostram que, no seio do marketing industrial, as interacções conduzem ao desenvolvimento de relações sociais e à aceitação do facto que a construção e a gestão destas relações são actividades essenciais de uma organização (Boss, 1997).

A análise destas duas escolas de pensamento em marketing relacional permitem destacar ideias-chave, comuns a ambas: relação, processo interactivo e longo prazo.

A mudança de paradigma

Muitos autores vêem a emergência do marketing relacional como uma mudança de paradigma, que vai ser necessário posicionar no futuro como um paradigma de todas as situações de marketing e não simplesmente como o de um marketing reservado ao marketing de serviços e ao marketing industrial.

De facto, nos últimos anos, o conceito de marketing relacional tem sido objecto de uma ampla atenção na literatura e prática empresarial (Christopher, Payne e Ballantine, 1994), devido ao excesso da capacidade produtiva por parte das empresas, à maior intensidade da concorrência, maior preocupação pela qualidade, quer por parte das empresas, quer dos consumidores, e à incidência dos avanços tecnológicos, principalmente as tecnologias de informação (Berry, 1995; Sheth e Parvatiyar, 1995).

O marketing relacional, característico dos anos 1990, surge, assim, por oposição ao marketing transaccional, modelo dos anos anteriores. Para Gummesson (1987), o velho conceito de marketing deve ser substituído, já que não garante a abordagem que é necessária no novo meio envolvente, bastante competitivo, em que nos encontramos.

É necessário um novo conceito, uma nova abordagem, cujos pilares devem ser os seguintes (Gummesson, 1987):

- a relação – o marketing deve estar orientado para a criação, manutenção e desenvolvimento de relações com os clientes;
- a interactividade das partes – as relações entre vendedores e clientes para a criação e entrega mútua de valor exigem um estreito e intenso processo de comunicação entre ambos;
- o longo prazo – para criar, manter e desenvolver as relações é necessário um longo espaço temporal.

No seguimento de toda a evolução e alterações verificadas na sociedade e no pensamento de marketing, ao longo dos últimos anos, a AMA apresenta uma nova definição de marketing: «Marketing é o conjunto de actividades

e estabelecimento de processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, sócios e sociedade em geral» (AMA, 2008). Nesta nova definição é enfatizado o valor que é transmitido, não só para os clientes, mas para todos os seus diferentes públicos. São passos também indicativos de mudança na abordagem de marketing, verificando-se uma ligeira aproximação à definição de marketing relacional (Harker e Egan, 2006).

Saliente-se, no entanto, que o nível de desenvolvimento paradigmático de uma área ou disciplina científica depende de numerosos factores, como por exemplo, do consenso da comunidade científica (Pfeffer, 1993), da incerteza tecnológica e da proporção de publicações de artigos em determinada área científica (Konrad e Pfeffer, 1990) e da percentagem de citações.

Para verificar a evolução deste novo paradigma, Barroso e Martín (2000) analisaram alguns indicadores para medir o grau de desenvolvimento sobre a situação relativa do marketing relacional no contexto científico do marketing. Através de uma consulta ao *Social Science Citation Index* (SSCI), orientada para a busca de palavras-chave no período compreendido entre 1995 e 1999, e tomando como ponto de partida a classificação ordinal de revistas científicas de marketing, os resultados apresentados no Quadro I (ver p. 42), indicam que o termo *Relationship Marketing* representa um dos crescimentos mais elevados em relação à frequência de utilização, notando-se, no último ano, uma maior incidência.

O desenvolvimento paradigmático de uma determinada área científica está também fortemente associado à produtividade científica dessa mesma área. Neste sentido, procurámos medir a produtividade científica do marketing relacional, tendo como indicador o número de artigos publicados em revistas científicas.

Para o efeito, efectuámos uma pesquisa de artigos científicos sobre o marketing relacional, publicados nas principais revistas de marketing, na base de dados ABI/INFORM Global da ProQuest e na Biblioteca do Conhecimento Online (b-on), para o período 1993-2007. Os resultados são apresentados no Quadro II (ver p. 42) onde se apresentam também os suportes onde se publicaram os referidos artigos.

Quadro I
Procura de palavras-chave no «Social Science Citation Index»

Palavras-chave	1995	1996	1997	1998	1999	Total
<i>Relationship Marketing</i>	5	11	17	2	38	73
<i>Marketing and Methodology</i>	16	17	13	23	23	92
<i>Marketing Theory</i>	6	3	8	15	7	39
<i>Marketing Models</i>	3	1	0	4	6	14
<i>Marketing Performance</i>	0	0	0	0	3	3
<i>Marketing Orientation</i>	4	7	1	5	31	48

Fonte: Barroso e Martin (2000)

Quadro II
Número de artigos de marketing relacional publicados nas principais revistas internacionais de marketing, entre 1993 e 2007

Revistas	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Total
<i>Business Horizons</i>		1			2	1		3		1			1	1	1	11
<i>California Management Review</i>								1		1		2	2	1	1	8
<i>European Journal of Marketing</i>				7		7	1	10	4	3	8	8	9	7	12	76
<i>Harvard Business Review</i>					2	1	1				3	3	2	4	3	19
<i>Industrial Marketing Management</i>	1	1	3	2	12	2	9	1		7	15	12	18	22	27	132
<i>International Journal of Research Marketing</i>				2		1	1				3	2	2	4	2	17
<i>International Marketing Review</i>				1		1	1	1				1	2		1	8
<i>Journal of Advertising</i>				1	1							5	1	3	4	15
<i>Journal of Business Research</i>				2	2		4	1			4	4	12	4	5	38
<i>Journal of Consumer Marketing</i>		1		1	3	6		1	3	4	4	3	2	6	7	41
<i>Journal of Interactive Marketing</i>		3	1	2	3	3		1		2			1	1		17
<i>Journal of International Marketing</i>		1						1	1				3		2	8
<i>Journal of Marketing</i>		2			1	2	1	2	1	1	4	1	4	3	6	28
<i>Journal of Marketing Management</i>	2	7	9	6	14	2	5	11	5	7	5	7	3	13	7	103
<i>Journal of Marketing Research</i>			1				1						3	3	3	11
<i>Journal of Marketing Theory and Practice</i>			2	1	8	1	1	1			3	4				21
<i>Journal of Relationship Marketing</i>										17	13	17	14	20	12	93
<i>Journal of Retailing</i>				1			2				4	1	4		2	14
<i>Journal of Services Marketing</i>	1		1	2	2		2	2	1	11	3	1	4	3	3	36
<i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>		1	12		1	4	2	4	1	1	1	1	2		1	31
<i>Long Range Planning</i>		1			1		2					1				5
<i>Marketing Science</i>						1				1	2	1	3	4	3	15
<i>Sloan Management Review</i>								3	1	1			1			6
Total de artigos	4	18	29	28	52	32	33	43	17	57	72	74	93	99	102	753

Fonte: Elaboração própria

Podemos verificar, a partir de 1994, o crescimento acentuado de publicações referentes ao marketing relacional. Destaca-se o *Industrial Marketing Management* com o maior número de publicações (132), seguido do *Journal of Marketing Management* (103), *Journal of Relationship Marketing* (93) e do *European Journal of Marketing* (76). Nos anos mais recentes a produção científica é cada vez mais elevada, o que valida a crescente importância do marketing relacional na ciência do marketing.

Refira-se, ainda, como grande importância atribuída a esta área de investigação, os números especiais de algumas revistas científicas, dedicados exclusivamente ao marketing relacional, como por exemplo no *European Journal of Marketing*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, *Industrial Marketing Management* e *Journal of Marketing Management*.

Também é de salientar a crescente importância que a *American Marketing Association* (AMA) começou a atribuir a esta área de investigação através da organização de conferências especiais sobre marketing relacional, em 1994 e 1997. A este respeito destaca-se também a inclusão de uma área de marketing relacional nas Conferências da EMAC (*European Marketing Academy*). Por exemplo, na 36.ª conferência, realizada em 2007 na Universidade de Reykjavik, esta área de investigação foi uma das que abrangeu maior número de sessões, com um total de sete, nas quais foram apresentadas 22 comunicações.

A perspectiva do marketing relacional

Na definição de marketing relacional, apresentada por Berry (1983), que ainda hoje possui um elevado nível de aceitação entre os investigadores, considera-se que o marketing relacional consiste em atrair, manter e intensificar as relações com os clientes. Para este autor, as actividades tradicionais do marketing, que se baseiam em atrair clientes, só são uma parte das actividades do marketing relacional porque também se adicionam todas as actividades direccionadas a manter e consolidar o intercâmbio com a outra parte, ao longo do tempo. Esta perspectiva de longo prazo foi reconhecida, cada vez mais, no marketing de serviços (Gronroos, 1980) assim como no marketing industrial (Jackson, 1985).

Começa pois a reconhecer-se uma nova realidade orientada para a criação de valor, que se traduz no desenvolvimento de um marketing personalizado que satisfaça as necessidades dos consumidores. Assim, produz-se uma evolução da abordagem orientada para o produto, para outra orientada aos recursos (Sánchez, Gil e Mollá, 2000). Uma organização orientará os seus recursos e capacidades estratégicas para a criação de valor e satisfação do cliente numa verdadeira orientação ao mercado (Gronroos, 1996).

As principais diferenças entre a abordagem do marketing transaccional face ao marketing relacional são sintetizadas, no Quadro III, por Christopher, Payne e Ballantine (1994) e Payne et al. (1998). A ênfase de actuação no marketing transaccional assenta na conquista de clientes, com destaque nas características dos produtos e com uma visão de curto prazo. Os contactos com os clientes são pouco frequentes e com um baixo nível de compromisso. Em relação ao marketing relacional, assenta o seu modo de actuação na retenção de clientes, com elevado nível de serviço e contactos, numa visão de longo prazo. O valor dos clientes

Quadro III
Marketing transaccional «vs» marketing relacional

Marketing transaccional	Marketing relacional
<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase nas vendas individuais • Ênfase nas características dos produtos • Visão a curto prazo • Pouca ênfase no serviço ao cliente • Contacto descontínuo com o cliente • Baixo nível de compromisso com os clientes • Nível moderado de contactos com o cliente • A qualidade é uma preocupação do pessoal da produção 	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase na retenção dos clientes • Ênfase no valor do cliente • Visão a longo prazo • Grande ênfase no serviço ao cliente • Contacto contínuo com o cliente • Elevado nível de compromisso com os clientes • Nível elevado de contactos com os clientes • A qualidade é uma preocupação de todo o pessoal

Fonte: Adaptado de Christopher, Payne e Ballantine (1994) e Payne et al. (1998)

assume especial importância, procurando manter níveis de compromisso elevados com os clientes de maior valor.

A evolução teórica do marketing tem sido feita em torno de um núcleo central que é o intercâmbio, tendo-se adoptado uma abordagem transaccional em que o intercâmbio é visto como uma função discreta sem ter em conta as expectativas das partes em relação a futuros intercâmbios (Palmer, 1994).

Portanto, os intercâmbios não devem ser vistos de maneira isolada como uma série de actos de tipo discreto, mas sim como uma via para estabelecer e ampliar uma relação (Palmer, 1994), devendo assim o estudo do intercâmbio ser ampliado de uma abordagem transaccional para uma abordagem relacional (Christopher, Payne e Ballantine, 1994).

O paradigma transaccional considera que o intercâmbio está assente na rentabilidade imediata e que ambas as partes (comprador-vendedor) perseguem o seu próprio benefício, enquanto o paradigma relacional supõe que ambas as partes procuram o benefício da relação.

Por outro lado, o paradigma transaccional considera que o intercâmbio está assente na rentabilidade imediata e que ambas as partes (comprador-vendedor) perseguem o seu próprio benefício, enquanto o paradigma relacional supõe que ambas as partes procuram o benefício da relação (Weitz e Jap, 1995). Em relação à qualidade, esta passa de uma concepção endógena a uma visão exógena, ou seja, de uma abordagem centrada unicamente no produto, para um conceito de qualidade total, centrado na qualidade percebida pelo cliente (Moliner e Callarisa, 1997).

A abordagem transaccional contempla o intercâmbio de forma discreta e considera o cliente como um ser anónimo, susceptível de ser tratado «de alguma forma». Supõe que a função de marketing é de responsabilidade única e exclusiva dos especialistas que integram o departamento de marketing. Os académicos mais críticos referem que esta abordagem, que só se preocupa com a captação de clientes e não com a sua manutenção, não parece a mais apropriada para focalizar a gestão da empresa na criação e entrega de

um valor superior que reclamam os clientes (Barroso e Martín, 2000).

Portanto, para Gronroos (1994b), é altura de efectuar uma mudança de paradigma no marketing. Para isso é necessário passar do *marketing-mix* ao marketing relacional, ou seja, as empresas devem passar da realização de transacções a curto prazo para a construção de relações a longo prazo com os seus clientes (Gronroos, 1994b).

Por seu turno, o marketing relacional oferece um foco mais amplo que o marketing tradicional. Não só interessa a díade (*dyad*) cliente-fornecedor (embora a maior parte da literatura de marketing relacional não vá além deste par), mas também a relação de um fornecedor com os seus próprios fornecedores, concorrentes, intermediários, accionistas e investidores. Também se verificam relações com as autoridades públicas, os media, partidos políticos e outros intervenientes da sociedade que especificamente não pertencem à esfera da organização mas exercem alguma influência no comportamento do mercado. Finalmente, o marketing relacional concerne ainda as relações internas de uma organização, i.e., as relações com os seus clientes internos (Gummesson, 1998).

Verifica-se, assim, um processo de alteração na área científica do marketing quer a nível académico quer empresarial. Do ponto de vista académico, existe um grupo significativo de autores, entre os quais destacamos Gummesson (1987 e 1998), Gronroos (1990a; 1994a; 1994b) e Moliner e Callarisa (1997) que referem a necessidade de alteração de paradigma, passando da abordagem transaccional para outra, baseada nas relações a longo prazo com os clientes.

A fidelização passa a ser considerada como o elemento-chave do marketing relacional. Diversos estudos, como por exemplo, Lawson-Body (2000), Chang e Ding (2001), Meyer-Waarden e Benavent (2006), Peng e Wang (2006) e O'Loughlin e Szmigin (2006) consideram a fidelização dos clientes como factor essencial para medir a eficácia do marketing relacional. Estes autores baseiam-se na dupla convicção de que tem custos muito mais acrescidos angariar um novo cliente do que manter um cliente actual e, por outro lado, com o passar do tempo, aumenta a repetição de compra. A fidelização de clientes leva também a um incremento

das referências positivas (passa-palavra) a outros potenciais clientes (Gronroos, 2004; Palmatier *et al.*, 2006).

Reflexões finais

Para muitos autores, o marketing relacional apresenta-se como um novo paradigma, centrando-se na construção de relações estáveis e duradouras com os seus clientes, em contraste com a abordagem tradicional orientada para promover transacções.

O modelo de negócio passa a ser centralizado no cliente e apoiado no desenvolvimento tecnológico, na gestão de informação e no serviço ao cliente. Esta orientação implica uma concepção estratégica da organização baseada nos recursos (humanos, tecnológicos, conhecimento, tempo, etc.) e nas capacidades, que permitem alcançar uma vantagem competitiva difícil de imitar pela concorrência.

Do ponto de vista académico, o marketing relacional desenvolveu-se a partir de um conjunto de reflexões realizadas de diferentes extensões do marketing e como resultado da convergência de várias linhas de investigação, nas quais se destacam as contribuições realizadas no âmbito do estudo dos serviços e as realizadas na perspectiva do marketing industrial, centradas nas relações interorganizacionais.

O grande indicador de posicionamento estratégico passa a ser a carteira de clientes, em vez da quota de mercado. A posição estratégica da empresa passa assim pela capacidade que esta possui para criar ou desenvolver uma rede de relações, constituída por um vasto conjunto de relacionamentos assentes numa base de confiança.

Por parte da gestão empresarial, as organizações sentiram a necessidade de satisfazer, reter e fidelizar os seus clientes através de uma orientação para as relações a longo prazo. O grande indicador de posicionamento estratégico passa a ser a carteira de clientes, em vez da quota de mercado. A posição estratégica da empresa passa assim pela capacidade que esta possui para criar ou desenvolver uma rede de relações, constituída por um vasto conjunto de relacionamentos assentes numa base de confiança.

Neste sentido, perante a crescente importância do mar-

keting relacional a nível internacional, mas ainda incipiente em Portugal, torna-se pertinente e actual uma reflexão e um estudo aprofundado em todos os seus aspectos, abrindo portas para novas investigações, com possíveis aplicações sectoriais.

De facto, e segundo o estudo desenvolvido por Harker e Egan (2006), o marketing relacional «está aqui para ficar», seja ou não reconhecido como paradigma dominante do marketing. O número crescente de investigações e aplicações práticas por parte de muitas organizações, comprovam-no. É fundamental acompanharmos estas tendências.

Este estudo pretende, assim, contribuir e incentivar o desenvolvimento científico do marketing relacional e, simultaneamente, proporcionar conhecimentos aos gestores das organizações de modo a que as suas decisões sejam mais bem fundamentadas e, deste modo, capazes de contribuir para a melhoria da competitividade empresarial. ■

Notas

1. *Part-time marketers* são os empregados que, não fazendo parte do departamento de marketing (ou vendas), têm contactos habituais com os clientes. Normalmente estas pessoas não são treinadas em termos de técnicas de marketing, mas quando executam as suas tarefas influenciam directa e indirectamente a satisfação dos consumidores e o futuro comportamento de compra dos clientes (Gummesson, 1991).

2. O projecto inicial do grupo IMP comportou um estudo internacional multisector com o objectivo de compreensão da natureza das relações cliente-fornecedor, a partir de 300 empresas de 15 sectores em cinco países, analisando de maneira comparativa, como os fornecedores e os clientes, em diferentes tecnologias e sectores, conduziam as suas relações com as empresas interlocutoras, sobre os mercados domésticos ou estrangeiros (Boss, 1997).

Referências bibliográficas

- AMA (1985), «AMA Board approves new marketing definition». *American Marketing Association News*, vol. 19, n.º 5.
- AMA (2008) in <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?SearchFor=marketing&Searched=1>
- ANDERSON, J. (1995), «Relationship in business markets: exchange episodes, value creation and their empirical assessment». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n.º 4.
- ANDERSON, J.; HAKANSSON, H. e JOHANSSON, J. (1994), «Dyadic business relationships within a business network context». *Journal of Marketing*, vol. 58, n.º 4.
- BAGOZZI, R. (1995), «Reflections on relationship marketing in consumer markets». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n.º 4.
- BARROSO, C. e MARTÍN, E. (2000), «Desarrollo del marketing relacional en España». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, n.º 3.
- BERRY, L. (1983), «Relationship Marketing». In L. Berry, G. Shostack

e G. Upah (Eds.), **Emerging Perspectives on Services Marketing**, American Marketing Association, Chicago.

BERRY, L. (1995), «Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n.º 4.

BERRY, L. e PARASURAMAN, A. (1993), «Building a new academic field: the case of services marketing». *Journal of Retailing*, vol. 69, n.º 1.

BITNER, M. (1995), «Building service relationships: it's all about promises». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n.º 4.

BOSS, J. (1997), «Les nouveaux visages du marketing». *Revue Française du Marketing*, n.º 164(4).

CHANG, K. (2001), «The effects of information service on relationship marketing: the cases of distribution centers in Taiwan». *Journal of International Marketing and Marketing Research*, vol. 26, n.º 1.

CHANG, K. e DING, C. (2001), «Is relationship marketing really helpful to increase repeat purchase in the Chinese market?». *Journal of International Marketing and Marketing Research*, vol. 26, n.º 1.

CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A. e BALLANTINE, D. (1994), **Relationship Marketing**. 2.ª Ed., Butterworth-Heinemann, Ltd.

CONSTANTINIDES, E. (2006), «The marketing mix revisited: towards the 21st Century marketing». *Journal of Marketing Management*, vol. 22, pp. 407-438.

GRONROOS, C. (1980), «Designing a long range marketing strategy for services». *Long Range Planning*, vol. 13.

GRONROOS, C. (1990a), «Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behaviour interface». *Journal of Business Research*, vol. 20, n.º 1.

GRONROOS, C. (1990b), **Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition**. Lexington Books y Macmillan Inc.

GRONROOS, C. (1994a), «'Quo Vadis', marketing? Toward a relationship marketing paradigm». *Journal of Marketing Management*, n.º 10.

GRONROOS, C. (1994b), «From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing». *Management Decision*, vol. 32, n.º 2.

GRONROOS, C. (1996), «Relationship marketing: strategic and tactical implications». *Management Decision*, vol. 34, issue 3.

GRONROOS, C. (2000), «Relationship marketing: interaction, dialogue and value». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, n.º 3.

GRONROOS, C. (2004), «The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value». *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 19, n.º 2.

GUMMESSON, E. (1987), «The new marketing: developing long term interactive relationship». *Long Range Planning*, vol. 20, n.º 4.

GUMMESSON, E. (1991), «Marketing revisited: the crucial role of the part-time marketers». *European Journal of Marketing*, vol. 25, n.º 2.

GUMMESSON, E. (1998), «Implementation requires a relationship marketing paradigm». *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 26, n.º 3.

HAKANSSON, H. (1982), **International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach**. Ed. John Wiley and Sons.

HALLÉN, L.; JOHANSON, J. e MOHAMED, N. (1987),

«Relationship strength and stability in international and domestic industrial marketing». *Industrial Marketing and Purchasing*, vol. 2, n.º 3.

HARKER, M. e EGAN, J. (2006), «The past, present and future of relationship marketing». *Journal of Marketing Management*, vol. 22, pp. 215-242.

HUTT, M. (1995), «Cross-functional working relationships in marketing». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n.º 4.

JACKSON, B. (1985), «Build customer relationship that last». *Harvard Business Review*, vol. 63, n.º 6.

KONRAD, A. e PFEFFER, J. (1990), «Do you get what you deserve? Factors affecting the relationship between productivity and pay». *Administrative Science Quarterly*, n.º 35.

LAWSON-BODY, A. (2000), «Le commerce électronique: la contribution des caractéristiques des sites web sur l'impact du marketing relationnel sur la fidélité des clients». UMI Dissertation Services, Université Laval, Québec.

MEYER-WAARDEN, L. e BENAVENT, C. (2006), «The impact of loyalty programmes on repeat purchase behaviour». *Journal of Marketing Management*, vol. 22, pp. 61-88.

MOLINER, M. e CALLARISA, L. (1997), «El marketing relacional o la superación del paradigma transaccional». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, n.º 2.

NEVIN, J. (1995), «Relationships marketing and distribution channels: exploring fundamental issues». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n.º 4.

O'LOUGHLIN, D. e SZMIGIN, I. (2006), «Customer relationship typologies and the nature of loyalty in Irish retail financial services». *Journal of Marketing Management*, vol. 22, pp. 267-293.

PALMATIER, R.; DANT, R.; GREWAL, D. e EVANS, K. (2006), «Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis». *Journal of Marketing*, vol. 70, pp. 136-153.

PALMER, A. (1994), **Principles of Services Marketing**. McGraw-Hill Company Europe.

PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M.; CLARK, M. e PECK, H. (1998), **Relationship Marketing for Competitive Advantage. Winning and Keeping Customers**. Ed. Butterworth Heinemann.

PENG, L. e WANG, Q. (2006), «Impact of relationship marketing tactics (RMTs) on switchers and stayers in a competitive service industry». *Journal of Marketing Management*, vol. 22, pp. 25-59.

PETERSON, R. (1995), «Relationship marketing and the consumer». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n.º 4.

PFEFFER, J. (1993), «Barriers to the advance of organizational science: paradigm development as dependent variable». *Academy of Management Review*, vol. 18, n.º 4.

REYNOLDS, K. e BEATTY, S. (1999), «Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing». *Journal of Retailing*, vol. 75, issue 1.

SÁNCHEZ, M.; GIL, I. e MOLLÁ, A. (2000), «Estatus del marketing de relaciones». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, n.º 3.

SHETH, J. e PARVATIYAR, A. (1995), «Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n.º 4.

WEITZ, B. e JAP, S. (1995), «Relationship marketing and distribution channels». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n.º 4.

WILSON, D. (1995), «An integrated model of buyer-seller relationship». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n.º 4.

Determinantes na satisfação de clientes em hotéis de cinco estrelas em Portugal

por José Castro Pinto e Ana Patrícia Oliveira

RESUMO: Dado o crescente fenómeno competitivo da indústria hoteleira, o objectivo deste estudo foi aumentar a compreensão das percepções sobre a qualidade do serviço de um hotel, da perspectiva dos seus consumidores. No contexto dos hotéis de luxo em Portugal, este estudo procurou explorar a relação entre a satisfação geral e oito atributos considerados relevantes na literatura. Esta pesquisa acedeu às percepções da qualidade do serviço nos hotéis de cinco estrelas em Portugal através da aplicação de um questionário. Este estudo incidiu sobre oito hotéis portugueses de cinco estrelas e abrangeu uma amostra de 155 respondentes. Os dados recolhidos foram analisados em SPSS. Para aceder às variáveis com maior impacto na satisfação geral, recorreu-se a um modelo de regressão ordinal («Ordered Probit Model»). Verificámos os seguintes resultados: são os funcionários (primeiro lugar), o conforto (em segundo) e o preço (em terceiro) que mais influenciam a satisfação geral, num hotel de cinco estrelas. É ainda importante salientar o nível de precisão do modelo estimado, o qual classificou correctamente 73% dos casos.

Palavras-chave: Turismo, Qualidade do Serviço, Modelo de Regressão Ordinal, Determinantes de Satisfação Geral

TITLE: Determinants of customer satisfaction in five stars' hotels in Portugal

ABSTRACT: Given the increasing competitive phenomenon of the hospitality industry, the aim of this study was to increase the comprehension of perceptions towards hotel service quality from the hotel customers' perspective. Based on the context of Portuguese's luxury hotels, this study intended to explore the relationship between the overall satisfaction and eight service quality attributes, described in the literature as relevant. This research assessed the perceptions of service quality in Portugal's five stars hotels by applying a questionnaire. This study focused on eight five-star Portuguese hotels, and comprises a sample of 155 respondents. The data collected was analyzed using SPSS. We examined the variables that most influenced the overall satisfaction by using an ordinal regression model (Ordered Probit Model). The findings indicated the following: staff (at first place), comfort (in second) and price (in the third) are the attributes that most influence the overall satisfaction, in a five stars hotel. It is also important to note that the model correctly classified 73% of cases.

Key words: Tourism, Service Quality, Ordered Probit Model, Overall Satisfaction Predictors

TITULO: Determinantes en la satisfacción de los clientes en hoteles de cinco estrellas en Portugal

RESUMEN: En referencia al creciente fenómeno competitivo en la industria de la hostelería, el objetivo de este estudio fue el de aumentar el conocimiento de las percepciones sobre la calidad del servicio de un hotel, en la perspectiva de sus consumidores. En el contexto de los hoteles de lujo en Portugal, este estudio ha explorado la relación entre la satisfacción general y ocho atributos considerados relevantes en la literatura. Esta encuesta accedió a las percepciones de calidad del servicio en los hoteles de cinco estrellas en Portugal a través de la aplicación de un cuestionario. Este estudio se aplicó a ocho hoteles portugueses de cinco estrellas y ha estado cubierto con un

muestreo de 155 respuestas. Los datos obtenidos fueran analizados en SPSS. Para determinar las variables de mayor impacto en la satisfacción general, se ha usado un modelo de regresión ordinal (Ordered Probit Model). Se obtuvieron los siguientes resultados: son los empleados (primero lugar), el confort (en segundo) y el precio (en tercero) los que más influyen la satisfacción general en un hotel de cinco estrellas. Es aun importante sobresalir el nivel de precisión del modelo escogido, que clasifico correctamente 73% de los casos.

Palabras-clave: Turismo, Calidad del Servicio, Modelo de Regresión Ordinal, Determinantes de Satisfacción General

O tema desta investigação tem o seu enquadramento na «Qualidade do Serviço nos Hotéis de cinco estrelas em Portugal». De facto, dentro desta indústria existem diversos segmentos, que, pelas suas diferenças, exigiriam optar por um específico. Optou-se, então, por estudar os hotéis de cinco estrelas em Portugal, pois estes são aqueles que conseguem captar turistas de maior valor e que têm a capacidade para proporcionar aos seus clientes um leque de experiências mais distintivas, não só no âmbito do sol e mar, mas também a possibilidade de oferecer novos tipos de propostas que reduzam a sazonalidade.

Tomámos como ponto de partida que poderíamos medir a qualidade com base nas percepções dos clientes, pois a sua subjectividade, embora significativa, é a nosso ver a mais correcta. De facto, é a avaliação, através da forma como se percebe determinado serviço, que define a qualidade do mesmo.

O principal objectivo deste estudo foi a identificação dos principais atributos que explicam a satisfação geral nos hotéis de cinco estrelas em Portugal, com recurso a um modelo estatístico mais apropriado que o modelo tradicional de regressão linear. Para além disso, procurou-se também

apresentar um perfil dos clientes que escolhem este segmento da indústria hoteleira no nosso País.

Revisão bibliográfica

Poucos foram os autores que se dedicaram à investigação dos determinantes de satisfação na indústria hoteleira e, os que o fizeram, abordaram o tema de diferentes ângulos, recorrendo a diferentes atributos e não se focando só em hotelaria de cinco estrelas. Da revisão bibliográfica realizada, observaram-se diferentes abordagens no âmbito da temática em análise que passaremos a enunciar de forma sucinta.

Perran Akan (1995), num estudo levado a cabo na Turquia, desenvolveu um questionário com o objectivo de identificar os atributos causadores de expectativas, satisfação e insatisfação. Dos diferentes atributos avaliados, o atributo «características e comportamento dos funcionários» foi o mencionado com maior frequência em cada uma das três áreas (é o atributo principal causador de expectativas, satisfação e insatisfação). O atributo «relação qualidade-preço» é o segundo maior indutor de expectativa. O atributo «limpeza» é o segundo maior causador de satisfação, mantendo a posição como atributo de insatisfação. O posicionamento da

José Castro Pinto

castro.pinto@iscte.pt

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

PhD in Management (ISCTE). Assistant Professor in Quantitative Methods at ISCTE, Lisbon, Portugal.

Doctorado en Gestión (ISCTE). Profesor Auxiliar en Métodos Cuantitativos del ISCTE, Lisboa, Portugal.

Ana Patrícia Oliveira

anapatricia.g@netcabo.pt

Mestre em Marketing (ISCTE). Formadora em módulos de Marketing. Portugal.

Master in Marketing (ISCTE). Teaches marketing issues. Portugal.

Master en Marketing (ISCTE). Formador en módulos de Marketing. Portugal.

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

Received in March 2008 and accepted in May 2008.

«limpeza» é interessante uma vez que é um atributo que antes não havia sido mencionado em literatura sobre a qualidade do serviço, mas que é evidentemente importante para a qualidade do serviço nos hotéis.

Outra conclusão a que aquele autor chegou foi que a frequência com que os elementos de qualidade do serviço são mencionados como causadores de insatisfação é superior ao número de vezes em que são mencionados como causadores de expectativas ou de satisfação, implicando que as pessoas serão mais sensíveis à falta de qualidade do que à sua existência.

Noutro estudo, levado a cabo por Ami Mei *et al.* (1999), três factores emergiram como dimensões da qualidade do serviço na indústria hoteleira, e dois destes são similares aos do modelo SERVQUAL. Baseado na análise de variáveis, estes elementos apareceram como particularmente importantes para a avaliação da qualidade do serviço na indústria hoteleira. Os resultados do estudo de Ami Mei *et al.* (1999) identificaram como factores decisivos os «funcionários» (factor 1), os «elementos tangíveis» (factor 2) e a «fiabilidade» (factor 3).

Também Sherrie Wei *et al.* (1999), com base na literatura e informação retirada de profissionais do sector e *focus groups*, analisou este tema incluindo sete atributos genéricos para averiguar a sua percepção pelos clientes do segmento sénior e pelos responsáveis de marketing. Estes sete atributos foram: o preço, a localização, as instalações, a alimentação no restaurante do hotel, o mobiliário do quarto, a eficiência do pessoal da linha da frente, e a atitude dos funcionários. Um aspecto interessante neste estudo foi que os mais velhos consideraram as instalações mais importantes do que o preço.

Lesley Douglas e Robert Connor (2003) também analisaram este foco, diferenciando os consumidores dos responsáveis dos hotéis, tentando que fizessem uma ordenação dos determinantes por grau de importância. O resultado foi que os consumidores ordenaram os atributos como segurança, fiabilidade, capacidade de resposta, empatia e tangíveis (qualidade das instalações, decoração, etc.), enquanto os gestores ordenaram os atributos como tangíveis, fiabilidade, empatia, segurança e capacidade de resposta. Os resultados deste estudo mostraram a existência de um *gap* entre as

A relação qualidade-preço é o factor de maior influência para a satisfação geral dos turistas asiáticos, enquanto a qualidade do serviço dos funcionários é o mais importante para os ocidentais.

expectativas dos consumidores e as percepções dos gestores sobre essas expectativas. Ao contrário dos gestores, os consumidores consideraram a dimensão tangível como a menos importante na sua expectativa sobre a qualidade do serviço.

Outros autores que estudaram determinantes de satisfação foram Tat Choi e Raymond Chu (2000), que fizeram uma análise de regressão em sete factores hoteleiros (qualidade do serviço dos funcionários, qualidade do quarto, *amenities*, serviços de negócios, relação qualidade-preço, segurança, e ligações internacionais directas) para determinar a sua relativa importância na contribuição para os níveis de satisfação dos turistas asiáticos e ocidentais. Os asiáticos tinham níveis positivos e elevados de satisfação geral nos sete factores. Os turistas ocidentais consideraram a qualidade do quarto como o factor de maior influência na determinação dos níveis de satisfação geral nos hotéis em Hong-Kong. A qualidade de serviço dos funcionários foi considerada como o segundo factor de maior influência pelas duas categorias de turistas. Outros factores pareceram ter menor importância estratégica, como as *amenities*, serviços para negócios, segurança e ligações internacionais directas. A relação qualidade-preço é o factor de maior influência para a satisfação geral dos turistas asiáticos, enquanto a qualidade do serviço dos funcionários é o mais importante para os ocidentais.

Num dos poucos estudos empíricos sobre a relação entre qualidade e satisfação, Iacobucci *et al.* (1994) concluiu que melhorias na qualidade que não sejam baseadas nas necessidades dos clientes não conduzem a melhorias na satisfação dos clientes.

Metodologia

Com base na revisão bibliográfica feita, foi desenvolvido um questionário estruturado que permitisse a avaliação de questões decisivas no âmbito da qualidade dos serviços hoteleiros percebida pelos clientes. Paralelamente, para determinar quais os atributos mais importantes na satisfação

geral do cliente, foi utilizado um modelo apropriado quando se está em presença de variáveis que admitem no máximo uma escala ordinal.

• O questionário

O questionário compreende três secções (A, B e C), perfazendo um total de dezasseis questões.

Na Secção A foram colocadas três questões de índole mais geral, nomeadamente número de dias da estadia, motivo da estadia e razões que levaram à escolha daquele hotel em particular.

Na Secção B, procurou-se fundamentalmente avaliar o grau de satisfação com os atributos específicos considerados relevantes e o grau de satisfação geral. A selecção desses atributos teve por base os estudos referidos na revisão bibliográfica.

Além disso, todo o questionário SERVQUAL foi revisto, bem como o questionário de Pey Mei Lau *et al.* (2005) (que acrescenta três itens ao questionário de Parasuraman), para que não ficasse esquecida nenhuma das dimensões consideradas importantes pelos principais investigadores dos estudos de medição da qualidade. Quer os atributos específicos, quer a satisfação geral foram mensurados através de uma escala de Likert, por ser, em larga escala, aceite na literatura como a melhor forma de medir percepções.

Em particular, baseámo-nos no estudo de Pey Mei Lau *et al.* (2005) e no questionário (Modelo SERVQUAL) desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), onde foi utilizada a escala de Likert de 1 (satisfação muito fraca) a 7 (satisfação excelente) e que transpusemos para o nosso questionário. Segundo Likert (1932), a utilização deste tipo de escalas é particularmente vocacionada para estudos onde se pretenda medir atitudes.

Por último, na Secção C, pretendeu-se traçar um perfil socio-demográfico dos respondentes.

Em consequência, os atributos específicos para análise da satisfação incluídos no questionário foram os seguintes: Higiene e Limpeza (percebida das instalações, das fardas dos funcionários e dos objectos de uso pessoal no quarto – ex: lençóis e toalhas – e fora dele – ex: pratos e talheres); Decoração (ambiente, harmonia, beleza e manutenção do espaço físico); Conforto (percepção do hotel); Funcio-

nários (a *performance*: eficiência e eficácia no atendimento e na eventual resolução de problemas; e a simpatia); Alimentação e Bebidas (restaurante: qualidade, variedade e paladar das diferentes refeições; bar: qualidade, variedade e confecção de bebidas, bem como de *snacks*); Serviços de Apoio (ex: transporte, lavandaria, *amenities*); Quarto (todas as facilidades existentes, conforto e WC); Preço (custo da estadia: relação qualidade-preço).

• O modelo

Um aspecto importante neste estudo é o modelo utilizado: o *Ordered Probit Model*. Este modelo é uma ferramenta apropriada para análise estatística quando as respostas ao estudo são ordinais ou distintas das numéricas (Daykin e Moffatt, 2002). Aqui os parâmetros são estimados com base na máxima verosimilhança. Embora com pouca divulgação e consequente utilização, alguns autores usaram este modelo com sucesso nos seus estudos: Clark, Georgellis e Sanfey (2001), num estudo sobre os níveis de satisfação com a vida; Rivera (2001), num estudo sobre o impacto dos gastos com a saúde pública local relativamente ao estado de saúde dos indivíduos; Koning's (2000), que o aplicou no âmbito desportivo.

Na sua análise sobre o modelo, Daykin e Moffatt (2002) explicam que o uso da técnica de regressão linear na modelação de dados ordinais é claramente inapropriado. Ao recorrermos a este modelo, tentámos eliminar as consequências indesejáveis que os autores focam, no uso da regressão linear:

- assumir, implicitamente por exemplo, que a diferença entre uma resposta «discordo totalmente» e «discordo» é a mesma que entre «discordo» e «não concordo nem discordo». Não há uma razão lógica para esperar que estas diferenças sejam as mesmas porque as categorias só reflectem ordinalidade;
- assumir, implicitamente, que dois respondentes que dão a mesma resposta têm exactamente a mesma atitude. Não é este o caso porque determinada resposta é consistente com um intervalo de atitudes. Embora as diferenças na atitude para uma resposta dada não sejam claramente observáveis, um modelo deve alertar para o facto de tais diferenças existirem;

- As respostas a uma questão dependem em parte da forma como são colocadas, e como na regressão linear as respostas são modeladas directamente, os resultados não são independentes da forma de colocar a questão. No entanto, a distribuição pela população acerca de determinada atitude, a qual é o foco de análise, não deverá ser afectada pela forma como a questão é posta. Uma vez que o modelo *probit ordered* estima os parâmetros da distribuição considerada, mais que a resposta em si, quaisquer efeitos laterais de enquadramento serão provavelmente evitados.

Além disso, no modelo de regressão linear, a variável dependente é assumida como contínua, o que não se verifica em situações em que a satisfação geral só pode assumir o conjunto de valores correspondentes à escala de Likert utilizada.

O *Ordered Probit Model* baseia-se na assumption de que y_i^* depende linearmente de x_i , como nos mostra a equação geral do modelo, que é a seguinte:

$$y_i^* = x_i'\beta + u_i, \text{ onde } i = 1, \dots, n;$$

$$u_i : N(0,1).$$

A relação entre y^* e a variável observada y é:

$$y = 1 \text{ se } -\infty < y^* < k_1$$

$$y = 2 \text{ se } k_1 < y^* < k_2$$

$$y = 3 \text{ se } k_2 < y^* < k_3$$

⋮

$$y = J \text{ se } k_{J-1} < y^* < \infty$$

Os parâmetros k_j , $j = 1, \dots, J-1$, são conhecidos como *cut points*. Muitos autores que usaram o *Ordered Probit Model* focaram-se na interpretação dos elementos do vector β porque estes parâmetros representam o impacto de cada variável na atitude. Os pontos de corte (*cut points*) (k_1, k_2, \dots, k_{j-1}) são parâmetros geralmente negligenciados, mas Daykin e Moffatt (2002) na sua análise sobre o modelo afirmam que a estimativa desses parâmetros, os tais *cut points*, poderá ser de certa forma uma informação útil, nomeadamente para eliminar a terceira consequência indesejável acima referida e que ocorre no uso da regressão linear. Os *cut points* ajustam-se às palavras utilizadas no questionário. Se, por exemplo, a forma como se colocou a questão for de muito difícil interpretação, os *cut points* do meio estarão muito afastados, mostrando que os respondentes que não conseguiram

entender a questão tendem a reportar indiferença. Também, por exemplo, no caso de questões em que a maioria dos respondentes estão em total concordância ou em total discordância, os *cut points* concentrar-se-ão muito próximos, no meio da distribuição.

A recolha de dados

A primeira abordagem aos hotéis consistiu num e-mail, com o questionário em anexo para análise, dirigido aos responsáveis (director de marketing, director de alojamento ou director geral, consoante o caso específico de cada hotel) e em que era explicado o teor e o objectivo do estudo, assim como era dado um prazo para que respondessem positiva ou negativamente a esta proposta de participação. A segunda abordagem foi composta por telefonemas diversos, para os responsáveis acima descritos, tanto para confirmar ou não a participação dos que ainda não tinham respondido ao e-mail, como para esclarecer dúvidas e acertar detalhes com os responsáveis dos hotéis que já tinham decidido participar.

Terminado o processo de angariação de hotéis participantes para este estudo, o resultado foi o seguinte: oito hotéis (Real Palácio, Palácio de Seteais, Tivoli Lisboa, Palácio do Estoril, Albatroz, Bairro Alto, Classic Savoy e Vila Sol) e 422 questionários solicitados (276 em Inglês e 146 em Português). Posteriormente, procedeu-se à aplicação dos questionários durante o período acordado com as entidades hoteleiras aderentes (meses de Outubro e Novembro de 2006). De forma a obter informação objectiva por parte dos inquiridos, foi dada indicação de que o hóspede deveria apenas proceder ao preenchimento do questionário durante o *check-out*.

Resultados

Uma vez terminada a fase de recolha de dados, constatou-se a existência de 155 questionários válidos para inserir em SPSS, o que equivaliu a uma taxa de sucesso de cerca de 37%.

• Caracterização socio-demográfica da amostra

A nossa amostra é composta por uma maioria de respondentes do sexo masculino (62,8%) e por 37,2% do sexo feminino.

A maioria dos respondentes (86,4%) é de nacionalidade estrangeira, sobretudo inglesa (41,5%), seguida da americana (8,2%). Só 13,6% dos respondentes são residentes em Portugal (essencialmente no distrito de Lisboa – 6,5% – e no distrito do Porto – 3,9%).

Podemos dizer que a amostra obtida retrata uma situação etária um pouco elevada, uma vez que 55,5% dos nossos respondentes têm mais de 50 anos (33% dos quais na casa dos 60) e só 11% estão abaixo dos 30 anos. Além disso, 29,7% estão entre os 30 e os 50 anos, e 2,6% na casa dos 40.

Se olharmos para as suas profissões, 30,4% são ou foram gestores, 12,8% têm ou tiveram uma profissão não contemplada no questionário (como advocacia), 10,8% são ou foram engenheiros, 9,5% estão ou estiveram no ensino, e 8,8% no sector da saúde.

Observa-se que 62% dos respondentes têm habilitações académicas iguais ou superiores à licenciatura (20,6% ficaram-se pela licenciatura, 21,9% fizeram uma pós-graduação, 13,5% fizeram um mestrado e 5,8% um doutoramento). Ainda no que se refere às habilitações literárias, 23% dos respondentes terminaram os estudos entre o ensino primário e o secundário.

As Figuras 1, 2 e 3 procuram ilustrar o perfil dos inquiridos relativamente à duração e motivos da estadia, bem como os principais factores que determinaram a escolha prévia do hotel em que ficaram alojados.

Figura 1
Duração da estadia

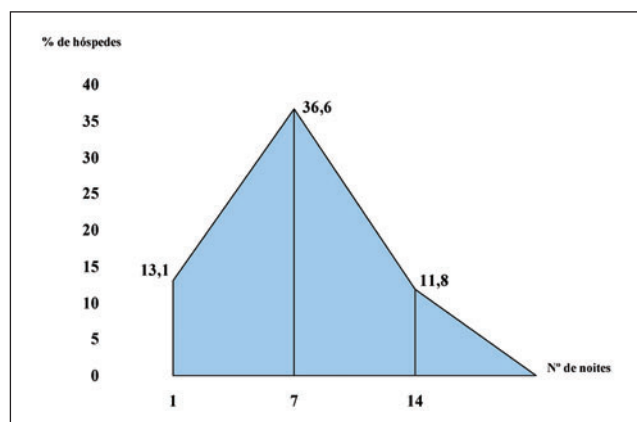


Figura 2
Motivo da estadia

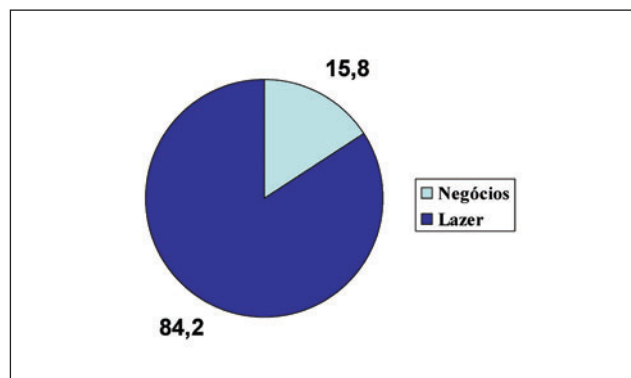
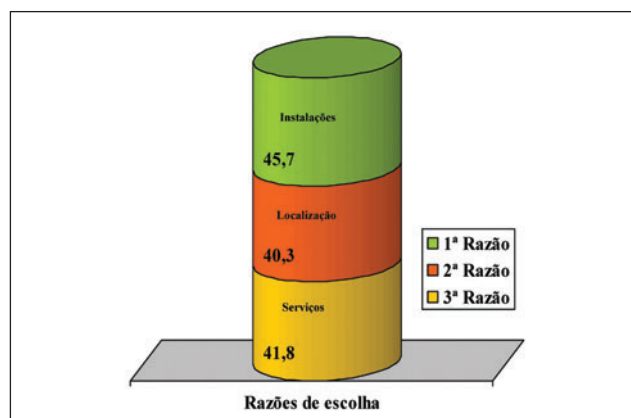


Figura 3
Factores determinantes na escolha prévia do hotel



• Satisfação geral e satisfação dos atributos específicos

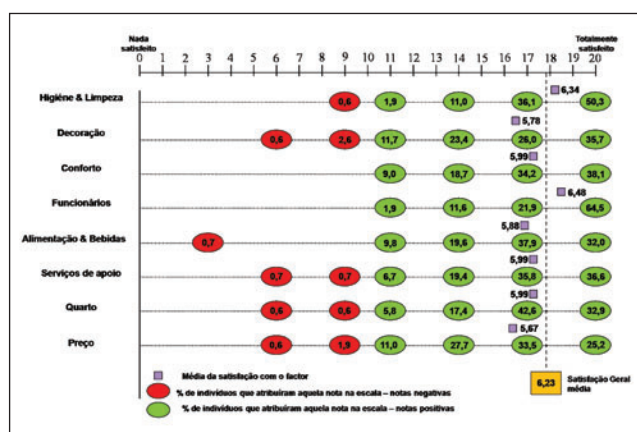
A Figura 4 ilustra de forma sintética os resultados obtidos em termos dos scores médios obtidos, bem como as percentagens associadas às correspondentes pontuações atribuídas, quer quanto aos atributos específicos, quer quanto à satisfação geral (ver Figura 4, p. 53).

Saliente-se que, em média, o que mais satisfaz os respondentes são os «funcionários» (média = 6,49), seguido da «higiene e limpeza» (média = 6,33). O «preço» é o atributo que menos satisfaz (média = 5,67), seguido da decoração (média = 5,78).

• Estimação do modelo

A avaliação global do modelo foi feita inicialmente com todas as variáveis, onde foram analisadas as hipóteses (H0 e H1).

Figura 4
«Scores» médios de satisfação



H0: As variáveis explicativas do modelo não têm influência sobre a variável dependente.

H1: Pelo menos uma das variáveis explicativas tem influência sobre a variável dependente.

Tabela 1
«Model fitting information» (todas as variáveis)

Model	-2 Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Intercept Only	274,072			
Final	131,652	142,420	8	,000

Os resultados obtidos na Tabela 1 (equivalente ao Test F na OLS) apontam claramente para a rejeição da hipótese nula, pelo que pelo menos uma variável considerada é explicativa da satisfação geral.

Em seguida, procurou-se identificar quais as variáveis com carácter explicativo sobre a variável dependente através do teste de Wald. A Tabela 2 mostra que apenas os coeficientes estimados associados às variáveis «conforto», «funcionários» e «preço» são estatisticamente significativos.

Posteriormente, o modelo foi estimado considerando apenas as três variáveis referidas, concluindo-se que os coeficientes estimados são estatisticamente significativos (Tabela 3).

Para avaliação do grau explicativo das variáveis independentes consideradas e a variável dependente foram calculados dois indicadores: o R^2 de Cox and Snell (com um valor

Tabela 2
«Parameter estimates»
(modelo estimado – todas as variáveis)

	Estimate	Wald	df	Sig.
Hig. & Limp.	,466	2,200	1	,138
Decoração	,004	,000	1	,985
Conforto	1,149	11,181	1	,001
Funcionários	2,253	22,505	1	,000
Alim. & Beb.	-,252	,861	1	,353
Serv. apoio	,124	,217	1	,642
Quarto	,504	3,398	1	,065
Preço	1,179	21,332	1	,000

Tabela 3
«Parameter estimates»
(modelo estimado – 3 var.)

	Estimate	Wald	df	Sig.
Threshold SG=4	19,019	40,410	1	,000
Threshold SG=5	24,510	56,190	1	,000
Threshold SG=6	30,275	59,893	1	,000
Conforto	1,276	21,132	1	,000
Funcionários	2,251	29,516	1	,000
Preço	1,143	27,539	1	,000

obtido de 0,626) e o R^2 de Nagelkerke (onde se obteve o valor de 0,718), disponibilizados pelo SPSS.

Tendo por base a amostra obtida, os valores dos dois indicadores mostram a existência de um significativo valor explicativo das variáveis independentes face à variável dependente. Saliente-se também que ao comparar os scores de satisfação geral (SG) atribuídos pelos inquiridos e os estimados pelo modelo, obteve-se 73% de casos correctamente classificados, o que, de alguma forma, vem corroborar a fiabilidade do modelo estimado.

Com base nos parâmetros estimados constantes na Tabela 3, o modelo pode ser escrito como segue:

$SG = 1,276$ (Conforto) $+ 2,251$ (Funcionários) $+ 1,143$ (Preço)

Considerando os resultados amostrais obtidos, a satisfação geral nos hotéis de cinco estrelas depende dessas três variáveis, enquanto as outras não contribuem de forma significativa para explicar a satisfação geral. Acrescente-se ainda que, enquanto os coeficientes estimados para as variáveis «conforto» e «preço» apresentam magnitudes simi-

lares, o coeficiente estimado para a variável «funcionários» destaca-se claramente, o que a torna uma variável prioritária na prestação de um serviço.

Conclusões

O objectivo desta investigação foi ficar a conhecer melhor as percepções dos turistas que ficam hospedados nos nossos hotéis de cinco estrelas, relativamente a aspectos ligados à qualidade do serviço, e identificar os atributos com maior influência na satisfação geral.

Em relação à satisfação com cada um dos atributos, verificámos que os que mais satisfizeram os nossos hóspedes foram os «funcionários» e a «higiene e limpeza», ao contrário dos atributos «preço» e «decoração» que obtiveram as piores pontuações ao nível da satisfação.

De acordo com a amostra obtida, as principais características deste tipo de clientes assenta essencialmente em indivíduos do sexo masculino (62,8%), com idades superiores a 50 anos (55,5%) e em que 33% dos quais têm mais de 60 anos. A grande maioria é de nacionalidade estrangeira, sendo predominante a nacionalidade inglesa. Para além disso, os respondentes estiveram hospedados por motivos de lazer (84%), e os factores determinantes para a escolha do hotel foram, em primeiro lugar, as instalações do mesmo, em segundo a localização, e em terceiro, os diversos serviços de apoio de que o hotel dispunha.

Em relação à satisfação com cada um dos atributos, verificámos que os que mais satisfizeram os nossos hóspedes foram os «funcionários» e a «higiene e limpeza», ao contrário dos atributos «preço» e «decoração» que obtiveram as piores pontuações ao nível da satisfação.

Verificámos ainda que a satisfação geral obteve em média um valor relativamente elevado (6,23) e o recurso ao modelo de regressão ordinal permitiu-nos identificar três atributos com impacto estatisticamente significativo na satisfação geral – os «funcionários», o «conforto» e o «preço». Saliente-se também que o atributo «funcionários» se destaca dos outros dois, apresentando um coeficiente estimado cuja

magnitude é aproximadamente o dobro das restantes, sendo portanto o que mais impacto tem na satisfação geral. Considerando que a satisfação média com o mesmo se encontra acima da satisfação média geral, este atributo constitui um ponto forte na nossa indústria hoteleira. Por seu turno, o «preço» foi o atributo que menos satisfiz os nossos respondentes, pelo que é aconselhável um acompanhamento regular da sua evolução relativamente aos preços praticados em unidades similares situadas em destinos alternativos a Portugal.

• Limitações

Qualquer estudo empírico desta natureza apresenta sempre limitações geralmente devidas, quer às opções metodológicas seguidas, quer ao modo em que decorre o trabalho de campo. Como é óbvio, cabe aos investigadores minimizarem essas limitações, procurando reduzir os eventuais enviesamentos resultantes das opções tomadas.

No que se refere aos aspectos metodológicos, haveria desde logo que seleccionar um conjunto de atributos relevantes na explicação da satisfação geral. Se bem que pudéssemos incorporar no modelo utilizado uma maior número de variáveis explicativas, isso implicaria uma maior dimensão do questionário e, muito provavelmente, um maior número de recusas de resposta ao mesmo. Assim, optou-se, com base na revisão bibliográfica realizada, por reduzir esse espectro a um conjunto de oito atributos geralmente aceites como relevantes na avaliação da qualidade do serviço e consequentemente na explicação da satisfação geral.

Por outro lado, seria desejável que a recolha de informação tivesse um espaço de tempo mais alargado, de forma a reduzir eventuais efeitos de sazonalidade. Todavia, limitações impostas pelas unidades hoteleiras, condicionaram a que o trabalho de campo não excedesse os dois meses.

Por último, interessa referir que, mesmo com um questionário cuja dimensão procurasse minimizar a taxa de recusa, seria expectável alguma falta de disponibilidade por parte dos potenciais respondentes para a efectivação do mesmo. Contudo, a taxa de respostas de 37%, se bem que

inferior à ideal, poderá traduzir um razoável sucesso de adesão, a qual só foi possível de alcançar com o esforço de todas as entidades envolvidas.

Agradecimentos

Os autores desejam manifestar o seu reconhecimento à Neoturis pela sua colaboração, a qual permitiu o estabelecimento dos contactos necessários à colocação dos questionários nas entidades hoteleiras participantes, assim como às gerências destes últimos pela adesão ao projecto. ■

Referências bibliográficas

AKAN, P. (1995), «Dimensions of service quality: a study in Istanbul». *Managing Service Quality*, 5(6), pp. 39-43.

CHOI, T. Y. e CHU, R. (2000), «Levels of satisfaction among Asian and Western travellers». *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(2), pp. 116-131.

CLARK, A. E.; GEORGELLIS, Y. e SANFEY, P. (2001), «The psychological impact of past unemployment». *Economica*, 68, pp. 221-241.

DAYKIN, A. R. e MOFFATT, P. G. (2002), «Analysing ordered responses: a review of the ordered probit model». *Understanding Statistics*, 1(3), Lawrence Erlbaum Associates, Inc., pp. 157-166.

DOUGLAS, L. e CONNOR, R. (2003), «Attitudes to service quality: the expectation gap». *Nutrition & Food Science*, 33(4), pp. 165-172.

KONING, R. H. (2000), «Balance in competition in Dutch soccer». *The Statistician*, 49, pp. 419-431.

LAU, P. M.; AKBAR, A. K. e FIE, D. Y. (2005), «Service quality: a study of the luxury hotels in Malaysia». *Journal of American Academy of Business*, 7(2), pp. 46-55.

LIKERT, R. (1932), «A technique for the measurement of attitudes». *Archives of Psychology*, 140, Columbia University Press, New York.

MEI, A. W. O.; DEAN, A. M. e WHITE, C. J. (1999), «Analysing service quality in the hospitality industry». *Managing Service Quality*, 9(2), pp. 136-143.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. e BERRY, L. (1988), «SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality». *Journal of Retailing*, 64(1), pp. 12-40.

RIVERA, B. (2001), «The effects of public health spending on self-assessed health status: an ordered probit model». *Applied Economics*, 33, pp. 1313-1319.

WEI, S.; RUYS, H. e MULLER, T. (1999), «A gap analysis of perceptions of hotel attributes by marketing managers and older people in Australia». *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 5(6/7/8), pp. 200-212.

Avaliação de escolas em Portugal: que futuro?

por Inês Coelho, Cláudia Sarrico e Maria João Rosa

RESUMO: Questionarmo-nos sobre o futuro da avaliação das escolas em Portugal significa, por um lado, analisar as especificidades de programas já desenvolvidos e o consequente impacto, e por outro sustentar esforços na introdução de novos projectos avaliativos mais consentâneos com o actual quadro de autonomia escolar, de forma a promover uma verdadeira cultura de avaliação e auto-avaliação sistemática das escolas. O presente artigo descreve a evolução das principais experiências avaliativas encetadas no sistema escolar nacional, introduzindo um modelo inovador sobre medição e gestão do desempenho escolar, visando contribuir para a informação e definição de políticas educativas.

Palavras-chave: Avaliação de Escolas, Medição e Gestão do Desempenho

TITLE: Schools' evaluation in Portugal: What future?

ABSTRACT: To question the future of schools' evaluation in Portugal means, on one hand, to analyze the specificities of programmes already developed and their impact, and on the other hand to support efforts for the rising of new evaluation projects more adequate to the actual context of schools' autonomy, to promote a true culture of schools' systematic evaluation and self-evaluation. This paper describes the evolution of the main evaluation experiences that took part in the national school system, introducing an innovative model for schools' performance measurement and management to inform the debate on school improvement and policy setting.

Key words: School Evaluation, Performance Measurement and Management

TITULO: Evaluación de las escuelas en Portugal: ¿Que futuro?

RESUMEN: Nos cuestionamos sobre el futuro de la evaluación de las escuelas en Portugal, que significa por un lado, analizar las especificidades del programa ya desarrollado y su consecuente impacto, y por otro sostener los esfuerzos en la introducción de nuevos proyectos de evaluación mas coherentes con el actual cuadro de autonomía escolar, de forma a promover una verdadera cultura de evaluación y auto-evaluación sistemática de las escuelas. El presente artículo describe la evolución de las principales experiencias de evaluación iniciadas en el sistema escolar nacional, introduciendo un modelo innovador sobre la medición y gestión de la evolución escolar, con vistas a contribuir para la información y definición de políticas educativas.

Palabras-clave: Evaluación de las Escuelas, Medición y Gestión del Desempeño

É extenso o debate sobre a eficácia dos sistemas educativos e das escolas, assim como é larga a controvérsia sobre a qualidade das organizações escolares, sendo temáticas que agudizaram e continuam a agudizar os vários

discursos emergentes sobre a educação, o ensino e a formação. De facto, melhorar a qualidade dos sistemas de ensino e de educação é uma preocupação fulcral das políticas educativas contemporâneas, trazendo a lume numerosos

procedimentos ou instâncias de avaliação, de formas e estruturas variadas e prosseguindo objectivos diferenciados.

O conceito de qualidade é manifestamente multifacetado, complexo e difícil de definir, tendo inclusivamente as tentativas para a sua definição conduzido a reacções exasperadas, como a de Ball (1985), «What the hell is quality?», ou a famosa citação de Pirsig (1974), «Quality... you know what it is, yet you don't know what it is. But that is self-contradictory. But some things are better than others, that is, they have more quality. But when you try to say what the quality is, apart from the things that have it, it all goes poof! There's nothing to talk about. But if you can't say what Quality is, how do you know what it is, or how do you know that it even exists?».

Com efeito, o conceito de qualidade é relativo e os grupos de interesse têm diferentes prioridades e expectativas. Daí decorre, por um lado, a sua importância e riqueza, mas também a dificuldade em estabelecer formas de o mensurar, sendo esta dificuldade mais acentuada quando se reporta ao contexto educativo ou ao ensino. Neste domínio particular, Saraiva *et al.* (2003, p. 3) afirmam que «a Qualidade

tem a ver com a forma como o processo de ensino/aprendizagem, e tudo o que o suporta, se planeia, desenvolve e melhora continuamente».

A problematização do conceito de qualidade no ensino implica, na esteira de alguns autores (e.g., Clímaco, 1995; Azevedo, 2002), uma estrutura descritiva das práticas de avaliação empregues. Sendo hoje indiscutível que a melhoria da qualidade pressupõe a avaliação dos sistemas educativos e das esferas escolares, torna-se indispensável – tanto para os decisores como para os actores e agentes directos – encetar um exame atento sobre a forma como se deve proceder a essa mesma avaliação, discutindo os critérios a que esta deve obedecer e analisando os meios adequados para alcançar os objectivos estabelecidos.

A clarificação do conceito de qualidade, nomeadamente nas organizações complexas como são as escolas, exige que se identifiquem interações complexas estabelecidas entre componentes estruturais e funcionais da instituição. Neste sentido, nota Abreu (2002), a avaliação da qualidade das escolas e das diversas actividades envolvidas na educação requer a realização de uma abordagem relacional ou

Inês P. Coelho

inespcoelho@ci.uc.pt

Licenciada e Mestre em Ciências da Educação pela Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra (Coimbra, Portugal), desempenha funções na Reitoria da Universidade de Coimbra, no âmbito dos Projectos Especiais, sendo responsável pelas áreas de Inovação, Qualidade e Novos Públicos.

Holds a bachelor and masters degree in Education Sciences by the Faculty of Psychology and Education Sciences of the University of Coimbra (Coimbra, Portugal). She works at the Rectorship of the University of Coimbra, Portugal, in the Special Projects team, being responsible for the areas of Innovation, Quality and New Publics.

Licenciada y Master en Ciencias de la Educación por la Facultad de Psicología e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra (Coimbra, Portugal), desarrolla funciones en la Rectoría de la Universidad de Coimbra, en el ámbito de los proyectos especiales, siendo responsable por las áreas de Innovación, Calidad y Nuevos Públicos.

Cláudia S. Sarrico

c.s.sarrico@ua.pt

Doutorada em Industrial and Business Studies pela Warwick Business School (Reino Unido), é professora auxiliar da Universidade de Aveiro (Aveiro, Portugal), e investigadora do Centro de Investigação de Políticas do Ensino Superior.

Holds a PhD in Industrial and Business Studies by Warwick Business School (UK), is an assistant professor at the University of Aveiro (Aveiro, Portugal), and a researcher at the Centre for Research in Higher Education Policies.

Doctorada en Industrial and Business Studies por la Warwick Business School (Reino Unido), es profesora auxiliar de la Universidad de Aveiro (Aveiro, Portugal), e investigadora del Centro de Investigación de Políticas do Ensino Superior.

Maria João Rosa

m.joa@ua.pt

Doutorada em Gestão Industrial pela Universidade de Aveiro (Aveiro, Portugal), é professora auxiliar da Universidade de Aveiro e investigadora do Centro de Investigação de Políticas do Ensino Superior.

Holds a PhD in Industrial Management by the University of Aveiro (Aveiro, Portugal), and is an assistant professor at the University of Aveiro, and a researcher at the Centre for Research in Higher Education Policies.

Doctorada en Gestión Industrial por la Universidad de Aveiro (Aveiro, Portugal), es profesora auxiliar de la Universidad de Aveiro e investigadora del Centro de Investigación de Políticas do Ensino Superior.

Recebido em Julho de 2007 e aceite em Maio de 2008.

Received in July 2007 and accepted in May 2008.

sistémica, adequada à complexidade da rede de interacções que integram o sistema.

Na procura da garantia da qualidade e da adequação da oferta educativa aos interesses e necessidades de quem deposita nas escolas expectativas e finalidades diversas, torna-se evidente o papel essencial desempenhado pelas estruturas e estratégias avaliativas dirigidas à esfera escolar, assumindo a avaliação como elemento fundamental para a sustentação e capacitação das escolas, dos seus actores no prosseguimento do trabalho educativo.

Catalisadores para a avaliação das escolas

A crescente autonomia das organizações escolares, a existência de alternativas e os maiores graus de exigência por parte de alunos, de pais e da sociedade em geral, têm vindo a contribuir decisivamente para a emergência do ensino enquanto sector prioritário para aplicação de instrumentos, metodologias e práticas que visam a qualidade. Neste âmbito, a avaliação surge como processo necessário para a auscultação e melhoria da qualidade no sistema de ensino e de educação.

A realidade escolar é socialmente construída por uma multiplicidade de actores, sendo os objectivos da instituição percebidos, valorizados e avaliados diferentemente pelos sujeitos que interagem no espaço escolar.

Tradicionalmente, a avaliação é definida como um processo através do qual os resultados são criticamente analisados no contexto dos objectivos previamente determinados (UNESCO/GEP, 1989). De acordo com esta definição, Clímaco (1995) afirma que a avaliação desempenha uma função importante no processo de tomada de decisão, quer na fase do planeamento político, quer mesmo na do planeamento estratégico e operacional, ao fornecer informação sobre o impacto e a eficácia, ou o grau de consecução das medidas previstas.

As práticas de avaliação que têm a escola como palco de acção são distintas e diversas, atendendo a que uma escola é um sistema muito complexo, uma vez que nela interagem professores e alunos, pais e pessoal não docente, represen-

tantes do poder político, local e social. Concordamos com Alves (1992, cit. Figueiredo e Góis, 1995) quando afirma que a realidade escolar é socialmente construída por uma multiplicidade de actores, sendo os objectivos da instituição percebidos, valorizados e avaliados diferentemente pelos sujeitos que interagem no espaço escolar.

Indo ao encontro desta ideia, Azevedo (2005) afirma que a avaliação das escolas tem um lugar específico, realizando-se em conformidade com a avaliação dos seus agentes, actores, programas curriculares, práticas pedagógicas e medidas educativas politizadas. O mesmo autor afirma que, enquanto instrumento de política educativa, «a avaliação das escolas tem que ser definida como elemento essencial para o esforço global de melhoria da Educação, entendida esta como um processo contínuo» (2005, s. p.).

Assim, a missão de avaliar terá de ser partilhada por todos os intervenientes escolares, pelo que o sucesso da avaliação das escolas pressupõe, por um lado, que todos os agentes que nela participam – a sua gestão, o seu corpo docente e os seus actores sem funções docentes – estejam sujeitos a um sistema de avaliação do desempenho, mas que também participem activamente na avaliação dos outros, dos processos e dos resultados da escola.

O actual quadro legal português, respeitante à avaliação das escolas e instituições de ensino não superior (Decreto-lei n.º 31/2002), confere à escola a responsabilidade pela qualidade educativa que oferece (Lemos e Conceição, 2002), devendo constituir-se como um elemento compensador das assimetrias sócio-culturais, de modo a promover o sucesso educativo dos alunos. Neste enquadramento, a avaliação tem vindo a assumir importância crescente em todos os domínios de acção educativa, pelo que os seus objectos têm vindo a diversificar-se (Estrela e Rodrigues, 2004), observando-se tendências para que a prática avaliativa amplie o seu terreno para lá do âmbito tradicional, i.e., da avaliação das aprendizagens dos alunos. Esta alarga-se, de modo cada vez mais consistente, sistemático e fundamentado até às políticas educativas, aos projectos pedagógicos, programas curriculares, às instituições educativas de todos os níveis de ensino.

São diversos os estímulos que conduzem à avaliação das escolas. A pressão no sentido da avaliação dos serviços

públicos e, em especial, das escolas, tem origens muito diversas e assenta em racionalidades diferentes, sendo por vezes mesmo antagónicas, motivo pelo qual a discussão sobre a avaliação terá de se transportar para lá de um quadro de aplicabilidade prática (CNE, 2005), uma vez que aquela se assume como um processo no qual estão envolvidas diversas visões, uma multiplicidade de interesses e expectativas de cariz diferenciadamente social, político e económico.

De acordo com Azevedo (2005), na base da justificação do investimento em mecanismos de avaliação, encontra-se o facto da avaliação se assumir como um instrumento regulador das interações sociais e de gestão de relações de poder e, no que respeita ao campo educativo, podem ser salientadas duas tendências: a descentralização de recursos e a definição de objectivos e de patamares de resultados estabelecidos ao nível nacional. De facto, assistimos à emergência de uma política de descentralização, capaz de promover a participação dos vários agentes envolvidos nos diversos níveis de administração central, regional, local e institucional (Formosinho, Ferreira e Machado, 2000). Este movimento de descentralização culmina com o desenvolvimento de uma nova autonomia para as escolas, exigindo, porém, que se tenham em consideração as suas diversas dimensões, quer no tocante à sua organização interna e às relações entre os vários níveis de administração, quer no assumir de novas competências por parte do poder local.

O reforço da autonomia retrata um fenómeno baseado no pressuposto de que a escola tem capacidade de gerir melhor e de forma mais consistente os recursos educativos, e de desempenhar melhor o serviço de educação que presta aos cidadãos (Clímaco, 2002). Esta nova autonomia preconiza a atribuição de missões renovadas à escola, pressupondo o aumento da responsabilização da mesma na formulação de metas e objectivos educativos e pela recolha de informação relevante e apropriada que ateste os mecanismos que permitiram o alcance dos resultados evidenciados.

Por outro lado, de acordo com Rocha (1999), a constatação do aumento das despesas por aluno e a evolução em sentido oposto do sucesso educativo, bem como a necessidade de rentabilizar recursos, acompanhada pelo desenvolvimento do desejo de participação social no processo

A constatação do aumento das despesas por aluno e a evolução em sentido oposto do sucesso educativo, bem como a necessidade de rentabilizar recursos, acompanhada pelo desenvolvimento do desejo de participação social no processo educativo, acarretaram consigo várias consequências.

educativo, acarretaram consigo várias consequências, entre as quais podem ser destacadas: o incremento da realização de investigações com a pretensão de identificar e estudar os factores que podem contribuir para o aumento do sucesso escolar e para a melhoria dos níveis dos resultados escolares; a pressão dirigida às escolas no sentido de serem capazes de otimizar os factores que se encontram na base do favorecimento dos desempenhos globais; e o desencadear de diferentes mecanismos de monitorização, avaliação e auto-avaliação das escolas.

Avaliação das escolas em Portugal

Em Portugal, os estudos sobre a qualidade das escolas e, conseqüentemente, os projectos de avaliação deste tipo de instituições são escassos. Apesar da existência de algumas experiências avaliativas levadas a cabo no domínio da educação e da formação, é um facto que não existe uma cultura de avaliação suficientemente enraizada e partilhada pelos diferentes agentes responsáveis pela educação e ensino.

Todavia, alguns programas e projectos emergiram enquanto iniciativas e intervenções de avaliação junto dos estabelecimentos educativos, dos quais merecem ser destacados o *Observatório da Qualidade da Escola* (1992-1999), o *Projecto Qualidade XXI* (1999-2002), o *Programa Avaliação Integrada das Escolas* (1999-2002), o *Projecto Melhorar a Qualidade* (2000-2004), o *Programa AVES – Avaliação de Escolas Secundárias* (iniciado em 2000), e o *Projecto de Aferição da Efectividade da Auto-avaliação das Escolas* (2004-2006).

Desta diversidade de projectos, sobrevém a linha de descontinuidade da política nacional de avaliação e de auto-avaliação, no que concerne às escolas. Justifica-se, assim, proceder à explanação das especificidades destas iniciativas e dos seus contributos para o edifício avaliativo do sistema escolar.

«Observatório da Qualidade da Escola»

A constituição de um *Observatório da Qualidade da Escola* resultou de um exercício levado a cabo no âmbito do Programa Educação para Todos (PEPT), assumidamente com carácter obrigatório para as escolas que integravam o referido programa. O Observatório assentava na proposta original de se assumir como um «instrumento estruturador e estruturante do conhecimento que as organizações precisam de produzir para si próprias e para os outros» (Clímaco, 1995, p. 7), representando «um ponto de partida para observar o desempenho da escola» (*idem*, 2005, p. 196). Esta iniciativa do Ministério da Educação, que se desenrolou entre 1992 e 1999, e que abrangeu mais de 1000 escolas dos vários níveis de ensino, representa um marco pioneiro para a avaliação das escolas, adoptando como princípio orientador a produção regular de informação sobre as escolas.

Neste âmbito, o Observatório tinha como principal aspiração contribuir para o incremento da capacidade das escolas colocarem em curso os processos internos de avaliação do desempenho, reforçando, simultaneamente, a sua capacidade de melhorar a prestação do serviço educativo e a qualidade dos resultados (Clímaco, 1995). Não obstante, este projecto, para além de procurar a produção sistemática de informação sobre o desempenho global de um estabelecimento de ensino, baseia a sua acção avaliativa na identificação de indicadores de desempenho – 15 indicadores de natureza quantitativa e qualitativa, englobando aspectos como o contexto sócio-familiar dos alunos, o Ensino, o funcionamento da escola e os resultados educativos – que seriam usados pelas escolas anualmente, «de modo a permitir medir os ganhos e as perdas de Qualidade de ano para ano» (Clímaco, 1995, p. 19).

Apesar da estratégia de desenvolvimento desta iniciativa, vários obstáculos se levantaram à sua prossecução, nomeadamente no que concerne ao processo de recolha de dados, à falta de experiência e competência técnica para o tratamento dos dados recolhidos, e ainda à escassez de tempo para as escolas conduzirem o processo de avaliação participado (Clímaco, 2005). Por outro lado, outro obstáculo, o insuficiente acompanhamento das escolas, contribuiu “para um progressivo desencanto que uma estratégia repetitiva, ano após ano, sempre traz” (Clímaco, 2005, p. 198).

Contudo, torna-se premente referir que é reconhecido o mérito e a pertinência da iniciativa, já que representa o primeiro esforço no sentido de avaliar o desempenho das escolas no nosso País.

«Projecto Qualidade XXI»

O *Projecto Qualidade XXI*, iniciado em 1999 pelo Instituto de Inovação Educacional, procurava incrementar práticas de auto-avaliação, considerando que a sua realização constitui um desafio para o estudo da qualidade de uma escola que, anteriormente, pode ter conhecido apenas a avaliação externa (Palma, 1999). Este projecto assenta as suas raízes nas metodologias desenvolvidas no âmbito do Projecto-Piloto Europeu sobre Avaliação da Qualidade na Educação Escolar.

O *Projecto Qualidade XXI* parte da finalidade central de fomentar estratégias que contribuam para a melhoria da qualidade educativa oferecida pelas escolas, inferindo-se que os instrumentos e as metodologias de auto-avaliação constituem um meio privilegiado para se conseguir atingir esse mesmo objectivo (Palma, 1999). Servindo este intuito, numa primeira fase – Plano de Auto-avaliação – esperava-se que a escola adoptasse e instaurasse metodologias e instrumentos conducentes à implementação de processos de avaliação interna sobre o seu desempenho e funcionamento, procedendo à recolha e análise dos dados necessários à realização dessa actividade e a uma reflexão partilhada sobre o nível de qualidade evidenciado. No que concerne à segunda fase – Plano de Acção para a Melhoria da Qualidade na Escola –, partindo das conclusões resultantes da tarefa anterior, dever-se-ia equacionar e desenvolver um conjunto de medidas e de procedimentos de acção consensuais, que capacitassem a instituição educativa de apresentar, futuramente, padrões mais elevados de qualidade.

Para a prossecução do objectivo de englobar a totalidade dos elementos das escolas na sua auto-avaliação, foram concebidas duas figuras essenciais: o grupo monitor do projecto e a figura do «amigo crítico». A função essencial do grupo monitor, composto por um número justificado de elementos – representantes dos professores, do Conselho Executivo, dos alunos, dos pais e de outro pessoal escolar – seria assegurar um acompanhamento do decorrer do pro-

jecto ao nível do estabelecimento, procurando manter uma articulação e diálogo constantes entre os vários intervenientes. Neste exercício, o grupo monitor é assistido pelo «amigo crítico» que, sendo alguém exterior à escola, procura ajudar e prestar um incentivo aos órgãos constituintes da mesma, para o desenvolvimento do projecto. No culminar deste processo, como indica Ruivo (2002), um dos aspectos a que se atribui mais importância no âmbito deste projecto refere-se à constituição e funcionamento de redes entre os estabelecimentos de ensino e de parcerias entre várias entidades interessadas em delinear estratégias de auto-avaliação e de qualidade.

Os entraves à continuidade deste projecto consubstanciavam-se no facto de não serem facultados a cada escola os instrumentos de trabalho, acentuando dificuldades de carácter técnico e científico, particularmente ao nível das escolas que se iniciavam no processo de auto-avaliação. Por outro lado, a diferença de experiências anteriores fez com que o programa evoluísse a diferentes velocidades (Clímaco, 2005), pelo que umas escolas passaram rapidamente a acções de melhoria, ao invés de outras que ficaram concentradas nas técnicas e nas metodologias de avaliação. Todavia, o grande obstáculo ocorreu quando o recrutamento da figura de «amigo crítico» ficou inviabilizado, dado que deixou de existir a canalização de financiamento para esse fim.

«Programa Avaliação Integrada das Escolas»

O *Programa Avaliação Integrada das Escolas*, tendo sido proposto pela Inspeção-geral da Educação (IGE) em 1999, apresentava-se com o intuito de traduzir uma concepção renovada do papel desta instância no desenvolvimento do sistema escolar. A IGE passaria então a desempenhar um papel de intervenção avaliativa, no campo de uma maior autonomia de gestão de cada escola e de valorização dos poderes locais, deixando de ser apenas responsável pela verificação da conformidade normativa (Ventura, 2006). Para tal, foi desenvolvido um novo modelo de avaliação, que beneficiou das experiências avaliativas antecedentes, designadamente do *Observatório da Qualidade* e do *Projecto Qualidade XXI* (CNE, 2005), salvaguardando as eventuais vantagens decorrentes da maior liberdade de adequação a realidades específicas.

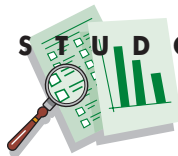
Uma das mais-valias deste modelo consiste no facto da avaliação ser concebida tomando a escola como um todo complexo, proporcionando uma análise multidimensional, contemplando as diversas áreas de gestão, pedagógica e de administração (organização e gestão escolar, clima relacional, participativo e de liderança; processo de ensino e de aprendizagem, enquadramento sócio-familiar e a avaliação dos resultados de desempenho dos alunos) reportando-se aos vários níveis de ensino não superior.

Todavia, reconhece-se uma centralidade exagerada ao nível do sucesso e desempenho dos alunos para a consideração da avaliação dos resultados (Saraiva e Rosa, 1999), sendo de realçar que se deveriam ter em atenção os níveis de satisfação e de motivação das diversas partes interessadas na escola. Podem, ainda, ser retiradas duas ideias sobre este exercício de avaliação do desempenho: trata-se de um processo de avaliação externa, em que as dimensões sobre as quais iria incidir o acto avaliativo eram decididas apenas pela entidade avaliadora, e em que a auto-avaliação não surgia como parte integrante do processo de avaliação (Saraiva e Rosa, 1999).

Apesar de ser reconhecido valor ao *Programa da Avaliação Integrada* (e.g. Clímaco, 2002, 2005; Ventura, 2006), nomeadamente no que concerne aos pressupostos nos quais se fundamenta, a sua existência encontrou o fim no ano lectivo de 2001/2002, altura em que tinham sido abrangidos cerca de 30% dos estabelecimentos do sistema escolar. A este propósito, Ventura (2006) refere que a manutenção e aperfeiçoamento do *Programa da Avaliação Integrada* sucumbiram, em grande parte, devido à falta de tradição e de experiência na área da avaliação e à reconhecida ambição do Programa, bem como à inexistência de um número satisfatório de avaliadores com formação e experiência necessárias. Contudo, o mesmo autor afirma que «é, no entanto, uma evidência que o principal obstáculo (...) foi o fim do respaldo político que coincidiu com a mudança de Governo» (Ventura, 2006, p. 327).

«Projecto Melhorar a Qualidade»

No âmbito do *Projecto Melhorar a Qualidade* – um projecto de larga escala, envolvendo inicialmente 46 escolas –, foi proposto um modelo para a condução da auto-avaliação



dos estabelecimentos educativos, baseado na aplicação do Modelo de Excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM), bem como em experiências de adaptação do mesmo ao contexto específico das instituições educativas.

Este Projecto nasceu em 2000, através de uma parceria estabelecida entre a Associação dos Estabelecimentos de Ensino Particular e Cooperativo (AEEP) e a empresa QUAL (Formação e Serviços em Gestão da Qualidade), com o intuito de proporcionar a um conjunto de escolas associadas a possibilidade de realização de um exercício voluntário de auto-avaliação, delineado pelo referido modelo.

Debruçando-se sobre as especificidades metodológicas deste Projecto, no trabalho desenvolvido por Saraiva, D'Orey e Rosa (2003), é referido que a essência do modelo da EFQM, quando aplicado no contexto educacional, consubstancia-se da seguinte forma: o desempenho de excelência da escola – dos estudantes, dos professores, do pessoal não docente e da comunidade – é alcançado através da liderança que catalisa a política institucional e a estratégia da gestão das pessoas, dos recursos, dos parceiros e dos processos educativos. É de salientar que esta metodologia visa identificar oportunidades de melhorias em todas as áreas de actividade escolar. Face ao exposto, os diferentes estabelecimentos implementam o seu plano de qualidade e definem as metas que entendem mais adequadas à sua progressão para a excelência.

Apesar do *Projecto Melhorar a Qualidade* contemplar o desenvolvimento de processos de auto-avaliação, fomentando a partilha de conhecimentos e de boas práticas, a pouca adesão que colheu de ano para ano junto das escolas levou ao seu término em 2004.

«Programa AVES – Avaliação de Escolas Secundárias»

O *Programa AVES – Avaliação de Escolas Secundárias*, iniciativa da Fundação Manuel Leão, nasceu em 2000 e a ele aderiram, numa primeira fase, e de modo voluntário, 13 escolas, públicas e não públicas, alargando-se posteriormente para 33 escolas. O Programa apresenta como objectivo central inter-relacionar, no terreno próprio de cada escola, a identificação dos factores que promovem ou inibem a qualidade do seu desempenho com as acções e os projectos

que se podem mobilizar em ordem à melhoria deste mesmo desempenho.

A convergência entre as duas dinâmicas pode acelerar as práticas que contribuem para o processo de melhoria da qualidade das escolas secundárias portuguesas. O modelo que lhe serve de base é idêntico ao desenvolvido em Espanha pelo *Instituto de Evaluación y Asesoramiento Educativo* (IDEA), criado pela *Fundación Santa Maria*, com quem foi estabelecido um protocolo de cooperação. De acordo com Alves (2002), os princípios gerais pelos quais se move este Programa – formatividade, longitudinalidade, participação voluntária, integração, garantia de confidencialidade, valor acrescentado de cada escola, articulação da avaliação interna e externa e organizações aprendentes –, configuram um modelo de avaliação de escolas que valoriza, quer as dinâmicas de auto-avaliação, apoiadas por mecanismos externos de recolha e tratamento da informação, quer uma visão integrada dos processos avaliativos.

Assente num modelo de avaliação organizado em quatro níveis – entrada, contexto, processos e resultados, cada um deles com várias dimensões –, a integração dos processos avaliativos compreende a articulação do contexto sociocultural, dos processos de escola e de sala de aula e dos resultados escolares dos alunos. Por outro lado, a avaliação decorre ao longo de vários anos e confronta resultados obtidos em cada ano com os que inicialmente foram alcançados, tomando por referência um ciclo de estudos e evidenciando o conceito de valor acrescentado. Como observa Alves (2002), uma mais-valia deste Programa decorre da adesão voluntária dos estabelecimentos de ensino, cabendo a cada escola fomentar a sua própria dinâmica de auto-avaliação, apoiada no valor formativo do Programa AVES, consolidando os aspectos positivos e corrigindo os negativos.

«Projecto de Aferição Efectividade da Auto-avaliação das Escolas»

O *Projecto de Aferição Efectividade da Autoavaliação das Escolas*, principiado no ano de 2004, resultou de uma iniciativa de estruturação e concepção de uma cultura de reflexão institucional. Conforme se pode ler na apresentação do Projecto, por parte da IGE (2005a), a aferição da efec-

tividade da auto-avaliação das escolas «decorre de imperativos de natureza normativa que regulamentam o sistema de avaliação da educação e do Ensino não superior. Surge, ainda, num quadro de desenvolvimento da autonomia das escolas e dos seus princípios orientadores, segundo as quais a auto-avaliação assume carácter obrigatório» (2005a, p. 3).

Esta actividade tem como aspiração principal o desenvolvimento e a consolidação de uma atitude crítica e de autoquestionamento relativa ao trabalho nas escolas (Alves e Guerreiro, 2004), prevendo-se, inicialmente, serem avaliados 250 estabelecimentos escolares, possibilitando «a recolha de informação capaz de suportar tanto um ponto de situação sobre a auto-avaliação como a definição de uma metodologia de meta-avaliação» (CNE, 2005).

A aferição consta de uma interpelação sobre as práticas, sendo entendida como a verificação da conformidade ou do desvio resultante da comparação entre uma situação real observada e um referente, construído a partir do previsto nos normativos, do conhecimento científico, da experiência profissional e das boas práticas (IGE, 2005b). Relativamente à auto-avaliação, pretende-se examinar os níveis de qualidade alcançados em diferentes níveis de consecução, desde o planeamento e a organização, bem como na realização e nos efeitos sobre os resultados educativos, garantindo a credibilização das organizações escolares e a confiança pública na educação.

Este projecto de aferição terminou no ano de 2006, dando lugar a uma nova iniciativa, que, de alguma forma, se sobrepõe a este dispositivo da IGE. Contudo, salientamos que este projecto de aferição contribuiu para um reconhecimento, por parte das escolas, da importância que reveste a avaliação.

«Programa de Avaliação Externa das Escolas»

Em 2006, por iniciativa do Ministério da Educação, foi nomeado um grupo de trabalho de avaliação das escolas. Competia a este grupo desenvolver referenciais para a avaliação externa e a auto-avaliação das escolas, através do desenvolvimento de um modelo de avaliação externa, que se pretendia em articulação estreita com a auto-avaliação das escolas, incidindo em cinco domínios de avaliação: resulta-

dos; prestação do serviço educativo; organização e gestão escolares; liderança; e capacidade de auto-regulação e progresso da escola. Para testar o modelo, levou a cabo um projecto-piloto de avaliação externa, para o qual foram convidadas todas as unidades de gestão, escolas e agrupamentos.

Das cerca de 120 escolas que se candidataram a este projecto, cerca de 10% do total de unidades de gestão existentes, 24 foram seleccionadas para o integrar. Relativamente à auto-avaliação, não se impõe nenhum modelo, reconhecendo que já existem experiências em curso e que esta é do domínio da autonomia das escolas. Propõe-se um aprofundamento da comparação de boas práticas no sector através de entidades representativas das escolas (Oliveira *et al.*, 2006).

O grupo de trabalho lançou ainda uma segunda fase do processo, com vista à sua generalização, a decorrer em 2007 sob a responsabilidade da IGE, e para a qual foram convidadas as escolas que se tinham candidatado ao piloto mas não tinham sido seleccionadas. Assim, 102 escolas serão avaliadas em 2007, de acordo com o modelo preconizado pelo grupo de trabalho, com alguns melhoramentos decorrentes da experiência piloto. O modelo em curso prevê visitas curtas às escolas, dois dias para escolas únicas, dois dias e meio para agrupamentos de escolas, realizadas por um painel de três avaliadores com perfis diversificados.

O programa de avaliação externa prevê a sua generalização a todas as escolas a partir de 2008, de maneira que cada escola seja avaliada de quatro em quatro anos, como condição necessária ao reforço da autonomia das escolas, prevendo ainda contratos de desenvolvimento que tenham em consideração os resultados da avaliação.

O Quadro I (ver p. 66), em apêndice, resume as principais características das experiências de avaliação de escolas acima descritas.

Medição de desempenho: que futuro?

Apesar de todas as experiências de avaliação levadas a cabo em Portugal nas últimas décadas, não parece que estas tenham induzido mecanismos sistemáticos de auto-avaliação e melhoria contínua nas escolas. A análise dos relatórios de avaliação do piloto de avaliação externa (Oliveira *et al.*,

2006), mencionado na secção anterior, leva à conclusão de que a auto-avaliação tem ainda uma condição precária nas rotinas das escolas avaliadas. Uma vez que a existência de um processo formal de auto-avaliação era um pré-requisito para a candidatura ao piloto, pode inferir-se que a situação não será muito diferente, senão pior, nas restantes escolas do país.

É possível que a generalização da avaliação externa a todas as escolas possa induzir mecanismos sistemáticos e abrangentes de auto-avaliação nas escolas. Esta hipótese será tanto mais provável se a avaliação externa tiver consequências, como se prevê.

Nenhuma das experiências descritas neste artigo passou por intervercionar a totalidade das escolas do país. É possível que a generalização da avaliação externa a todas as escolas possa – até pelo pressuposto que lhe é inerente de um processo de auto-avaliação prévio – induzir, por si, mecanismos sistemáticos e abrangentes de auto-avaliação nas escolas. Esta hipótese será tanto mais provável se a avaliação externa tiver consequências, como se prevê, nomeadamente no que diz respeito aos contratos de desenvolvimento da autonomia das escolas.

Outra pressão junto das escolas no sentido de melhorar o seu desempenho, em que a auto-avaliação apesar de não ser suficiente é condição necessária, prende-se com a divulgação dos resultados dos exames. Desde o ano lectivo 2001/02 para os resultados dos exames do Secundário, e desde 2004/05 para os resultados dos exames de Matemática e Português do 9.º ano, que estes são tornados públicos para cada escola. A generalização dos exames, por enquanto denominados provas de aferição – e desde 2006/07 com a identificação do aluno na prova, no 4.º e 6.º anos de escolaridade –, contribuirão, com certeza, para o aumento da pressão sobre as escolas, por parte da opinião pública. No entanto, a divulgação de *rankings* de escolas, tendo por base unicamente os resultados dos exames, é um exercício de pouco rigor científico (Matos et al., 2006) que poderá levar a alguns efeitos perversos precisamente ao nível do desempenho da escola.

Um exercício de *benchmarking* métrico baseado somente nos resultados dos exames não é útil. No entanto, um *benchmarking* métrico, desde que realizado com dados adequados e utilizando técnicas sofisticadas que o «estado da arte» actual possibilita, permitiria fazer um diagnóstico de um ponto de vista sistémico das escolas do País (Worthington, 2001 e Mayston, 2003). Um *benchmarking* métrico que levasse em linha de conta não só indicadores de *output*, como classificações, taxas de transição ou conclusão, e taxas de abandono, mas também indicadores de *input*, como desempenho prévio dos alunos, características socioeconómicas dos alunos, e recursos da escola, teria uma importância fundamental tanto para a auto-avaliação como para a avaliação externa das escolas.

Ao nível da auto-avaliação, o *benchmarking* métrico permitiria informar cada escola do seu posicionamento relativo face a outras escolas da rede, apontando escolas de referência, que, tendo características semelhantes, têm, no entanto, melhor desempenho. A partir deste ponto, a escola em auto-avaliação poderia definir metas de desempenho realistas e, através de um exercício de *benchmarking* das práticas, identificar boas práticas nas escolas de referência, que poderá tentar emular ou adaptar à sua realidade, no sentido de melhorar o seu desempenho.

Por seu lado, na avaliação externa, um exercício de *benchmarking* métrico, pela sua capacidade de digerir dados, é uma fonte de informação objectiva que complementa juízos de valor emitidos por um painel de avaliadores, os quais apresentam algum grau de subjectividade. Tal exercício poderá ainda centrar os esforços da administração no acompanhamento e apoio a escolas que apresentem pior desempenho, em vez de dividir os esforços de avaliação externa, de forma igual, por todas as escolas independentemente do seu desempenho.

Face ao exposto, julga-se que, no actual momento, o futuro da avaliação das escolas em Portugal deve incluir análises deste tipo enquanto complementos dos processos de auto-avaliação desenhados e prosseguidos por cada escola, no quadro da sua autonomia, e do Programa de Avaliação Externa das Escolas que agora se iniciou. Um modelo quantitativo de medição do desempenho, que constitui um *benchmarking* métrico (Sarrico, Rosa e Coelho, 2006) pode per-

feitamente, na opinião das autoras, configurar-se como ponto de partida para exercícios de *benchmarking* ao nível das práticas de cada escola, no sentido de informar a definição de políticas educativas.

Conclusão

No actual quadro educativo, a promoção da melhoria da qualidade escolar passa certamente por uma avaliação cabal do sistema educativo. A avaliação como prática mediadora dos processos e das finalidades educativas surge com uma importância elevada, sustentando estratégias e equacionando ajustamentos necessários para a melhoria do desempenho das escolas e dos seus elementos constituintes.

O presente artigo centrou-se na análise crítica da evolução das experiências de avaliação de escolas em Portugal, e constitui uma parte integrante de um programa de investigação sobre medição e gestão do desempenho das escolas. Presentemente, trabalha-se no desenvolvimento de um modelo quantitativo de medição do desempenho de escolas, no sentido de promover processos de informação e de sustentação de práticas escolares. Disso dar-se-á conta em artigo posterior. ■

Referências bibliográficas

- ABREU, M. V. (2002), **Contributo para a Construção da Qualidade na Escola**. Conselho Nacional de Educação, Lisboa.
- ALVES, J. C. e GUERREIRO, H. (2004), «A efectividade da autoavaliação». *Novas Metodologias Inspectivas. Sessões Paralelas*, Inspeção-geral da Educação, Lisboa.
- ALVES, L. A. (2002), «O Programa AVES». In J. Azevedo (Org.), **Avaliação das Escolas. Consensos e Divergências**. Curso de Verão 2001, ASA, Porto, pp. 69-80.
- AZEVEDO, J. M. (2005), «Avaliação das escolas: fundamentar modelos e operacionalizar processos». *Seminário Avaliação das Escolas. Modelos e Processos*, Conselho Nacional de Educação, Lisboa, Dezembro.
- AZEVEDO, J. (2002). **Avaliação das Escolas. Consensos e Divergências**. Curso de Verão 2001, ASA, Porto.
- BALL, C. (1985), **Fitness for Purpose**. SRHE and NFER-Nelson, Guildford.
- CLÍMACO, M. C. (2002), «A inspeção e a avaliação das escolas». In J. Azevedo (Org.), **Avaliação das Escolas. Consensos e Divergências**, Curso de Verão 2001, ASA, Porto, pp. 63-68.
- CLÍMACO, M. C. (1995), **Observatório da Qualidade da Escola. Guia Organizativo**. Ministério da Educação, Lisboa.
- CLÍMACO, M. C. (2005), **Avaliação de Sistemas em Educação**. Universidade Aberta, Lisboa.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (2005), **Avaliação das Escolas: Fundamental Modelos e Operacionalizar Processos**. CNE, Lisboa.

ESTRELA, A. e RODRIGUES, P. (Coord.) (2004), **Para uma Fundamentação da Avaliação em Educação**. Colibri, Lisboa.

FIGUEIREDO, C. C. e GÓIS, E. (1995), **A Avaliação da Escola como Estratégia de Desenvolvimento da Organização Escolar**. Instituto de Inovação Educativa, Lisboa.

FORMOSINHO, J.; FERREIRA, F. I. e MACHADO, J. (2000), **Políticas Educativas e a Autonomia das Escolas**. ASA, Lisboa.

INSPECÇÃO-GERAL DA EDUCAÇÃO (2005a), **Efectividade da Autoavaliação das Escolas**. Roteiro. Lisboa, IGE/ME, Lisboa.

INSPECÇÃO-GERAL DA EDUCAÇÃO (2005b), **Efectividade da Autoavaliação das Escolas. Projecto ESSE. Indicadores de Qualidade**. IGE/ME, Lisboa.

LEMONS, J. e CONCEIÇÃO, J. M. (2002), **Currículo e Autonomia. Legislação Anotada**. Porto Editora, Porto.

MATOS, M.; NUNES, S. e LOPES, C. (2006), «Reflexões sobre os Rankings do Secundário». 12.º Congresso da APDIO, Lisboa, Outubro.

MAYSTON, D. J. (2003), «Measuring and managing educational performance». *Journal of the Operational Research Society*, vol. 54, pp. 679-691.

OLIVEIRA, P. G. (Coord.); CLÍMACO, M. C.; CARRAVILLA, M. A.; SARRICO, C. S.; AZEVEDO, J. M. e OLIVEIRA, J. F. (2006), **Relatório Final da Actividade do Grupo de Trabalho para a Avaliação das Escolas**. Ministério da Educação, Lisboa.

PALMA, J. B. (1999), **Introdução ao Projecto Qualidade XXI**. Documento de Apoio n.º 1, Instituto de Inovação Educacional, Lisboa.

PIRSIG, R. M. (1974, 1999), **Zen and the Art of Motorcycle Maintenance: 25th Anniversary Edition**. Vintage, London.

ROCHA, A. P. (1999), **Avaliação de Escolas**. ASA, Porto.

RUIVO, J. (2002), «Projecto Qualidade XXI». Documento electrónico. Na Web em <http://www.rvj.pt/Ensino/2002/abr2002/editorial.html>

SARAIVA, P. M. e OREY, J. (1999), **Inovação e Qualidade**. Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto.

SARAIVA, P. M. e ROSA, M. J. (1999), **Parecer sobre o Programa de Avaliação Integrada das Escolas da Inspeção-geral da Educação**. Documento de Trabalho, Coimbra.

SARAIVA, P. M.; ROSA, M. J. e D'OREY, J. L. (2003), «Applying an excellence model to schools». *Quality Progress*, vol. 36 (11), pp. 46-51.

SARRICO, C. S.; ROSA, M. J. e COELHO, I. P. (2006), «Avaliação de Escolas Secundárias: O Contributo dos Modelos Quantitativos». 4.º Congresso Nacional da Administração Pública – Novos Modelos de Administração Pública, Lisboa, INA, Novembro.

UNESCO (1989), **O Educador e a Abordagem Sistémica**. Estampa, Lisboa.

VENTURA, J. A. R. S. (2006), **Avaliação e Inspeção das Escolas: Estudo de Impacte do Programa de Avaliação Integrada**. Dissertação de Doutoramento, Universidade de Aveiro, Aveiro.

WORTHINGTON, A. C. (2001), «An empirical survey of frontier efficiency measurement techniques in education». *Education Economics*, vol. 9(3), pp. 245-268.

Quadro I
Procura de palavras-chave no «Social Science Citation Index»

Projecto	Realização	Entidade responsável	Escolas participantes	Âmbito	Princípio orientador	Modelo	CrITÉrios/Instrumentos	Vantagens	Obstáculos
Observatório da Qualidade da Escola	1992-1999	GEP/Ministério da Educação	Cerca de 1000 escolas	Programa Educação para Todos (PEPT)	Produção sistemática de informação sobre o desempenho global das escolas	Auto-avaliação e monitorização	Contexto sócio-familiar dos alunos; Ensino; Funcionamento da escola; Resultados educativos	Representa o primeiro esforço no sentido de avaliar o desempenho das escolas em Portugal	Processo de recolha de dados; Escassez de tempo; Insuficiente acompanhamento das escolas
Projecto Qualidade XXI	1999-2002	Instituto de Inovação Educacional (IIE)	Escolas nacionais EB2,3 Ciclos e Secundário	Projecto-Piloto Europeu «Avaliação da Qualidade na Educação Escolar»	Fomento de estratégias para a melhoria da qualidade educacional das escolas	Auto-avaliação	Grupo monitor do projecto; 'Amigo crítico'; Plano de auto-avaliação; Plano de Acção para a Melhoria da Qualidade da Escola	Constituição e funcionamento de redes e parcerias entre as escolas	Indisponibilização dos instrumentos de trabalho às escolas; Não consideração das experiências de avaliação anteriores; Inviabilização do recrutamento do 'amigo crítico'
Programa Avaliação Integrada das Escolas	1999-2002	Inspecção-geral da Educação (IGE)	30% dos estabelecimentos do sistema escolar	Renovação do papel da IGE no desenvolvimento do sistema escolar	Papel de intervenção relevante na avaliação do desempenho das escolas, valorizando a autonomia de gestão de cada escola	Avaliação externa integrada	Organização e gestão escolar; Clima relacional, participativo e de liderança; Processo de ensino e aprendizagem; Contexto sócio-familiar; Resultados do desempenho dos alunos	Assenta nas experiências avaliativas antecedentes, salvaguardando vantagens da adequação às realidades locais; a escola é concebida como um todo complexo, sendo a análise multidimensional	Centralidade exagerada no desempenho dos alunos; Falta de visibilidade do programa; Ambição do programa; Inexistência de avaliadores com formação e experiência
Projecto Melhorar a Qualidade	2000-2004	Associação dos Estabelecimentos de Ensino Particular e Cooperativo (AEPP) e QUAL, Formação e Serviços em Gestão da Qualidade	Cerca de 50 escolas	Modelo de Excelência da <i>European Foundation for Quality Management</i>	Proporcionar às escolas associadas a possibilidade de realização de um exercício voluntário de auto-avaliação	Auto-avaliação (adaptação do Modelo de Excelência da EFQM)	Liderança; Gestão das pessoas; Política e estratégia; Parcerias e recursos; Processos; Resultados-pessoas; Resultados-clientes; Resultados-sociedade; Resultados-chave do desempenho	Partilha de conhecimentos e de boas práticas entre os estabelecimentos de ensino	Pouca adesão por parte das escolas

(Continua na p. 67)

Quadro I
Procura de palavras-chave no «Social Science Citation Index» (continuação da p. 66)

Projecto	Realização	Entidade responsável	Escolas participantes	Âmbito	Princípio orientador	Modelo	CrITÉRIOS/Instrumentos	Vantagens	Obstáculos
Programa AVES – Avaliação de Escolas Secundárias	2000-...	Fundação Manuel Leão	33 Escolas	Instituto de Evaluación y Asesoramiento Educativo (IDEA) da Fundación Santa Maria	Interrelacionar a identificação dos factores da qualidade do desempenho das escolas com as acções e projectos que mobilizam em ordem à melhoria do desempenho	Modelo de dinâmicas de auto-avaliação apoiadas por mecanismos externos, organizado em quatro níveis: entrada, contexto, processos e resultados	Contexto sócio-cultural; Processos de escola; Processos de sala de aula; Resultados escolares dos alunos	Adesão voluntária dos estabelecimentos de ensino	
Projecto Aferição da Efectividade da Auto-Avaliação das Escolas	2004-2006	Inspecção-geral da Educação (IGE)	250 escolas	Quadro de autonomia das escolas	Desenvolvimento e consolidação de uma atitude crítica de auto-questionamento relativa ao desempenho das escolas	Meta-avaliação; aferição e auto-avaliação	Visão estratégica da auto-avaliação; Valorização dos recursos; Melhoria dos processos estratégicos; Efeitos nos resultados educativos	Produção de informação de retorno para as escolas assente numa cultura institucional de qualidade; Reconhecimento da importância da avaliação no novo contexto de autonomia das escolas	
Programa de Avaliação Externa das Escolas	2006-...	Ministério da Educação	102 escolas	Nomeação de um grupo de trabalho de avaliação das escolas	Desenvolvimento de referenciais para os processos de avaliação externa e de auto-avaliação, possibilitando a comparação de boas práticas das escolas	Avaliação externa e auto-avaliação	Avaliação externa: resultados; prestação do serviço educativo; organização e gestão escolares; liderança; capacidade de auto-regulação e progresso da escola	Implementação de contratos de desenvolvimento, considerando os resultados da avaliação; Reforço da autonomia das escolas	



A liderança inovadora na hotelaria algarvia

por Ileana Monteiro e Fernando Sousa

RESUMO: Este artigo resume uma investigação realizada para compreender o processo de inovação na hotelaria de qualidade através da acção dos chefes inovadores. Para o efeito, utilizando um instrumento construído a partir da teoria dos constructos pessoais de Kelly, inquiriram-se 519 empregados de 16 unidades hoteleiras do Algarve (Portugal), de quatro e cinco estrelas, tendo sido igualmente construídos os mapas perceptivos de 24 chefes inovadores e 6 não inovadores, a partir da análise factorial de correspondências das entrevistas realizadas. Os resultados salientaram as diferenças entre a forma como as chefias inovadoras e não inovadoras são vistas pelos colaboradores e mostraram que a inovação tinha mais probabilidades de emergir nos departamentos de «back office», onde as contribuições do cliente eram filtradas pelos colaboradores. Salientaram também que a inovação resulta dos processos interactivos, ou seja, dos processos de comunicação, formais e informais, de aumentar os conhecimentos e melhorar as relações chefia-colaborador, levando todos os actores a dar atenção aos pequenos detalhes e a investir nos processos reflexivos que permitem a melhoria contínua e a inovação.

Palavras-chave: Líder Inovador, Inovação na Hotelaria, Interação Simbólica, Competências Decisórias, Competências Relacionais

TITLE: The innovative leadership in the hospitality industry at Algarve

ABSTRACT: This paper summarizes a research designed to explain the process innovation in high quality hospitality industry through the action of innovative hotel managers and to identify the collaborators' perceptions of innovative managers. Also, 24 innovative and 6 non innovative leaders' interviews were subjected to content analysis and factorial analysis of variance, in order to extract the managers' perceptual maps. As to the quantitative study, the results showed the differences between innovative and non innovative managers, either as perceived by their teams or by the managers themselves; and we concluded that innovation was more likely to happen in back office departments, where the clients' contributions were filtered by the employees. These results and the qualitative ones stressed the importance of interactive communication processes, aimed at increasing the learning and the quality of the interactions leader-collaborator, leading every one to pay attention to minor details and to invest in the reflexive processes which allow for a continuous improvement and innovation.

Key words: Innovative Leader, Innovation in Hospitality, Symbolic Interactivity, Decision Skills, Relational Skills

TITULO: El liderazgo innovador en la hostelería de Algarve

RESUMEN: Este artículo resume una investigación realizada para comprender el proceso de innovación en la hostelería de calidad a través de la acción de las jefaturas innovadoras. En ese sentido, utilizando un instrumento construido a partir de la teoría de los constructos personales de Kelly, se encuestaron 519 empleados de 16 unidades de hostelería de Algarve (Portugal), de cuatro y cinco estrellas, construyéndose también los mapas perceptivos de 24 jefes innovadores y 6 no innovadores, a partir de la análisis de correspondencias de las entrevistas realizadas. Los resultados revelaron las diferencias entre la forma como las jefaturas innovadoras y no innovadoras son vistas por sus colaboradores y se determinó que la innovación tiene mas posibilidades de emerger en los departamentos de back office donde las contribuciones de los clientes son filtradas por los colaboradores. Se fortalece también que la

innovación resulta de procesos interactivos, o sea, de los procesos de comunicación, formales e informales, de aumentar los conocimientos y mejorar las relaciones jefatura-colaborador, llevando todos los actores a dar atención a los pequeños detalles y a invertir en los procesos reflexivos que permiten la mejora continua y la innovación.

Palabras clave: Líder Innovador, Innovación en la Hostelería, Interacción Simbólica, Competencias Decisionales, Competencias Relacionales

Este artigo resume uma investigação realizada com o objectivo de descrever a inovação na hotelaria de qualidade através da acção de chefias inovadoras. Procurou-se entender o modo como os chefes inovadores constroem o seu papel e organizam o seu comportamento, de modo a satisfazer interesses tão diversos quanto os dos clientes, dos colaboradores e dos seus próprios chefes.

A inovação pode ser definida, com West e Farr (1990), como um processo eminentemente social que consiste na «introdução e aplicação intencionais, no seio do grupo ou da organização, de ideias, processos, produtos ou procedimentos, novos para a unidade de adopção relevante, com o objectivo de beneficiar significativamente o indivíduo, o grupo, a organização ou a sociedade» (p. 9). O constructo de inovação foi, entretanto, alargado no sentido de integrar o processo de criatividade (West, 2002), podendo considerar-se que a criatividade se situa no nível individual, da geração de ideias, decorrente, como mostra Sousa (1999), de processos cognitivos e emocionais, enquanto a inovação se situa ao nível social, relevando dos processos de comunicação e poder na organização.

Esta perspectiva veio permitir o interesse e estudo da inovação no sector dos serviços, cujas características, diferentes da inovação no sector industrial, levaram à sua subesti-

mação, como explicam Vermeulen e Van der Aa (2003). Neste sector, a inovação respeita, essencialmente, à criação de novos serviços e à melhoria contínua dos processos, como mostraram Tidd *et al.* (2003), resultando de pequenos ajustamentos realizados, potencialmente, por todos os actores organizacionais, aos mais diversos níveis. De notar ainda que a inovação requer tempo, reflexão e aprendizagem colectiva, como referiu West (2002), o que pode colidir com os ritmos impostos pela gestão diária das organizações, nomeadamente nos hotéis.

De acordo com a categorização dos serviços de Sundbo e Gallouj (1998), a hotelaria pode ser definida como uma actividade de trabalho intensivo e personalizada, ou seja, depende essencialmente dos conhecimentos e profissionalismo dos trabalhadores. É, pois, a qualidade dos recursos humanos, mais do que a tecnologia, que diferencia as organizações, o que implica que a inovação de produto (como por exemplo a criação de um restaurante *gourmet* no hotel), embora importante para a captação de novos clientes, seja suplantada pela inovação de processo ou organizacional (como o *empowerment* dos supervisores e dos operacionais), responsável pela melhoria contínua da qualidade do serviço.

A investigação tem salientado a importância da liderança para o processo de inovação, justificando-se aqui referir a

Ileana Pardal Monteiro

imonte@ualg.pt

Doutora em Psicologia das Organizações. Professora Adjunta da ESGHT da Universidade do Algarve, Faro, Portugal.

PhD in Organizational Psychology. Lecturer at ESGHT – Univ. of the Algarve, Faro, Portugal.

Doctorada en Psicología de las Organizaciones. Profesora Adjunta de la ESGHT da Universidade do Algarve, Faro, Portugal.

Fernando Cardoso de Sousa

cardoso_sousa@hotmail.com

Doutor em Psicologia Organizacional (ISCTE). Presidente do Conselho Científico do INUAF, Loulé, Portugal.

PhD in Organizational Behavior (ISCTE). President of the Academic Board of the INUAF, Loulé, Portugal.

Doctorado en Psicología Organizacional (ISCTE). Presidente del Consejo Científico del INUAF, Loulé, Portugal.

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

Received in January 2008 and accepted in May 2008.



O reconhecimento de alguém como líder, à luz do interactivismo simbólico, está relacionado com a capacidade individual que o líder tem de se pôr no lugar do seguidor e, assim, agir de acordo com as suas expectativas através dos processos de «role taking» e «role making».

abordagem centrada nos seguidores (proposta, por exemplo, por Lord and Mahler, 1993), que mostra como o reconhecimento do líder inovador se realiza a partir dos resultados da acção ou das qualidades ou comportamentos salientes, associados ao protótipo do inovador, socialmente construído num dado contexto.

Decorrente desta abordagem, poderemos adoptar a perspectiva interactiva, que salienta a relação diádica líder-seguidor, como a teoria LMX (Graen e Uhl-Bien, 1995) e, mais recentemente, a relação com os membros da equipa (Graen, 2006). O reconhecimento de alguém como líder, à luz do interactivismo simbólico, está relacionado com a capacidade individual que o líder tem de se pôr no lugar do seguidor e, assim, agir de acordo com as suas expectativas através dos processos de *role taking* e *role making*, tal como explicam Stryker e Satham (1985). Transpondo este modelo para o contexto organizacional, Sousa (2003) mostrou que, no processo de *role taking*, o líder pode escolher como «outro» significativo os seus pares (outras chefias) ou os seus subordinados. A escolha dos subordinados implica um esforço de imaginação acrescido para se pôr no lugar de pessoas mais diversas e socialmente distantes.

Para melhor compreender a inovação na hotelaria de qualidade, através da acção das chefias inovadoras, procurou identificar-se as percepções dos colaboradores relativamente às chefias inovadoras e não inovadoras e diferenciar o modo como estes dois tipos de chefias percecionavam o seu papel, nos diferentes departamentos.

Metodologia

• Sujeitos e procedimento

Neste artigo descrevem-se dois estudos, dos quais um quantitativo, por questionário, e o segundo qualitativo, decorrente de entrevistas. O primeiro estudo foi conduzido em dezasseis hotéis de quatro e cinco estrelas, no Algarve,

tendo sido validadas para análise estatística 519 respostas. De entre os respondentes, a maioria (51%) eram homens e 49% mulheres; 52% tinham até ao 9.º ano de escolaridade, 35% o 12.º e apenas 13% eram detentores de um diploma universitário; 134 (26%) dos inquiridos ocupavam um cargo de chefia, estando representados todos os departamentos e níveis hierárquicos dos hotéis estudados.

Com base nos resultados dos estudos de Jacob e Bravo (2001) e de Jacob *et al.* (2004), nas Ilhas Baleares, decidiu-se implementar o estudo nos hotéis de quatro e cinco estrelas, considerados mais inovadores. Assim, foi enviada uma carta a todos os directores desses hotéis, solicitando autorização para a realização da investigação, tendo dezasseis anuído.

Optou-se por distribuir o questionário a todos os trabalhadores (2151 questionários), tendo-se recebido 25% de respostas válidas. Posteriormente, nove hotéis autorizaram a realização de entrevistas aos trabalhadores presentes nos seus postos de trabalho, no sentido de identificar os chefes inovadores e não inovadores da unidade hoteleira. Na sequência deste procedimento, foram entrevistados os vinte e quatro chefes inovadores nomeados, consensualmente por, pelo menos, três trabalhadores. Quanto aos não inovadores, os empregados recusaram «dizer mal do chefe», tendo optado por entrevistar seis chefias em hotéis cujos directores e restantes quadros referiram total ausência de inovação. Foi solicitado aos trinta chefes entrevistados que preenchessem o questionário, mesmo se já o tivessem feito anteriormente, permitindo, deste modo, a identificação dos chefes e das suas equipas. A análise das entrevistas constitui o objecto do segundo estudo apresentado neste artigo.

As entrevistas realizadas tinham como objectivo determinar a autopercepção de um chefe inovador de modo a aumentar a compreensão acerca do constructo de inovação. Procurava-se perceber se eles sabiam porque tinham sido considerados inovadores e compreender o seu ponto de vista acerca da liderança inovadora. O guião de entrevista colocava as seguintes questões: «Foi considerado uma chefia inovadora, porque pensa que isso aconteceu?»; «O que é para si um chefe inovador?»; «E um chefe não inovador?»; «Como se vê a si próprio, no papel de chefia?»; «Como

gostaria de ser?»; «Ao longo da sua carreira houve algum chefe que o tenha marcado, positiva e negativamente?». Perguntava-se ainda que inovações tinham sido introduzidas no hotel, nos últimos dois anos.

• Construção do questionário

Um dos problemas que se coloca à investigação em contexto organizacional refere-se ao facto da maioria das pessoas nas organizações actuar de forma diferente daquela que afirma. A *teoria declarada*, constituída pelos objectivos e valores que a pessoa refere orientarem o seu comportamento, difere muitas vezes da *teoria praticada*, integrando os objectivos e valores implícitos que efectivamente orientam esse comportamento (Argyris, 1999). Por outro lado, tendo em consideração que na área do Turismo e da Hotelaria não existia um *corpus* teórico sobre inovação que permitisse aplicar modelos estabelecidos, escolheu-se o método das grades de Kelly (1963) para construir um questionário que reflectisse as teorias em uso. Este método tem-se revelado interessante e promissor na construção de questionários nas próprias palavras da população-alvo de estudo, como salientaram Sousa e Monteiro (2005).

Através de análises factoriais exploratórias e confirmatórias sucessivas foi possível validar o questionário composto por dezasseis itens, organizados em duas dimensões que se denominaram *competências decisórias* e *competências relacionais*, que constituem as variáveis dependentes do estudo quantitativo.

Os dados quantitativos foram tratados pelo SPSS (versão 15) e os dados qualitativos, resultantes da análise de conteúdo das entrevistas, foram sujeitos a análise factorial de correspondências através do Data Text Mining DTMc28.

Resultados

• Resultados quantitativos

Inicialmente identificaram-se os chefes inovadores (nomeados pelos seus colaboradores) o que permitiu determinar, através do sector em que os respondentes ao questionário trabalhavam, as suas equipas, denominadas de *Equipas Inovadoras*, sendo as restantes designadas por *Equipas Menos Inovadoras*. O teste *t* permitiu comparar estes

dois grupos em ambas as dimensões – *Competências Decisórias* ($M = 4.20$ e $M = 3.94$, respectivamente para as *Equipas Inovadoras* e *Equipas Não Inovadoras*) e *Competências Relacionais* ($M = 4.18$ e $M = 3.92$, respectivamente para as *Equipas Inovadoras* e *Equipas Não Inovadoras*) – e mostrar que existem diferenças significativas entre ambas ($p = .00$ e $p = .01$, respectivamente). Note-se que as *Equipas Inovadoras* apresentam um desvio-padrão ($SD = .66$, nas *Competências Decisórias* e $SD = .73$, nas *Competências Relacionais*) menor do que as *Equipas Menos Inovadoras* ($SD = .87$, nas *Competências Decisórias* e $SD = .91$, nas *Competências Relacionais*), evidenciando, assim, um maior consenso nas suas percepções da chefia.

As percepções que os colaboradores têm do seu chefe são diferentes no *back office*, *front office* e administrativos. Com efeito, a Tabela 1 mostra os resultados da análise de variância e do teste Scheffé das médias do sector em cada factor, que permitem afirmar que os trabalhadores de *back office* percebem o seu chefe como mais inovador do que os restantes.

Tabela 1
Médias e teste de significância das diferenças de médias em cada factor por departamento

Variável	N	Factor	
		Competências Decisórias	Competências Relacionais
Front Office	208	3.94	3.94
Back Office	217	4.20	4.13
Administrativos	94	4.06	3.87
Sig.		.00	.02

Teste Scheffé: Nas Competências Decisórias, o *Front Office* difere do *Back Office*, para $p < .00$

Nas Competências Relacionais, o *Back Office* diferencia-se dos Administrativos, para $p < .05$

Este estudo permitiu demonstrar que os colaboradores dos hotéis de quatro e cinco estrelas diferenciam os chefes inovadores dos restantes chefes e que a inovação não se encontra igualmente distribuída por todos os sectores do hotel, sendo mais importante no *back office*, onde as pessoas não trabalham face-a-face com o cliente, bem como evidenciar as autopercepções das chefias, mostrando as diferenças



entre os inovadores e os não inovadores que permitem compreender melhor a inovação na hotelaria.

• Resultados qualitativos

Foram entrevistados os vinte e quatro chefes designados como inovadores pelos seus colaboradores e seis não inovadores. As entrevistas foram submetidas a análise de conteúdo de modo a reduzir o *corpus* a palavras que foram posteriormente tratadas estatisticamente por análise factorial de correspondências, técnica que permite a representação gráfica simultânea dos sujeitos e das categorias criadas, como referem Lebart, Piron e Morineau (2006). Prosseguiu-se o duplo objectivo de distinguir o discurso das chefias inovadoras e não inovadoras e clarificar o discurso das primeiras, obtendo assim um mapa perceptivo através das suas próprias palavras.

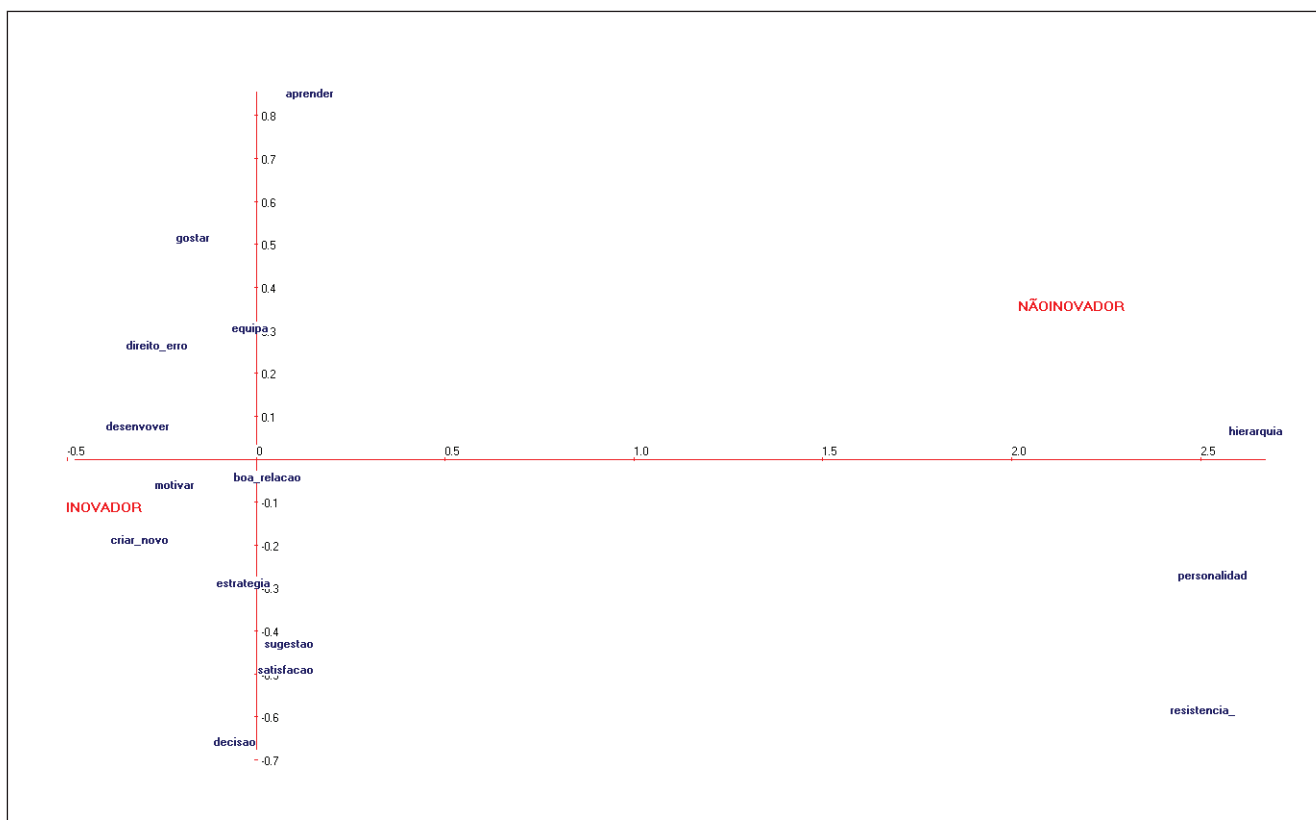
As trinta entrevistas foram reduzidas a dezasseis palavras (categorias) e a análise de correspondências permitiu extrair um único factor, explicando 55% da inércia que opõe claramente o discurso das chefias inovadoras ao das não inovadoras, conforme se pode ver na Figura 1.

Constata-se que o discurso dos chefes inovadores surge como significativamente diferente e mais rico do que o discurso dos não inovadores; estes últimos falam do seu papel de chefia, referindo a sua pertença à hierarquia do hotel, realçando o papel de ligação entre o seu próprio chefe e os seus subordinados. Consideram ser difícil gerir pessoas com personalidades muito diferentes e que resistem à mudança.

Também os chefes inovadores referem que é difícil gerir os colaboradores, mas descrevem o seu papel como sendo o de treinador ou monitor, cujo trabalho consiste em desenvolver as pessoas e estabelecer boas relações que garantam

Figura 1

Diferenças entre as palavras que definem o chefe inovador e as que definem o chefe não inovador
(o eixo vertical corresponde ao factor 1)



o respeito mútuo, ao mesmo tempo que se consideram muito exigentes. O chefe inovador é tolerante perante os erros que considera como fonte de aprendizagem. Nesse sentido, estimula os colaboradores a experimentar novos produtos e processos de trabalho, desde que seja em benefício do cliente. A chefia inovadora sabe ouvir os colaboradores, estimula-os a ouvir as sugestões e críticas do cliente, encorajando a sua participação na discussão da operação hoteleira.

Procurou-se, de igual modo, compreender as diferenças do discurso dos inovadores nos diferentes departamentos, tendo-se realizado uma nova análise factorial de correspondências, considerando apenas as vinte e quatro entrevistas às chefias inovadoras. A Figura 2 mostra que o primeiro factor (eixo vertical) opõe os chefes do *back office* aos administrativos, mais preocupados com a estratégia, a tomada de decisão e a satisfação do cliente, enquanto no *back office* a preocupação das chefias está em aprender

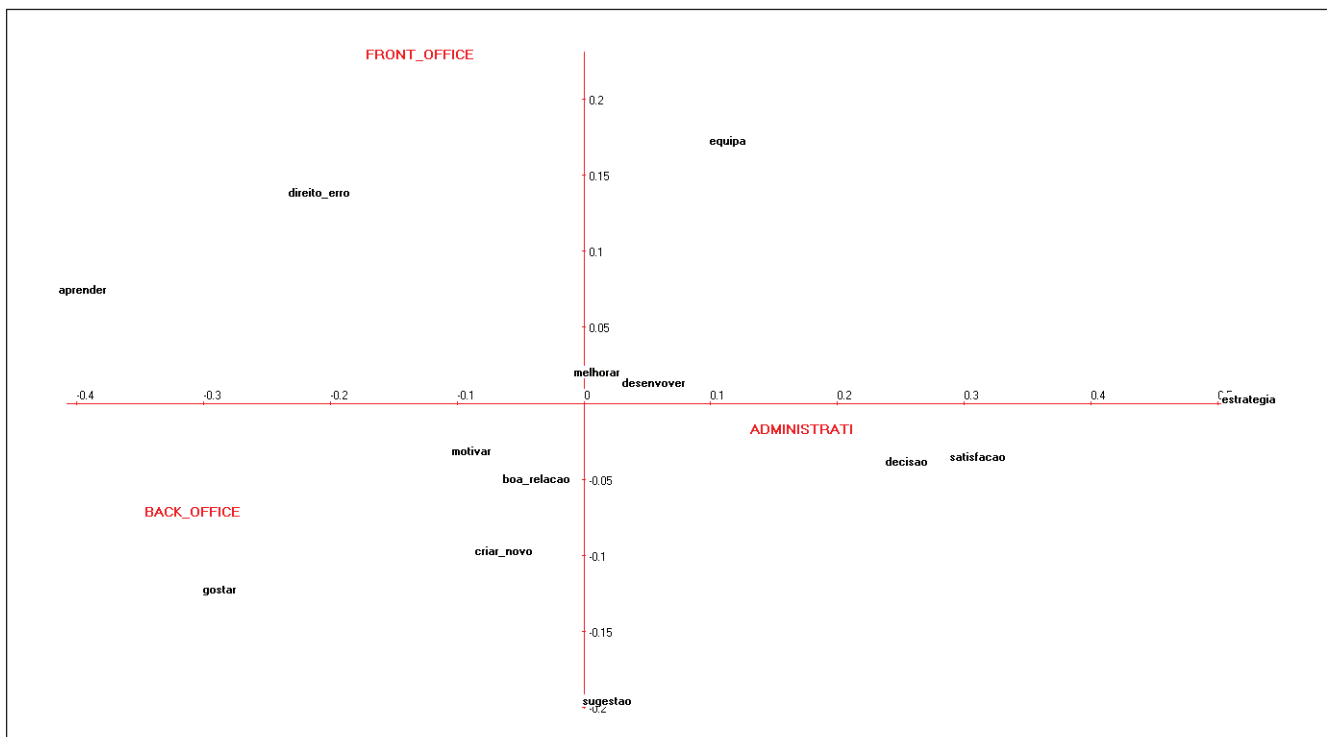
sempre, criar coisas novas, gostar da profissão e estabelecer um bom relacionamento. O segundo factor é definido pelas chefias de *front office* que referem as palavras trabalho de equipa e admitir o erro dos que se opõem às sugestões do cliente (Figura 2).

Note-se ainda a posição central de desenvolver colaboradores e da melhoria contínua, mostrando que todos os chefes inovadores valorizam estes comportamentos. Note-se, também, que a melhoria contínua se encontra associada à inovação de processos, que parece constituir a essência da inovação na hotelaria.

Discussão e conclusões

A presente investigação revelou a existência de dois factores (*Competências Decisionais* e *Competências Relacionais*) que descrevem as teorias implícitas da liderança inovadora, distinguindo-se da tradicional teoria bi-factorial tarefa/relação. As entrevistas permitiram explicar estes resultados, pois

Figura 2
Análise de correspondência realizada sobre as palavras dos chefes inovadores por sector do hotel





a maioria dos inquiridos refere que as competências técnicas (ou seja as competências associadas à tarefa), embora sejam importantes à operação hoteleira, adquirem-se facilmente através da formação profissional, contrariamente às competências relacionais e de liderança, que são consideradas complexas e exigentes. Liderar uma equipa de trabalho e ser capaz de tomar as decisões adequadas em cada situação parecem ser as competências essenciais das chefias aos diversos níveis, na hotelaria de qualidade.

Quanto aos não inovadores, parece existir uma distorção de negatividade, sendo o chefe não inovador descrito como «autoritário», «vivendo no passado», «não se implica no trabalho», etc.. Esta teoria implícita é tão fortemente partilhada que impediu os trabalhadores de nomear um chefe não inovador, por considerarem um desprestígio para o visado e para si próprios. A teoria da identidade social (Turner *et al.*, 1979) explica que os membros de um grupo (entenda-se, neste caso, equipa ou unidade hoteleira) tendam a proteger a sua auto-estima, dando de si próprios uma imagem social positiva. Assim, face ao investigador (externo ao grupo), não se pode «dizer mal do chefe», correndo o risco de ameaçar a boa imagem do endogrupo.

Verificou-se, deste modo, que as equipas percebiam de modo diferente as chefias inovadoras e não inovadoras, podendo, inclusivamente, dizer-se que o não inovador parece não corresponder exactamente ao oposto de inovador, sendo associado à liderança autocrática, profundamente rejeitada nas organizações (hoteleiras).

De salientar, também, o reduzido número de chefias inovadoras nomeadas nos nove hotéis em que se realizou o estudo qualitativo, mostrando que as competências associadas à inovação são ainda raras neste sector. Com efeito, os hotéis ainda apresentam uma estrutura funcional e as relações entre as pessoas baseiam-se no poder e no estatuto, o que foi considerado incompatível com a percepção de inovação.

As equipas chefiadas por inovadores aparecem como mais homogéneas e consistentes do que as restantes equipas, confirmando a ideia que a inovação assenta nas

interacções que se vão desenvolvendo entre a chefia e os seus colaboradores, através dos processos de *role taking* e *role making*, descritos por Stryker e Staham (1985) e Sousa (2003). As competências de tomada de decisão e relacionais do gestor, a todos os níveis organizacionais, revelaram ser críticas neste processo.

Relativamente às diferenças nas autopercepções dos inovadores e não inovadores face ao seu papel enquanto chefia, também se verificou existirem. Ao falarem do seu papel, os não inovadores tornam saliente a sua pertença a uma hierarquia, identificando-se com o grupo de comando, cuja responsabilidade consiste em chefiar uma equipa ou um hotel, atendendo ao seu nível hierárquico. Para além disso, verbalizam a dificuldade em gerir pessoas com diferentes personalidades e que resistem à mudança. Estes chefes descrevem o inovador como alguém que tem ideias que dificilmente implementa, apesar de tentar persuadir a sua hierarquia.

Ser inovador não é sinónimo de ter ideias criativas, mas de desenvolver nos colaboradores a criatividade e a capacidade de inovar.

As chefias inovadoras revelam uma autopercepção substancialmente diferente. Com efeito, ao falarem do seu papel, em primeiro lugar referem os colaboradores como as pessoas mais importantes na organização, dado que lidam com o cliente. No seu discurso mostram a capacidade de se colocar no lugar dos subordinados e pensar como eles, imaginando as suas expectativas e antecipando as suas reacções, no processo de *role taking*, de tal forma que o processo de *role making* reflecte esta capacidade para ter em consideração as características da equipa, o potencial individual e para analisar o contexto específico em que actua, garantindo, assim, um ajustamento reconhecido por todos.

Ser inovador não é sinónimo de ter ideias criativas, mas de desenvolver nos colaboradores a criatividade e a capacidade de inovar, definição que se revela consistente com a de liderança criativa, de Basadur (2004). O gestor inovador procura a melhoria contínua da qualidade e a satisfação do cliente, conseguindo que os colaboradores se impliquem

pessoalmente nessa tarefa, que constitui a essência da inovação na indústria hoteleira.

Procurando aprofundar o processo de liderança inovadora, procedente desta investigação, pode afirmar-se que o modelo de liderança emergente parece consistente com as teorias da interacção, que explicam o modo como a partilha da liderança (Graen, 2006) decorre da criação de relações de qualidade nas díades e nas equipas (Uhl-Bien e Graen, 1992). É no processo de comunicação que se estabelecem as relações que implicam confiança e respeito mútuo.

Este trabalho permitiu mostrar como o estabelecimento de relações mais igualitárias está ligado à qualidade relacional e como se opõe à assimetria patente no discurso das chefias não inovadoras. Estes resultados são consistentes com a investigação de Sousa (1999) no contexto educacional, podendo dizer-se que após ter sido formalmente designado como chefe pela hierarquia do hotel, a chefia inovadora consegue criar uma relação informal com os colaboradores que lhe garante o respeito e a confiança dos seus seguidores. É no processo de comunicação que colaborador e chefia vão construindo os significados que permitem dar sentido ao contexto particular em que se inserem, quer no que respeita aos objectivos da tarefa, quer à identidade do grupo e ao papel de cada um no grupo, como referiram Watzlawick *et al.* (1979).

Na hotelaria de qualidade, para atingir um nível relacional, que permita a partilha da liderança, tal como descreve Graen (2006), o chefe pede aos colaboradores que dêem sugestões ou assumam a liderança de tarefas determinadas. A partilha da liderança pressupõe, deste modo, segurança psicológica ou segurança participativa, como explicou West (1990), o que implica tolerância face ao erro e a estimulação da reflexividade, de modo a assegurar a melhoria contínua da qualidade dos serviços.

Todas as chefias entrevistadas (inovadoras ou não) referiram a importância da melhoria e da satisfação das necessidades do cliente. Contudo, o chefe inovador manifesta competências para escutar activamente e capacidade para dar atenção a múltiplos canais. Esta atitude permite-

-lhe ouvir os subordinados e, através deles, estar a par das sugestões do cliente, enquanto o chefe não inovador parece limitar-se à utilização dos canais institucionais, como a consulta dos questionários de satisfação do cliente e, mais raramente, o contacto directo com ele. Mostrou-se que o processo de melhoria contínua é fortemente valorizado pelos chefes inovadores que incentivam os seus colaboradores a focalizarem a sua atenção nas necessidades do cliente e que os incentivam a participar na operação.

A preocupação em garantir um serviço de qualidade levou a maioria dos hotéis a estabelecer normas ou padrões de serviço muito rígidos para os profissionais de «front office», o que, associado ao stress e à sobrecarga de trabalho, pode explicar a falta de inovação.

Comprovou-se que a inovação não está uniformemente distribuída pelos departamentos do hotel, sendo o *back office* mais inovador que o *front office* ou o sector administrativo. Estes resultados parecem contradizer a ideia de que, cada vez mais, nos serviços, o cliente é fonte de inovação (Go, 2005; Sundbo e Gallouj, 1998), ocorrendo esta no processo de co-produção do serviço. Contudo, verificou-se que é no *back office* que os colaboradores têm mais oportunidades para mudar os processos de trabalho. Por exemplo, nas cozinhas, a necessidade de criatividade e inovação foi amplamente reconhecida, mesmo pelos chefes que não foram considerados inovadores. A qualidade da restauração constitui hoje um componente importante da operação hoteleira, podendo garantir a fidelização do cliente. Noutros sectores do *back office*, como o alojamento, a inovação surge relacionada com os processos de certificação da qualidade que estimulam a reflexão sobre novas práticas a adotar e a mudança nos processos de trabalho.

Nos hotéis onde foram designadas chefias inovadoras, verificou-se a existência de práticas de gestão que se podem considerar mais modernas, no contexto da hotelaria, nomeadamente da gestão por objectivos e da implementação da metodologia do *The Balanced Scorecard*, através das quais se fomenta a focalização no cliente e a



melhoria contínua da qualidade do serviço, ou seja, a inovação.

É de referir ainda que a preocupação em garantir um serviço de qualidade levou a maioria dos hotéis a estabelecer normas ou padrões de serviço muito rígidos para os profissionais de *front office*, o que, associado ao stress e à sobrecarga de trabalho, pode explicar a falta de inovação. Os processos de melhoria contínua e reflexividade parecem ser menos valorizados nesses departamentos. Exemplos de inovação nesses departamentos passam por facultar aos colaboradores a experiência de ser cliente de um hotel de quatro ou cinco estrelas da cadeia, ou a organização de visitas culturais no meio envolvente do hotel, tendentes a melhorar a informação prestada na recepção. Assim, mais formação e experiências permitem aproximar cliente e empregado, aumentando o entendimento e partilha de significados e permitindo uma compreensão mútua de onde pode emergir a inovação.

Poder-se-ia ir mais longe e considerar que a inovação resulta dos processos interactivos, ou seja, dos processos de comunicação, formais e informais, de aumentar os conhecimentos e melhorar as relações chefia-colaborador, levando todos os actores a dar atenção aos pequenos detalhes e a investir nos processos reflexivos que permitem a melhoria contínua e a inovação.

Poder-se-ia ir mais longe e considerar que a inovação resulta dos processos interactivos, ou seja, dos processos de comunicação, formais e informais, de aumentar os conhecimentos e melhorar as relações chefia-colaborador, levando todos os actores a dar atenção aos pequenos detalhes e a investir nos processos reflexivos que permitem a melhoria contínua e a inovação.

A finalizar este artigo, refira-se que o trabalho aqui apresentado enferma, contudo, de algumas limitações que convirá, em investigações futuras, ter em conta.

A primeira limitação diz respeito à necessidade de construir um questionário que contenha um número limitado de itens, no sentido de viabilizar o preenchimento rápido pelos

profissionais, a todos os níveis organizacionais, possuindo habilitações por vezes muito baixas. Neste procedimento, os cerca de 300 constructos inicialmente recolhidos foram reduzidos a 16 itens no questionário final, fruto de um percurso de cerca de um ano de trabalho, que, embora perdendo alguma da riqueza e complexidade, permitiu manter os factores fundamentais da inovação nestas organizações. As entrevistas revelaram-se, assim, um instrumento importante para aumentar a compreensão do significado dos resultados quantitativos.

Este estudo não pode, de modo algum, considerar-se representativo do sector, dado que a taxa de respostas não ultrapassou os 24% dos trabalhadores dos dezasseis hotéis onde se realizou o trabalho. Verifica-se que a maioria dos hotéis de quatro e cinco estrelas do Algarve não autorizou a implementação do estudo no seu hotel. Conviria, em investigações futuras, alargar o âmbito deste trabalho, quer a outras regiões do país, de modo a estudar a realidade de outros produtos turísticos (como por exemplo o turismo urbano, cultural ou rural), quer a outras categorias de hotéis (duas, três estrelas, hotéis rurais, ou outros).

Este estudo levantou a questão do papel do cliente no processo de inovação, concluindo-se que a inovação proveniente do cliente chega ao conhecimento das chefias através dos colaboradores. Para tanto, constatou-se que sob a liderança inovadora existiam normas, regularmente lembradas, que fomentavam a focalização de todos na qualidade do serviço ao cliente, favorecendo-se, assim, a reflexividade necessária à emergência de ideias em prol da melhoria contínua. Verificou-se, igualmente, que a capacidade para ouvir os colaboradores e reconhecer a novidade nas suas sugestões constitui uma característica essencial das chefias inovadoras no processo de transformação da criatividade dos colaboradores em inovação. Este processo necessita, contudo, de ser aprofundado em investigações futuras.

Estes resultados devem ser aprofundados pois, caso se confirmem, vêm colocar o problema da alteração dos processos de trabalho nos departamentos de *front office*. Finalmente, pode concluir-se que a hotelaria deve dar particular atenção à selecção e formação das suas chefias, que influenciam de

forma determinante os resultados a todos os níveis organizacionais, fomentando o desenvolvimento da criatividade individual e a emergência de equipas inovadoras. ■

Referências bibliográficas

- ARGYRIS, C. (1999), **On Organizational Learning**. Blackwell Publishers, Oxford.
- BASADUR, M. (2004), «Leading others to think innovatively together: creative leadership» [electronic version]. *The Leadership Quarterly*, 15(1), pp. 103-121.
- BASS, B. M. (1998), **Transformational Leadership Industrial, Military, and Educational Impact**. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ. Retirado da base de dados Questia em 14/11/2005.
- GO, F. M. (2005), «Co-creative tourists: an idea whose time has come». *Publications Association Internationale d' Experts Scientifiques du Tourisme*, 47, pp. 77-90.
- GRAEN, G. B. (2006), «To share or not to share leadership – New

LMX-MMX network leadership or charismatic leadership on creative projects». In G. B. Graen e J. A. Graen (Eds.), **Sharing Network Leadership**, Information Age Publishing, Greenwich, pp. 25-36.

GRAEN, G. B. e UHL-BIEN, M. (1995), «Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective» [electronic version]. *Leadership Quarterly*, 6(2), pp. 219-247.

GRIFFIN, D. (2005), «Leadership and the role of conflict in processes of mutual recognition: the emergence of ethics». In D. Griffin e R. Stacey (Eds.), **Complexity and the Experience Of Leading Organizations**, Routledge, London, pp. 17-60.

JACOB, M. e BRAVO, A. (2001), «Estudio exploratorio sobre innovación en el sector turístico balear». Cotec, Madrid. Na web em <http://www.cotec.es/publica/estudios/Estudio21.html>, acedido em 20 de Abril 2004.

JACOB, M.; TINTORÉ, J.; SIMONET, R. e AGUILÓ, E. (2004), «Pautas de innovación en el sector turístico balear». Cotec, Fundación para la Innovación Tecnológica, na web em

CALL FOR ARTICLES

1808: As lições de estratégia da deslocação da família real e da corte portuguesa para o Brasil

A *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, por ocasião do aniversário dos 200 anos de estabelecimento da corte portuguesa no Brasil, dedicará a sua edição n.º 4 de 2008 (4.º trimestre) a este tema, fazendo um apelo para contribuições académicas sobre os seguintes temas:

1. As lições de estratégia da decisão do regente D. João de deslocação da família real e da sede da corte portuguesa para o Rio de Janeiro, Brasil.
2. A estratégia económica e de gestão da administração pública no período da sede da corte portuguesa no Brasil.
3. O alcance geopolítico da decisão de constituição do Reino Unido de Portugal, Brasil e Algarve, em 1815, e de aclamação no Brasil do rei D. João VI em 1818.
4. O erro estratégico dos constituintes liberais em Portugal, a nova doutrina Monroe nos Estados Unidos e a marcha do Brasil para Império independente em 1822.
5. Outro tema correlacionado, desde que devidamente fundamentado.

Os artigos deverão ser originais e seguir as normas de publicação da Revista (nomeadamente não mais de 30 000 caracteres em formato Word e ser escritos em português) descritas na pág. II. Estas normas serão enviadas a pedido dos autores.

A edição terá um limite de 10 artigos científicos dedicados ao tema.

Aceitam-se contribuições até 31 de Outubro de 2008. As contribuições serão sujeitas a *blind referee*.

As contribuições deverão ser enviadas por correio electrónico para:

Portugal: revistas.indeg@iscte.pt

Brasil: rpb@fgv.br

Todas as informações poderão ser prestadas por:

Alexandra Lopes

Tel.: 21 782 61 00 • Fax: 21 793 87 09

revistas.indeg@iscte.pt



<http://www.cotec.es>, acessado em 20/04/2004.

KELLY, G. (1963), **A Theory of Personality. The Psychology of Personal Constructs**. W. W. Norton & Company, New York.

LORD, R. G. e MAHLER, K. J. (1993), **Leadership and Information Processing**. Routledge, New York.

MEINDL, J. R. e EHRLICH, S. B. (1987), «The romance of leadership and the evaluation of organizational performance» [electronic version]. *Academy of Management Journal*, 30(1), pp. 91-109.

SOUSA, F. C. (1999), «Creativity and effectiveness in teaching: perceptions of students and lecturers of the Lisbon Polytechnic Institute (IPL)». Tese de doutoramento não publicada, ISCTE, Lisboa.

SOUSA, F. C. (2003), «El liderazgo y la creatividad: una visión interaccionista». *Creatividad y Sociedad*, 3, pp.61-66.

SOUSA, F. C. e MONTEIRO, I. (2005), «Aplicação das grades de Kelly às representações sociais do professor criativo». In A. S. P. Moreira, B. V. Camargo, J. C. Jesuino e S. M. Nóbrega (org.), **Perspectivas Teórico-Metodológicas em Representações Sociais**, Editora Universitária – UFPB, João Pessoa, pp. 259-290.

STRYKER e STATHAM (1985), «Symbolic interaction and role theory». In G. Lindzey e E. Aronson (Eds.), **Handbook of Social Psychology**, vol. I, Random House, New York, pp. 311-378.

SUNDBO, J. e GALLOUJ, F. (1998), «Innovation in services». Report of the Project Services in Innovation, Innovation in Services –

Services in European Innovation Systems (SI4S) do STEP group. Na web em <http://www.step.no/old/Projectarea/Si4s/papaers/synthes/finalrp2.pdf>, acessado em 02/06/2004.

TIDD, J.; BESSANT, J. e PAVITT, K. (2003), **Gestão da Inovação, Integração das Mudanças Tecnológicas, de Mercado e Organizacionais**. Monitor, Lisboa.

TURNER, J. C.; BROWN, R. J. e TAJFEL, H. (1979), «Social comparison and group interest in in-group favouritism». *European Journal of Social Psychology*, 9, pp. 187-204.

UHL-BIEN, M. e GRAEN, G. B. (1992), «Self-management and team-making in cross-functional work teams: discovering the keys to becoming an integrated team» [versão electrónica]. *The Journal of High Technology Management Research*, 3(2), pp. 225-241.

VERMEULEN, P. e VAN der Aa, W (2003), «Organizing innovation in services». In J. Tidd e F. M. Hull (Eds.), **Service Innovation, Organizational Response to Technological Opportunities & Market Imperatives**, Imperial College Press, London, pp. 35-53.

WATZLAWICK, P.; BEAVIN, J. H. e JACKSON, D. D. (1979), **Une Logique de la Communication**. Seuil, Paris.

WEST, M. A. (1990), «The social psychology of innovation in groups». In M. A. West e J. L. Farr (Eds.), **Innovation and Creativity at Work, Psychological and Organizational Strategies**. John Wiley & Sons, Chichester, pp. 309-333.

EDIÇÃO DA ISCTE BUSINESS SCHOOL – N.º 1 DE 2008

Economia Global e Gestão

Global Economics and Management Review

DISTRIBUIÇÃO BERTRAND



EM DESTAQUE

The two oldest matrixes of world discoveries

JORGE NASCIMENTO RODRIGUES

O investimento directo do estrangeiro em Portugal

– Uma perspectiva histórica

ANTÓNIO CARRIZO MOREIRA E AMÉRICO F.A. DIAS

O uso da econometria na cooperação internacional

SANDRINA BERTHAULT MOREIRA

Moçambique na geoeconomia do gás natural

JOSÉ MANUEL ROLO E ADÉLIO FERREIRA TSCHANZE

Factores determinantes da internacionalização das redes de «franchising» ibéricas

ISABEL PEDRO, JOSÉ ANTÓNIO FILIPE E ELIZABETH REIS