

Trimestral • Volume 6 • N.º 1
Janeiro/Março 2007
Preço: 12,00 €

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

ISSN n.º 1645-4464
ISSN n.º 1677-2067

O Melhor de

MIT Sloan Management Review

Colaborando na mudança sistémica

**Peter M. Senge, Benyamin B. Lichtenstein, Katrin Kaeufer,
Hilary Bradbury e John Carroll**

Capital Humano

A Gestão de Recursos Humanos e a «performance» das empresas
O estado da arte

Maria Leonor Pires

Turismo

A contribuição do planeamento estratégico na gestão
de ambientes naturais e o Turismo sustentável

Josiane Romancini, Marcos Ferasso e Leandro Vieira

Direitos de Propriedade

A «Tragédia dos Anti-Comuns»:
um novo problema na gestão de recursos
Os novos dilemas da pesca

José António Filipe, Manuel Alberto M. Ferreira e Manuel Coelho

Estudos

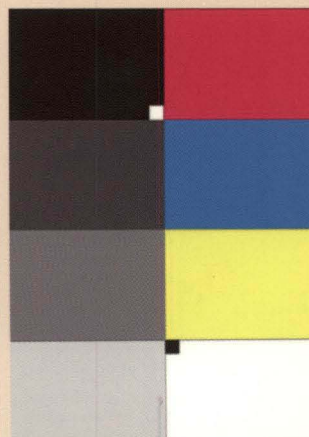
DBA «versus» PhD
Semelhanças e diferenças

António Gomes Mota e Carlos Gonçalves

**As percepções éticas
dos consumidores
influenciam a sua
atitude de compra?**
Uma investigação empírica

Minoo Farhangmehr

e Maria Alexandra Malheiro



Editores



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

Ricardo Lopes Cardoso
rlopes@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: 18/06/2007

Tiragem: 1200 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

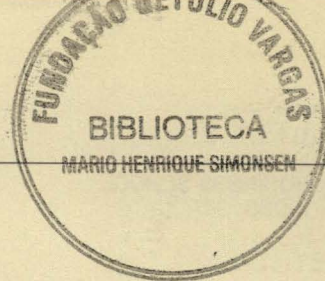
N.º Contribuinte: 505151081

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:

Recursos Humanos Magazine; Pessoal;
Fundação Getúlio Vargas; janelanaweb.com;
Instituto de Merchandising.

Sumário

**O MELHOR DE**

MIT Sloan Management Review

Colaborando na mudança estratégica

Pág. 6

Peter M. Senge, Benyamin B. Lichtenstein, Katrin Kaeufer, Hilary Bradbury e John Carroll

ARTIGOS**As percepções éticas dos consumidores influenciam a sua atitude na compra?**

Pág. 20

Uma investigação empírica

Might consumers' ethical perceptions influence their purchase attitude?

An empirical research

¿Puede la percepción de los consumidores influir en su actitud de compra?

Una investigación empírica

Mino Farhangmehr e Maria Alexandra Malheiro

**A Gestão de Recursos Humanos e a «performance» das empresas
O estado da arte**

Pág. 34

Human Resource Management and firm performance – state of art

Gestión de Recursos Humanos y el desempeño de las empresas – en la vanguardia

Maria Leonor Pires

A contribuição do planeamento estratégico na gestão de ambientes naturais e o Turismo sustentável

Pág. 44

The contribution of the strategic planning to the natural environments management and sustainable Tourism

La contribución del planeamiento estratégico en la gestión de ambientes naturales y el turismo sostenible

Josiane Romancini, Marcos Ferasso e Leandro Vieira

A «Tragédia dos Anti-Comuns»: um novo problema na gestão de recursos

Pág. 54

Os novos dilemas da pesca

The «Tragedy of the Anti-Commons»: a new problem in resources management. The new fisheries dilemma

La «Tragedia de los Anti-Comunes»: Un nuevo problema en la gestión de recursos. Los nuevos dilemas de pesca

José António Filipe, Manuel Alberto M. Ferreira e Manuel Coelho

ESTUDOS**DBA «versus» PhD**

Pág. 66

Semelhanças e diferenças

DBA vs. PhD: Similarities and differences

DBA «versus» PhD: Similitudes y diferencias

António Gomes Mota e Carlos Gonçalves

LIVROS

Pág. 73

ARTE & GESTÃO

Pág. 75

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



Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

Normas de Publicação



Com o intuito de normalizar as contribuições da RPBG, de procurar a celeridade no processo de paginação e de possibilitar a indexação nas mais reconhecidas bases de dados internacionais (Plataforma SciELO – www.scielo.org), foram definidas as seguintes normas científicas de publicação que deverão ser seguidas pelos autores sob pena da não aceitação para referee:

1. Todos os leitores com investigação académica ou jornalística na área da Gestão podem submeter trabalhos originais no formato de artigos, estudos, casos ou resumos de teses de mestrado ou de doutoramento. Também se aceitam resumos de livros, na área da Gestão, de autores de língua portuguesa ou publicados em português.
2. Os trabalhos devem ser redigidos em português (de matriz europeia ou não) no formato Word, em Times New Roman, corpo de letra 12 e espaço e meio. Os artigos, estudos e casos podem ter a extensão máxima de 30 mil caracteres (o equivalente a cerca de 15 páginas A4 dactilografadas), incluindo espaços, resumos, palavras-chave, CV's, figuras, tabelas e gráficos, notas e referências bibliográficas. Aceitam-se, também, contribuições em galego.
3. Em todas as propostas deverão constar os CV's resumidos (no máximo de 4 linhas) dos autores, em português e inglês, i.e., enquadramento institucional, grau académico, funções actuais, e-mail, telefone e morada para envio de correspondência.
4. A fim de intensificar e promover o intercâmbio entre a comunidade científica nacional e internacional, os trabalhos têm de incluir, para além do título em português e inglês, o resumo em português e o abstract em inglês, cada um com não mais de 1000 caracteres. O resumo/abstract deve expor o objectivo do trabalho, a metodologia seguida no mesmo, os resultados obtidos e as conclusões apresentadas.
5. A seguir ao resumo e abstract, é indispensável a indicação das palavras-chave e key words, respectivamente, representativas do trabalho (no máximo de 5) para ser possível a indexação da RPBG.
6. Os trabalhos devem ser ordenados da seguinte forma: página com o título na língua original, nomes, e-mails e CV's resumidos dos autores em português e inglês (pela ordem da língua original), seguido à parte da repetição do título na língua original, resumo/abstract (conforme a língua do trabalho, aparece a do original primeiro), palavras-chave/key words (conforme a língua do trabalho), título traduzido para português ou inglês (conforme a língua do trabalho), data de conclusão do trabalho, texto, notas, referências bibliográficas e anexos.
7. As referências bibliográficas apresentadas devem ser integradas no texto de acordo com o sistema «apelido, data» (i.e., Hughes, 2000). Em caso de citações textuais, deve acrescentar-se o número da(s) página(s). Exemplos:
 - «Consequentemente, Shah (1998) classifica-a como...», «Como é referido por Kelly (1995, p. 62)...» ou «Relativamente às expectativas do público, Davidson (1975, pp. 47-50)...»
 - Diversos autores: (Farr e Moscovici, 1984) ou (Lewin et al., 1944)
8. A lista de referências bibliográficas, obrigatória e a incluir no final do texto, será organizada alfabeticamente e deverá obedecer ao formato dos exemplos seguintes:
 - Livro: FLOWERS, S. (1996), **Software Failure: Management Failure – Amazing Stories and Cautionary Tales**. John Wiley & Sons, Chichester.
 - Livro traduzido: SCHUMPETER, J. A. (1934), **The Theory of Economic Development**. Trad. R. Opie da 2.ª ed. alemã (1926). Harvard University Press, Cambridge.
 - [No corpo do texto deve referir-se: «SCHUMPETER (1926/1934)...».]
 - Capítulo de livro: LOVEMAN, G. (1994), «An assessment of the productivity impact on information technologies». In T. Allen e M. Scott-Morton (eds.), **Information Technology and the Corporation of the 1990s: Research Studies**. MIT Press, Cambridge, MA, pp. 84-110.
 - Artigo de publicação: BAILEY, J. E. e PEARSONS, S. (1983), «Development of a tool for measuring and analysing computer user satisfaction». *Management Science*, vol. 29(5), pp. 530-545.
 - Comunicação em reunião científica: MOSS, Larissa (1998), «Dirty data: diffusing the bomb that can destroy your data warehouse». Chicago Conference on DQ, Fevereiro.
 - Working Paper: BUCHHART, Lee C. e GULATI, Mitu G. (2002), «Sovereign Bonds and the Collective Wills». Georgetown University Law Center, Working Paper no. 34, Março.
 - Dissertação não publicada: CRAGG, P. (1990), «Information Technology and Small Firm Performance». Tese PhD não publicada, Loughborough University of Technology.
 - Sítio na Web: MOSS, Larissa (1998), «Data cleansing – a dichotomy of data warehousing?». <http://www.dmreview.com/issues.1998/Feb/articles/feb98-46.htm>.Para esclarecer os casos não considerados nestes exemplos, os autores deverão cumprir a normalização em vigor, no Brasil (Normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT) e em Portugal, nomeadamente a Norma Portuguesa de Descrição Bibliográfica (NP 405-1) – disponível para consulta no Centro de Documentação do INDEG/ISCTE ou em www.ipq.pt/default_produtos.htm (publicações / catálogo de normas) – e a ISBD (ER) – *International Standard Bibliographic Description for Electronic Resources* – disponível para consulta em www.ifla.org/VII/s13/pubs/isbd.htm.
9. A publicação dependerá de *blind referee* (avaliação anónima) de pelo menos dois (*double*) especialistas na área respectiva, membros do Conselho Editorial da RPBG (portugueses e brasileiros). Os Directores e o Coordenador Editorial reservam-se o direito de não publicar os originais a que o Conselho Editorial não atribua nível adequado ou que não obedecem às normas aqui referidas. Os autores serão avisados da sua publicação num prazo máximo de três meses. Poderão ser sugeridas pistas para o aperfeiçoamento dos trabalhos. Em cada trabalho serão indicadas as datas de recepção e de aceitação.
10. O material deve ser entregue em suporte electrónico, sendo preferível em anexo de e-mail. É indispensável que todas as figuras, gráficos e tabelas sejam enviadas à parte do texto em formato gráfico (tif ou eps), cada uma em página independente para facilitar a paginação. A sua localização no texto deverá ser indicada por uma linha intercalar bem destacada (i.e., «a Figura 1 entra aproximadamente aqui»).
11. O envio de um trabalho implica compromisso por parte dos autores de publicação exclusiva na RPBG, sendo o trabalho da sua inteira responsabilidade.
12. Os originais aceites para publicação ficam propriedade editorial da RPBG. Qualquer reprodução integral ou parcial dos mesmos só pode ser efectuada após autorização escrita dos Directores ou Coordenador Editorial e requerem referência à RPBG. Os originais não publicados não serão devolvidos. Os autores receberão, gratuitamente, dois exemplares do número da RPBG em que for publicado o seu trabalho.
13. Os textos publicados na RPBG poderão ser editados também em versão digital no sítio da Web da RPBG.

ENVIAR CORRESPONDÊNCIA PARA:

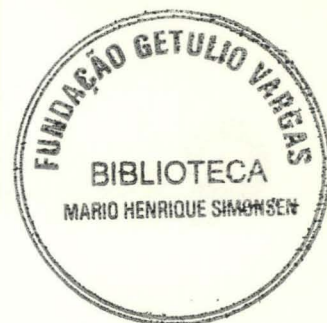
Em Portugal:

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão
INDEG/ISCTE – Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial
Complexo INDEG/ISCTE – Av. Prof. Aníbal de Bettencourt – 1600-189 Lisboa
E-mail do Director: luis.reto@iscte.pt
E-mail do Coordenador Editorial: jnr@groupadventus.com

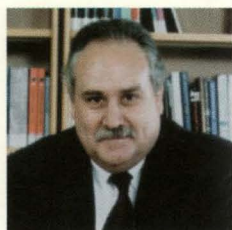
No Brasil:

(inclusive originais de artigos – três vias)
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão
Fundação Getúlio Vargas
Praia de Botafogo, 190, sala 531 – CEP 22253-900 Rio de Janeiro, RJ
DDG: (0800) 21 7777
E-mail: rpbg@fgv.br

Editorial



A arma da ética



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

Uma investigação académica numa população estudantil portuguesa, permite colocar na ordem do dia o tema da valorização da ética nas decisões dos consumidores, chamando a atenção dos decisores empresariais para a importância desta «arma» por parte do mercado.

Na abertura de mais um ano de edição da Revista, damos ao leitor um menu diversificado de temas, continuando na linha do peso dos domínios «soft» na gestão, a que nos referimos no editorial da edição de fecho de 2006.

Uma investigação académica numa população estudantil portuguesa permite colocar na ordem do dia o tema da valorização da ética nas decisões dos consumidores. Um assunto que as revistas académicas de *management*, e mesmo as de divulgação, crescentemente abordam, chamando a atenção dos decisores empresariais para a importância desta «arma» por parte do mercado.

A gestão de recursos é outro ponto que, nesta edição, é transversal a vários artigos. O «boom» turístico coloca a questão premente de um adequado planeamento que avalie os impactos nos ambientes naturais. O turismo sustentável é hoje uma exigência crescente, aqui abordada por uma equipa de investigadores do Brasil.

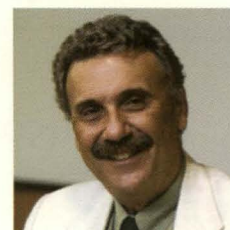
Outro ângulo recorrente da gestão de recursos é a dos recursos humanos (RH) e a sua relação com a *performance* das empresas. Uma causalidade que não está demonstrada, referem, a concluir, os autores de um trabalho publicado nesta edição.

Ponto capital na gestão de RH é a questão da mudança organizacional. Nesta edição, um artigo da MIT Sloan Management Review, em que é co-autor Peter Senge, o criador da «quinta disciplina», fala do papel decisivo das redes de liderança, em articulação com as redes transaccionais (que operam como mercados).

Paradoxal, também, o tema das ineficiências da gestão dos recursos detidos por várias entidades que procuram o impedimento da sua sobreexploração. Os autores aplicam ao caso dos recursos pesqueiros a teoria dos «anti-comuns», desenvolvendo uma demonstração sobre os resultados perversos que a teoria dos «comuns» pode gerar.

A fechar, convidamos o leitor a reflectir sobre as diferenças entre os programas de doutoramento orientados à carreira académica e à elaboração teórica e os DBA (Doctor of Business Administration), que, em Portugal, foram lançados pela Business School do ISCTE para o ano lectivo de 2006/2007.

Na capa:
Tina Albes
«Convite da Exposição»



Bianor Scelza Cavalcanti
Director no Brasil
bianor@fgv.br

O «boom» turístico coloca a questão premente de um adequado planeamento que avalie os impactos nos ambientes naturais. O turismo sustentável é hoje uma exigência crescente, aqui abordada por uma equipa de investigadores do Brasil.

UM ESPAÇO EDITORIAL DAS CIÊNCIAS DE GESTÃO NOS PAÍSES DE LÍNGUA PORTUGUESA

INSTITUIÇÕES UNIVERSITÁRIAS A QUE PERTENCEM OS MEMBROS DO CONSELHO EDITORIAL

PORTUGAL

Instituto de Ciências Sociais
Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores
Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
Instituto Superior de Economia e Gestão
Instituto Superior Técnico
Universidade Aberta
Universidade Católica Portuguesa (Porto)
Universidade da Beira Interior
Universidade de Aveiro
Universidade de Coimbra
Universidade de Évora
Universidade de Lisboa
Universidade do Algarve
Universidade do Minho
Universidade Nova de Lisboa

BRASIL

Fundação Getúlio Vargas (Rio de Janeiro, Brasil)
Universidade Católica de Pernambuco (Recife, Brasil)
Universidade do Sul de Santa Catarina (Florianópolis, Brasil)
Universidade Federal da Paraíba (João Pessoa, Brasil)
Universidade Federal de Pernambuco (Recife, Brasil)
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Rio Grande do Sul, Brasil)

ESTRANGEIRO

Universidade de Macau (R. P. China)
Universidade de Santiago de Compostela (Galiza, Espanha)
Universidade Eduardo Mondlane (Maputo, Moçambique)

CONTRIBUIÇÕES

Artigos, Estudos, Casos, Crítica de Livros, Resumos de Teses de Mestrado e de Doutoramento

Todas as contribuições são submetidas a *referee* do Conselho Editorial

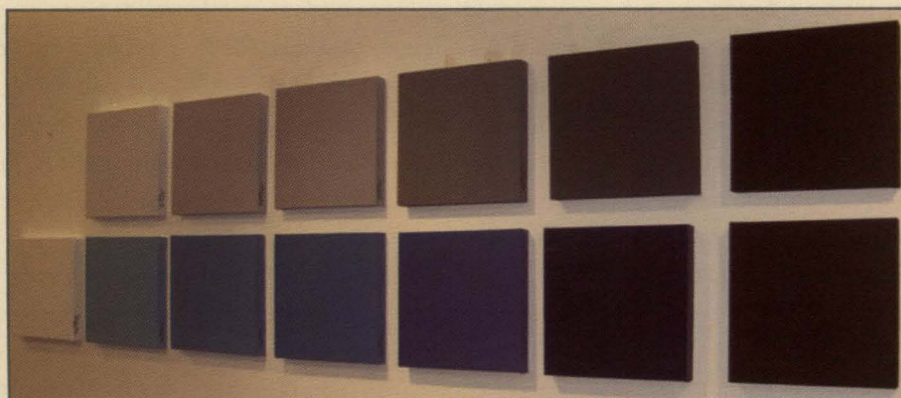


O melhor de

MIT Sloan Management Review

Colaborando na mudança sistémica

por **Peter M. Senge, Benyamin B. Lichtenstein, Katrin Kaeufer, Hilary Bradbury e John Carroll**



Tina Albes

«Claro/Escuro»

Acrílico s/ tela 14 x (30 x 30 cm)

Exposição de Pintura no INDEG/ISCTE,
Lisboa, Janeiro/Fevereiro 2007

Colaborando na mudança sistémica

por Peter M. Senge, Benyamin B. Lichtenstein, Katrin Kaeufer, Hilary Bradbury e John Carroll

RESUMO: Para enfrentar o desafio da sustentabilidade, é necessário um tipo de colaboração cruzada de que não há, ainda, um precedente real. Terá de ser co-criado por vários «stakeholders» entrelaçando o trabalho a três níveis: o conceptual, o relacional e o orientado para a acção.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Mudança, Mudança Sistémica

TITLE: Collaborating for systemic change

ABSTRACT: Meeting the sustainability challenge will require the kind of cross-sector collaboration for which there is still no real precedent. It must be co-created by various stakeholders by interweaving work in three realms: the conceptual, the relational and the action-drive.

Key words: Sustainability, Change, Systemic Change

Durante mais de século e meio, o crescimento industrial tem tecido uma teia de interdependência cada vez mais estreita à volta do mundo. Hoje em dia, as decisões dos consumidores num lado do planeta afectam as condições de vida das populações no outro lado. Cadeias de fornecedores complexas cobrem o mundo – por exemplo, meio quilo de produtos alimentares, em média, viaja entre 2400 e 4000 quilómetros, antes de chegar ao consumidor final nos EUA¹. Mas estes desenvolvimentos recentes não alteram as realidades sociais e biológicas que se moldaram ao longo de milhares e milhões de anos.

Por isso, os negócios que operam dentro desta rede crescente enfrentam um conjunto de problemas ligados à «sustentabilidade»: desequilíbrios sociais e ecológicos, criados por esta globalização, aprofundando o fosso social entre os que têm e os que nada têm; mudança climática global, com um disparo exponencial de lixo químico e material e com o consequente desaparecimento de espécies e habitat.

Tradicionalmente, o mundo dos negócios encarou estes problemas como «externalidades» económicas a cargo dos

governos. Mas, ainda que os governos sejam, de facto, uma parte crucial na mudança consistente que tem de haver, depender, apenas, da liderança pública para tratar efectivamente da sustentabilidade é muito questionável, por diversas razões.

A primeira limitação é a geografia. Até mesmo as maiores instituições governamentais estão limitadas pelas suas fronteiras e não conseguem atacar os problemas da sustentabilidade que são globais por natureza. A segunda razão é o tempo. Os políticos eleitos estão limitados pelos seus ciclos eleitorais e lutam, com dificuldade, para lidar com problemas que se estendem por décadas e que não alinham com o tempo dos seus mandatos. Além do mais, devido à fragmentação crescente das sociedades democráticas, todos os problemas que transcendem os grupos de interesse especializados tendem a ser ignorados.

Por estas e muitas outras razões, as empresas estão a sentir-se obrigadas a exercerem elas próprias a liderança à volta de um conjunto de temas da sustentabilidade. Em particular, começando por reconhecer as limitações do que pode ser feito isoladamente, alguns líderes empresariais

Os políticos eleitos estão limitados pelos seus ciclos eleitorais e lutam, com dificuldade, para lidar com problemas que se estendem por décadas e que não alinham com o tempo dos seus mandatos. Além do mais, devido à fragmentação crescente das sociedades democráticas, todos os problemas que transcendem os grupos de interesse especializados tendem a ser deixados para a beira da estrada.

começaram por criar iniciativas de colaboração como o World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), a Coalition for Environmentally Responsible Economies and Societies e a Global Reporting Initiative. Apesar de todas estas iniciativas de vulto, há muitos desafios que só agora começam a ser reconhecidos (**ver a caixa «Sobre a investigação»**).

Por exemplo, em 1991, a Unilever – o gigante dos produtos de consumo, sediado em Londres – deu início a um projecto colaborativo mundial no sentido de criar um regime global de certificação para uma pesca sustentável, envolvendo empresas de pesca, distribuidores, retalhistas, governos locais e organizações não governamentais. Infelizmente, logo que este Marine Stewardship Council (MSC) foi criado, viu-se envolvido em controvérsia². As organizações não-governamentais (ONG) interpretaram estes objectivos audaciosos para certificar as grandes áreas de pescaria como uma manobra das empresas para certificar os excessos de captura de pesca³. Inversamente, as multinacionais

criticaram esta contestação das ONG como forma de proteger o progresso em direcção à sustentabilidade. Efectivamente, um dos primeiros projectos do MSC – o que visava certificar a zona pesqueira do pollock do Alaska, considerada uma das maiores do mundo em peixe branco⁴ ainda existente – tornou-se num campo de batalha legal em várias áreas. O mesmo tipo de barreiras atormentaram outros esforços com vista a estabelecer certificações nas áreas da floresta, dos produtos orgânicos e não-geneticamente modificados.

Duas conclusões se podem retirar. Primeira, o reconhecimento da necessidade de tal colaboração está em crescendo. Segunda, é extremamente difícil envolver um grupo tão diverso de parceiros em projectos de colaboração com vista a uma mudança sistémica com êxito. Apesar de haver alguma investigação relevante⁵, a colaboração cruzada a esta escala está por explorar largamente. A necessidade é enorme, mas o desafio também.

Ecologia aprendente

No final dos anos 1990, as organizações membros da Society for Organizational Learning (SOL) começaram um conjunto de iniciativas focalizadas em soluções colaborativas para uma variedade de temas da sustentabilidade⁶. Os objectivos do grupo incluíram a aplicação do pensamento sistémico, trabalhando com modelos mentais e encorajando uma visão pessoal e partilhada para enfrentar estes temas bem complexos da sustentabilidade⁷.

Peter M. Senge é o presidente fundador da Society for Organizational Learning (SOL) e leitor sénior na Sloan School of Management do MIT. Pode ser contactado em: diane@solonline.org. Benyamin B. Lichtenstein é assistente de Gestão e Empreendedorismo no College of Management, da Universidade de Massachusetts, em Boston. Pode ser contactado em: b.lichtenstein@umb.edu. Katrin Kaeufer é directora de investigação no Presencing Institute e fundadora da SOL. Pode ser contactada em: kaeuffer@mit.edu. Hilary Bradbury é directora de Programas de Negócios Sustentáveis na Marshall School of Business, na University of Southern California. Pode ser contactada em: hilary.bradbury@usc.edu. John Carroll é professor de Ciências Comportamentais e Políticas, na Sloan School of Management, do MIT. Pode ser contactado em: jcarroll@mit.edu.

Peter M. Senge is the founding chairperson of Society for Organizational Learning (SOL) and a senior lecturer at the MIT Sloan School of Management. Contact: diane@solonline.org. Benyamin B. Lichtenstein is assistant professor of Management and Entrepreneurship at the College of Management, University of Massachusetts, Boston. Contact: b.lichtenstein@umb.edu. Katrin Kaeufer is research director of the Presencing Institute and founding research member of SOL. Contact: kaeuffer@mit.edu. Hilary Bradbury is the director of Sustainable Business Programs at the Marshall School of Business, University of Southern California. Contact: hilary.bradbury@usc.edu. John Carroll is professor of Behavioral and Policy Sciences at MIT Sloan School of Management. Contact: jcarroll@mit.edu.

Traduzido e adaptado de «Collaborating for Systemic Change», de Peter M. Senge, Benyamin B. Lichtenstein, Katrin Kaeufer, Hilary Bradbury e John Carroll, MIT Sloan Management Review (Inverno 2007, vol. 48, n.º 2, pp. 44-53), com autorização do editor. Tradução e adaptação por Grupo Adventus (www.groupadventus.com).

Translated and adapted from «Collaborating for Systemic Change», Peter M. Senge, Benyamin B. Lichtenstein, Katrin Kaeufer, Hilary Bradbury and John Carroll, MIT Sloan Management Review (Winter 2007, vol. 48, no. 2, pp. 44-53), authorized by the editor. Translation by www.groupadventus.com.

Copyright © 2007 by Massachusetts Institute of Technology. All rights reserved. Distributed by Tribune Media Services International.

Sobre a investigação

Os dados para esta investigação foram coligidos e analisados por um grupo de quatro investigadores que, durante um período de seis anos, participaram em mais de uma dúzia de reuniões do Consórcio sobre Sustentabilidade da SOL, bem como foram observadores em todos os projectos colaborativos desenvolvidos.

Usando a etnometodologia tradicional, os investigadores recolheram imensas notas nas reuniões e discutiram-nas em reuniões *post-hoc* via teleconferência. Foram conduzidas, complementarmente, 42 entrevistas semiestruturadas junto de participantes, gravadas e transcritas durante dois anos. Os participantes foram inquiridos sobre determinadas experiências colaborativas, bem como acerca das suas aspirações pessoais e globais para o consórcio.

No sentido de se abarcar uma diversidade de pontos de vista, os inquiridos foram escolhidos representando um leque amplo de níveis hierárquicos das organizações envolvidas (sénior, intermédio e júnior) e de participação (no centro do projecto, frequente e recente).

Os dados foram analisados e codificados por temas emergentes, usando métodos indutivos qualitativos, apropriados para uma investigação exploratória [ver CORBIN, J.M., e STRAUSS, A.L., (1993), «The articulation of work through interactions», *Sociological Quarterly*, vol. 34, n.º1, pp.71-83; e MILES, M.B., e HUBERMAN, A. M. (1994), **Qualitative Data Analysis**, Sage, Thousand Oaks, Califórnia].

Ao mesmo tempo, estudos de caso individualizados de projectos colaborativos foram desenvolvidos e comparados de modo a serem identificadas rotinas emergentes e práticas transferidas entre projectos [ver YIN, R.K., (1984), **Case Study Research: Design and Methods**, Sage, Beverly Hills, Califórnia; e EISENHARDT, K.M. e BOURGEOIS, I.J., (1989), «Building theories from case study research», *Academy of Management Review*, vol.14, n.º1, Outubro, pp. 532-550].

Analisámos todos estes dados no sentido de descortinar a presença de padrões de orientação e de interacção com o consórcio como um todo, eventualmente desenvolvendo um mapa único sistémico que identificava os três domínios (conceptual, relacional e orientado para a acção) discutidos neste artigo [ver BRADBURY, H., GOOD, D. E ROBSON, L., (2007), «What keeps it together: relational bases for organization», em **Creating Collaborative Cultures**, SHUMAN, S. (ed.), Jossey-Bass/Wiley, São Francisco, Califórnia].

O estudo que fizemos foi orientado pelos princípios da investigação-acção participativa [ver REASON, P. e BRADBURY, H., (2001), «Introduction: inquiry and participation in search of a world worthy of human aspirations» em **Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice**, REASON, P. e BRADBURY, H., Sage Publications, Londres, pp. 1-14; e ARGYRIS, C.D., SMITH, B. E PUTNAM, B., (1985), **Action Science: Concepts, Methods and Skills for Research and Intervention**, Jossey-Bass, São Francisco, Califórnia] e da investigação-acção comunitária [ver SCHARMER, C.O. e SENGE, P., (2001), «Community action research», em **Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice**, REASON, P. e BRADBURY, H., Sage Publications, Londres, pp. 238-249], com o objectivo de construir uma comunidade que acumula conhecimento de uma forma que liga o conjunto dessa comunidade. Desta forma, os investigadores participaram activamente nas próprias reuniões e projectos e, complementarmente, apresentaram periodicamente interpretações da sua investigação, envolvendo os participantes, facilitadores e organizadores em diálogos regulares sobre as implicações delas.

Através do seu trabalho, a SOL aprendeu que os esforços colaborativos com êxito implicam três géneros de trabalho interligados – conceptual, relacional e orientado para a acção. No conjunto, formam uma «ecologia aprendente»⁸ saudável virada para a mudança sistémica. Falhar a apreciação de qualquer um dos três aspectos, é o mesmo do que frustrar tentativas bem-intenciona-

das e sérias para a colaboração em problemas complexos.

O que se segue são exemplos de projectos específicos em que a tal «ecologia aprendente» a que nos referimos forneceu um ponto de partida fundamental para um progresso substantivo na resolução de problemas complexos.

Vertente conceptual: enquadrando assuntos complexos

Conseguir compreender assuntos complexos como os ligados à sustentabilidade requer capacidades em pensamento sistémico que não estão largamente partilhadas.

Quando uma colaboração efectiva é o objectivo, o desenvolvimento de um «sentido sistémico» conceptual partilhado é ainda mais importante, como vamos ver nos exemplos seguintes.

Casos de projectos conceptuais: integrando enquadramentos de sustentabilidade

Uma dúzia de membros da SOL – incluindo a Shell, a Harley-Davidson, a HP, a Xerox e a Nike – constituíram o consórcio pela Sustentabilidade (SSC) em 1999, no sentido de ganharem um melhor entendimento da forma como as ferramentas de aprendizagem poderão apoiar os esforços para integrar as preocupações com a sustentabilidade nas práticas empresariais⁹.

Um dos primeiros projectos emergentes nasceu da confusão que se gerou acerca dos diferentes enquadramentos e ferramentas de sustentabilidade que se encontraram¹⁰ – incluindo o Natural Step¹¹, o Natural Capitalism¹², a ISO 14001¹³, a Zero Emissions Research Initiative¹⁴, a Biomimicry¹⁵, os Indicadores do WBCSD¹⁶, os Ecological Footprints¹⁷, Análise do ciclo de vida¹⁸ e «de berço a berço»¹⁹ (ver a caixa «Descrição de vários enquadramentos de sustentabilidade»).

Esta confusão tornou-se ela própria um assunto, porque a profusão de enquadramentos e de ferramentas estavam, de facto, a atrasar o progresso para a sustentabilidade mais do que a promovê-la, sobretudo porque as pessoas perdem o seu tempo a argumentar e contra-argumentar sobre qual o enquadramento «certo».

Em resposta a este problema surgiu um grupo do consórcio dedicado aos enquadramentos – na realidade um subgrupo que incluía membros como a BP, Harley-Davidson, Plug Power, Visteon, MIT e US Natural Step – que lançou duas ideias-chave para integrar e relacionar diferentes abordagens²⁰.

*Primeira ideia-chave: Há três visões do mundo diferentes que baseiam a noção de sustentabilidade – racionalismo, naturalismo e humanismo*²¹.

Elas são: racionalismo, que reconhece a necessidade de uma utilização eficiente dos recursos através do princípio de «satisfazer as necessidades de hoje sem comprometer a via-

bilidade das futuras gerações satisfazerem as suas»²²; naturalismo, que postula a necessidade dos sistemas industriais estarem em harmonia com a natureza²³, não esgotando os recursos para além das suas taxas de regeneração; e humanismo, que reconhece que a sustentabilidade depende de um desejo intrínseco do homem em ser parte de comunidades saudáveis que preservam a vida para as suas populações, para as outras espécies e para as futuras gerações²⁴.

Cada uma delas fornece um contrapeso vital para as outras. Por exemplo, conceitos racionalistas populares, como o de eco-eficiência, podem ajudar as empresas a desperdiçar menos, mas uma economia em crescimento pode ter um impacto global adverso cada vez maior, mesmo sendo mais eficiente no uso de recursos naturais. Em contraponto, o naturalismo aborda o impacto total da actividade industrial na natureza, mas não provoca mudança, a não ser que apele para um desejo humano profundo de viver a vida dentro de alguns limites. Do mesmo modo, o humanismo fala das motivações profundas da sustentabilidade, mas não leva, só por si, a ferramentas práticas e métricas que relacionem as operações económicas com resultados sustentáveis²⁵.

Segunda ideia-chave: Diferentes enquadramentos para a sustentabilidade relacionam-se com diferentes níveis no sistema de gestão.

Muitos dos enquadramentos focam-se nas métricas. Isso é útil, mas limitado. Igualmente importante é definir os resultados globais e ter directrizes para definir as estratégias. As práticas organizacionais que incluem ou vão para além das métricas fazem a mediação entre a estratégia e os resultados e constituem um aspecto crítico de qualquer negócio.

Considerando diferentes enquadramentos como funcionando em diferentes níveis de gestão clarifica a sua interdependência e potencial complementaridade (ver esquema «Integrando enquadramentos através dos níveis de gestão»). Também nos recorda que os sistemas de gestão devem nascer em «casa». As directrizes estratégicas e as métricas organizacionais, bem como as práticas, têm de ser formatadas às pessoas, à cultura, ao mercado, à tecnologia e à história específica de cada empresa.

Por exemplo, a Nike, uma empresa que se orgulha de promover a inovação para a vitalidade e estilos de vida mais saudáveis, gravitou naturalmente para o biomimetismo – ou seja para a inovação baseada na natureza. Hoje em dia, envolvendo centenas de designers independentes que fazem

parte de uma rede mais larga da Nike, a empresa está a introduzir uma gama de inovações baseadas no biomimetismo, como roupa compostável, sapatos com adesivos biodegradáveis e uma linha inteira de vestuário de atletismo feito com algodão orgânico. Inclusive, a Nike ajudou a lançar a Organic Cotton Exchange, com vista a trazer para o mercado mundial mais algodão orgânico.

Traduzir ideias gerais em estratégias, práticas e objec-

tivos organizacionais específicos exige imaginação, coragem, persistência, paciência e paixão. No seu relatório final, o subgrupo do consórcio concluiu o seguinte: «O desafio da sustentabilidade é fundamentalmente um desafio de aprendizagem, um processo que requer tanto 'mudanças a partir de fora', como novas métricas, como 'mudanças a partir de dentro', alterando modos de operar e ideias feitas.»²⁶

Descrição de vários enquadramentos de sustentabilidade

Quando a SOL criou, em 1999, um dos seus primeiros projectos conceptuais, o objectivo era descobrir um modo de integrar e relacionar as ferramentas e os enquadramentos existentes sobre sustentabilidade.

De seguida, os resumos dos nove enquadramentos analisados.

- **The Natural Step.** Criada pelo sueco Karl-Henrik Robèrt, em 1989, que definiu sustentabilidade do seguinte modo: numa sociedade sustentável, a natureza não estará sujeita sistematicamente a três impactos crescentes derivados da concentração de substâncias extraídas da crosta terrestre, de substâncias produzidas pela própria sociedade, e degradadas por meios físicos. Também, nessa sociedade, as pessoas não estarão sujeitas a condições que sistematicamente diminuem a sua capacidade de resolver as suas necessidades.
- **Capitalismo Natural.** É um enquadramento baseado em quatro preceitos: crescimento radical da produtividade no uso dos recursos; viragem para uma produção biologicamente inspirada (por exemplo, biomimética) sem desvios, sem lixo e sem toxicidade; mudança dos modelos de negócio do tradicional fabricar e vender «coisas» para fornecer o serviço que a «coisa» presta (e, deste modo, mantendo a propriedade dos produtos com vista à reciclagem e ao refabrico); e reinvestir no capital humano e natural.
- **ISO 14001.** Publicada em 1996. Especifica os requisitos operacionais para um sistema de gestão ambiental, fornecendo objectivos generalizáveis e metas, com métricas viáveis, que podem orientar as actividades ambientais das organizações em muitas indústrias.
- **Zero Emissions Research Initiative (ZERI).** Lançada pela Universidade da ONU, em 1994, e rebaptizada como Forum de Emissões Zero em 1999. A ZERI promoveu o conceito de que todos os «inputs» industriais podem ser convertidos completamente num produto final e que os desperdícios podem ser convertidos, por seu lado, em «inputs» de valor acrescentado para outra cadeia de produção. Neste contexto, a linha de fabrico pode ser vista como uma série de ciclos de produção e de sistemas de reciclagem.
- **Biomimetismo.** Estuda os modelos naturais e imita ou se inspira nesses designs e processos da Natureza para criar produtos e processos humanos. Baseado em investigações multidisciplinares, fornece um enquadramento para valorizar não o que se pode extrair do mundo natural, mas o que podemos aprender com ele.
- **WBCSD.** Esta organização reúne 180 multinacionais num propósito comum por um desenvolvimento sustentado através de crescimento económico, equilíbrio ecológico e progresso social. Desenvolveu um conjunto de indicadores de eco-eficiência que ajudam a medir o progresso em direcção a negócios económica e ambientalmente sustentáveis.
- **Ecological Footprints.** O conceito de «pegadas ecológicas» foi cunhado, em 1992, por William Rees, um ecologista canadiano. É usado para a gestão de recursos na actividade económica medindo o impacto ambiental total do negócio.
- **Análise do ciclo de vida.** Permite a um fabricante quantificar quanta energia e matérias-primas são usadas e quanto desperdício sólido, líquido ou gasoso é gerado em cada estágio de vida de um produto, desde a criação até ao final do seu período de uso inclusive.
- **«Do berço para o berço».** O conceito de «cradle to cradle» articula um conjunto de princípios que pretendem transformar o design industrial, afastando-o de uma atitude puramente oportunista, para o focalizar no serviço que os produtos fornecem. Um dos princípios-chave é a total eliminação do desperdício no fabrico – todas as componentes dos produtos manufacturados serão recicladas e reutilizadas. O exacto oposto do modelo «do berço para a cova» que governa a actual indústria.

Lições do trabalho conceptual

As lições do trabalho conceptual realizado sobre projectos específicos sugerem a necessidade de se criarem colectivamente enquadramentos que sejam claros, sem negar a complexidade.

Duas lições sobressaíram.

Primeira: Construa a comunidade pensando em conjunto e partilhando.

Quando nos defrontamos com tarefas conceptualmente difíceis, habitualmente é mais rápido e mais fácil entregar o trabalho a pequenos grupos de peritos ou subcontratar consultores ou académicos. Mas ao fazê-lo, passamos por cima da inteligência colectiva que está embebida nas organizações e nas indústrias. Pode resultar, por isso, conclusões para as quais não há nem compreensão profunda nem envolvimento.

Em contrapartida, quando os enquadramentos são desenvolvidos colaborativamente, o processo constrói um sentido de comunidade e encoraja uma aplicação mais ampla e o recurso à experimentação.

Como um dos membros do consórcio reflectiu: «Trabalhando em conjunto para dar sentido aos diferentes enquadramentos de sustentabilidade mostrou-nos que não éramos a única empresa que estava confusa com o tema, e ajudou-nos a comunicar melhor o que a sustentabilidade queria dizer em termos de resultados e de estratégias de uma forma que funcionasse na nossa cultura [empresarial]»²⁷.

*Segunda: Atinja a simplicidade, sem simplismos*²⁸.

A clareza não pode ser fruto de uma supersimplificação e de uma trivialização de assuntos que são complexos. Grupos de trabalho conceptuais produzem, por vezes, agendas de acção vibrantes, mas que incluem pouca profundidade intelectual; do mesmo modo, análises muito bombásticas de assuntos complexos deixam as pessoas mais bem informadas, mas pouco capazes para agir.

Contudo, ferramentas como a dinâmica de sistemas²⁹ e os diagramas de fluxos podem ajudar a digerir a complexidade de um problema, comunicando aspectos essenciais para guiarem a acção. Alguns modelos sistémicos simples clarificam as variáveis-chave e as interligações fundamentais.

Vertente relacional: diálogo e inquérito colaborativo

O êxito em qualquer colaboração entre organizações reside na qualidade das relações que moldam a coopera-

Integrando enquadramentos através dos níveis de gestão

Enquadramentos diferentes relacionam-se com diferentes níveis do sistema de gestão. As empresas frequentemente desenvolvem versões «costumizadas» ou «criadas em casa» que combinam elementos de vários enquadramentos.

TRÊS NÍVEIS DE GESTÃO

DIRECTRIZES ESTRATÉGICAS

PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

- Políticas Operativas
- Métricas

RESULTADOS ORGANIZATIVOS

ENQUADRAMENTOS RELACIONADOS

- The Natural Step
- Capitalismo Natural
- Biomimetismo
- De berço a berço

- Emissões Zero
- ISO 14001
- Análise do Ciclo de Vida
- Pegadas Ecológicas

- WBCSD

ção, a confiança, e a aprendizagem mútua e conjunta³⁰. Mas apoiar a construção de relações não é fácil, dada a cultura empresarial tipicamente competitiva e transaccional. Raramente, os grupos vão para além da «delicadeza» ou dos confrontos ganhador-perdedor, envolvendo-se em interações mais autênticas e reflexivas, caracterizadas por sinceridade, abertura e vulnerabilidade.

Desde o seu início que os membros do consórcio estavam empenhados em desenvolver competências reflexivas e trabalhar com modelos mentais como vias para construir relações mais produtivas. Como meio de introduzir novos membros na comunidade, organizou-se um *workshop* de meio dia prévio à reunião, para uma ambientação às ferramentas básicas de aprendizagem organizacional. Nesse evento, os participantes tomavam contacto com regras básicas específicas para uma conversação eficaz, incluindo confidencialidade, respeito mútuo absoluto, imperativo de «ouvir, ouvir, ouvir» e equilíbrio entre atitude de inquérito e defesa de pontos de vista. Estes passos eram particularmente úteis em projectos em curso onde os participantes aprofundavam o seu conhecimento mútuo através de um diálogo genuíno.

Casos de projectos relacionais: liderança feminina da sustentabilidade

O primeiro diálogo intitulado Women Leading Sustainability (WLS) ocorreu em 2001 com o objectivo de explorar a natureza distinta da liderança feminina nas iniciativas de sustentabilidade.

No decurso dos anos, as participantes desenvolveram todo um repositório de experiências do grupo, incluindo histórias sobre iniciativas, reflexões acerca de desafios pessoais e lições aprendidas através dos olhares dos filhos. Desta forma, o grupo deu vida ao espírito de sinceridade e cooperação do consórcio.

O trabalho na vertente relacional feito pela iniciativa WLS teve resultados tangíveis. Por exemplo, Simone Amber, fundadora do SEED, um projecto educacional e global baseado na Internet e apoiado por empresas, afirmou que o diálogo honesto dentro da iniciativa a ajudou a ver como a sustentabilidade se dirige à ajuda dos outros, em particular nos países em desenvolvimento. Na WLS, a motivação dos participantes vai para além dos benefícios em termos de negócio, integrando o trabalho, a família e a vida pessoal. Os membros da WLS desenvolveram um sentido de propósito, alimentado por um desejo de que o seu trabalho beneficiasse outros.

Estes sucessos ficaram «embebedos» na própria descrição que o grupo fez de si próprio: «O que mais importa neste grupo é que percebemos a importância de dedicar tempo à reflexão, de modo que a nossa aprendizagem evolui integrando a acção e a reflexão.»

Acção e reflexão são fundamentais para uma boa decisão; contudo na cultura do «just do it» actual, o tempo para a aprendizagem é raramente praticado ou valorizado.

Lições do trabalho relacional

As lições do trabalho relacional realizado em projectos específicos sugerem que o trabalho deve iniciar-se com um diálogo não-orquestrado e sem fronteiras, que, por sua vez, dá o tom para as iniciativas e práticas sistemáticas.

Três aspectos podem ser sintetizados.

Primeiro: Os grupos de diálogo emergem de questões profundas e que anseiam respostas.

Apesar de ser fácil focarmo-nos em estratégias formais e na mecânica da mudança, optamos sempre nas nossas iniciativas por basear o nosso futuro colectivo em «conversações que realmente contam»³¹.

Por exemplo, o WLS explorou formas de ligar as vidas «interiores» e «exteriores» das participantes, de como desen-

Identificar questões muito potentes não pode ser orquestrado ou planeado. Elas emergem com o tempo, com mudanças no contexto estratégico.

volver uma carreira de liderança dentro da empresa que seja consistente com os valores fundamentais de cada um, e de como envolver os *stakeholders* muito para além das suas organizações. Este tipo de «conversas» ajudam a clarificar temas importantes e fornecem «uma experiência viva de como nos auto-organizamos naturalmente para pensar em conjunto, fortalecer a comunidade, partilhar conhecimento e despoletar inovação»³².

De facto, identificar questões muito potentes não pode ser orquestrado ou planeado. Elas emergem com o tempo, com mudanças no contexto estratégico. A questão-chave é reconhecer-las e envolvê-las seriamente num espírito de diálogo e de exploração conjunta.

Por exemplo, John Browne, CEO da BP, fez mais do que ninguém, na última década, para legitimar no mundo dos negócios a importância do tema da mudança climática. A sua saga começou com um longo *meeting* de cientistas especialistas no clima com executivos de topo da BP em 1996. «O próprio facto de ocuparmos um dia inteiro com o assunto foi significativo», diz, por seu lado, o ex-cientista chefe da BP, Bernie Bulkin, que prossegue: «Antes disto, era um assunto que talvez não ocupasse mais de 20 minutos na agenda de um grupo de gestão. Mas lembro-me de Browne nos dizer que 'Somos adultos. Podemos muito bem pensar estas questões pela nossa própria cabeça e descobrir aquilo em que efectivamente acreditamos. Talvez cheguemos à mesma conclusão que a associação da indústria, ou talvez cheguemos a outra conclusão diferente'».

Este «pensar em conjunto» na BP resultou eventualmente num discurso célebre que Browne proferiu na Universidade de Stanford, na Califórnia, em 1997, onde, pela primeira vez, em público, um CEO de uma das grandes petrolíferas cortou com os seus pares. Declarou que era muito provável que a mudança climática estivesse a ocorrer o que exigia acção séria, e anunciou, na sequência, uma série de obrigações iniciais em que a BP avançaria unilateralmente no sentido de reduzir as suas emissões e iniciar o investimento em tecnologias alternativas.

Segundo: Alimentar um espaço relacional pode ser sistémico e intencional.

Apesar de não poderem ser excessivamente planeadas as

questões profundas que orientarão o diálogo, há vias para encorajar uma ecologia relacional, a partir da qual as iniciativas se auto-organizam.

Por exemplo, muitas das fundadoras do WLS trouxeram métodos específicos para o grupo, como *check-ins* pessoais e princípios básicos de diálogo e aprendizagem.

A provisão de um espaço livre é um *must* – mas provavelmente é o aspecto mais desafiador. Ainda que pareça simples, este tipo de espaço livre para explorar simplesmente o que emerge é virtualmente não existente entre os actuais muito atarefados homens de negócios.

Terceiro: A partir do momento em que é reconhecido e legitimado, o aprofundamento do espaço relacional gera um trabalho orientado para resultados.

Um trabalho relacional efectivo encoraja conversas divergentes, coloca questões difíceis e ajuda a enfrentar práticas e atitudes disfuncionais nas nossas organizações e em nós próprios. Estas competências também beneficiam iniciativas de mudança orientadas para a acção.

Vertente do trabalho orientado para a acção: construindo iniciativas de mudança colaborativas

O trabalho conceptual e relacional é importante para uma colaboração efectiva, mas mais importante se torna se se juntar para facilitar um conjunto de novos níveis de acção. Entrelaçando eficazmente as três dimensões requer uma nova abordagem, que é mais pessoal e mais sistémica, do que as vias para a mudança tradicionalmente planeadas.

Casos de projectos orientados para a acção: inovação colaborativa nos sistemas alimentares

Apesar de muitos consumidores nos países ricos não fazerem a mínima ideia dos problemas existentes com os sistemas alimentares globais, estes são os factores mais importantes na pobreza, instabilidade política e social e deterioração ambiental local à volta do mundo.

Por exemplo, a queda dos preços do café criou uma «crise para 25 milhões de produtores em todo o mundo, [muitos dos quais] agora vendem os grãos muito abaixo do que inclusive custam a produzir»³³.

As tendências de longo prazo para a queda dos preços nas principais *commodities* agrícolas – calcula-se entre 40 a 90% a baixa dos preços nos últimos 50 anos para o trigo, soja, milho, batatas, feijões e algodão – vêm diminuindo

inexoravelmente os rendimentos dos agricultores, segundo a FAO, a organização das Nações Unidas³⁴.

Enquanto, países ricos, como os EUA, protegem os seus agricultores com subsídios superiores a 500 mil milhões de dólares, os países em desenvolvimento não têm esses luxos. Em consequência, a produção crescente, que é necessária para satisfazer a procura e contrabalançar a queda dos rendimentos agrícolas, acarreta uma degradação ambiental sem par³⁵, bem como crises de escassez de água à escala mundial, já que 70% da água é usada para a agricultura. E, apesar da produção crescente, 800 milhões de pessoas continuam a estar subalimentadas.

O Sustainable Food Lab (SFL) foi um projecto do SOL com o objectivo de uma abordagem inovadora para entrelaçar os espaços conceptual, relacional e de acção, incluindo 40 executivos sénior e do escalão médio-alto da gestão³⁶. Estes líderes envolveram-se num profundo processo pessoal de acção-aprendizagem que consistiu em três fases: definirem um consenso no sentido de desenvolver uma compreensão partilhada das realidades actuais e em curso; inspirarem-se uns aos outros de modo a partilharem novo conhecimento e propósito; e co-criarem no sentido de desenhar protótipos e pilotar um pequeno número de inovações concebidas pela equipa do laboratório.

O processo iniciou-se com um período de diálogos bem longos que revelaram as diferentes visões existentes dentro do grupo, seguido de cinco dias de «jornadas de aprendizagem» no Brasil, com vista a fazer a imersão dos participantes na realidade do sistema alimentar³⁷. O tempo para reflexão e diálogo abriu janelas para as diferentes visões da realidade.

No meio de um retiro subsequente de oito dias para reflexão e planeamento, os membros do laboratório isolaram-se *a solo* durante dois dias para catalisar intuições e propósitos profundos. Segundo o coordenador do projecto, Hal Hamilton, «em muitos sentidos, os desafios da sustentabilidade derivam de se perder o contacto com a realidade natural e social do mundo, por isso estes momentos *a solo* são importantes». Neste caso, quando o trabalho preparou finalmente protótipos para iniciativas, o grupo descobriu novos níveis de confiança, propósito e energia.

Eventualmente, oito protótipos de iniciativas e de equipas associadas formaram-se, postularam as suas intenções e passaram ao papel os seus planos iniciais para arrancarem

com o trabalho. Algumas destas evoluíram para projectos de acção em três áreas: criação de *standards* partilhados para a produção alimentar sustentada, de modo a que agricultores, compradores e a comunidade financeira possam influenciar práticas sadias de produção; reestruturação de determinadas cadeias de abastecimento de modo a aumentar as oportunidades aos pequenos e médios agricultores e pescadores; e geração de um «empurrão na procura» de bens produzidos sustentadamente e no lançamento de políticas que premeiam a sustentabilidade.

O sucesso desta abordagem foi assim resumido por um dos participantes oriundos do mundo dos negócios: «Espantou-me que se criasse um grupo que vinha agindo individualmente e que construiu um capital enorme de confiança.»

Lições do trabalho orientado para a acção

As lições do trabalho desenvolvido sugerem a necessidade de arranjar tempo para juntar o *input* de todos os *stakeholders*, de modo a que um verdadeiro pensamento sistémico possa gerar, por vezes, uma acção radicalmente inovadora.

Três lições podem ser destacadas.

Primeira: Pode demorar um tempo bem significativo para colocar em conjunto a diversidade dos intervenientes necessários para uma eficaz acção colaborativa.

Os fundadores iniciais do SFL – a Unilever, Oxfam, Kellogg Foundation e The Global Leadership Initiative – gastaram quase dois anos a juntar uma rede suficientemente ampla e bem diversificada para avançar com o projecto. Ainda que a escala do desafio fosse enorme, neste caso «enfiar o sistema numa sala» – ou seja, que a gente presente deveria representar todos os aspectos e *stakeholders* do problema em questão – é um princípio comum a todos os processos de mudança sistémica.

Ora isto é um desafio – não só por causa do tempo e do esforço despendido, mas porque envolve gente que tem visões do mundo muito diferentes. Ao definir o projecto como uma iniciativa *cross-sector* e *pluri-stakeholder*, os fundadores quiseram não só assinalar que levaria o seu tempo a mobilizar um grupo muito diverso mas apropriado de participantes, como provavelmente, também, levaria tempo a gerar projectos de acção em que todos verdadeiramente colaborassem.

Segunda: O pensamento sistémico é essencial para a

A consciência da sustentabilidade no mundo empresarial tem aumentado, porque o pensamento sistémico, tem-nos permitido, de diferentes formas, ver mais interdependências do que no passado. É mais do que estúpido – é mesmo imprudente – pensar a sustentabilidade comercial de um modo isolado quer da sustentabilidade social como da ambiental.

mudança, mas também pode ser pouco confortável e confuso.

Segundo Andre van Heemstra, um membro da gestão da Unilever, onde o laboratório da SOL foi localizado, «a consciência da sustentabilidade [no mundo empresarial] tem aumentado, porque o pensamento sistémico, tem-nos permitido, de diferentes formas, ver mais interdependências do que no passado». E prossegue: «São estas interdependências que nos levam a concluir que é mais do que estúpido – é mesmo imprudente – pensar a sustentabilidade comercial de um modo isolado quer da sustentabilidade social como da ambiental.»

O pensamento sistémico, como ferramenta conceptual, pode ajudar a clarificar interdependências e dinâmicas de mudança complexas³⁸. Mas, ao mesmo tempo, ver os sistemas no conjunto significa permitir visões diferentes, algumas vezes mesmo conflitantes.

Terceira: Métodos radicais são indispensáveis para o trabalho de acção colaborativa.

A «mala» de ferramentas básicas do campo da aprendizagem organizacional é um bom ponto de partida, o que inclui o pensamento sistémico, a construção de uma visão partilhada e o uso de modelos mentais e de diálogo. Mas é, apenas, um ponto de partida.

São, também, necessárias novas abordagens para organizar processos complexos de mudança organizacional e para um diálogo em larga escala, como é o caso do World Café³⁹ – um processo para um diálogo colaborativo liderante e uma partilha de conhecimento, particularmente no caso de grandes grupos.

Tradicionalmente, as abordagens sobre as dinâmicas de grupo e de equipas centraram-se em aprofundar o trabalho pessoal e interpessoal, mas muito pouco nas áreas da abertura de espírito, de corações e de vontades através das redes que cruzam as diversas fronteiras organizacionais.

O imperativo da colaboração

Os negócios feitos no estilo do costume estão a atingir um ponto final na sua evolução. Melhoras de eficiência são úteis, mas limitadas. E se levadas demasiado longe, tornam-se contraproducentes.

É difícil ter negócios saudáveis, não importa o quanto eficientes sejam, vivendo em sistemas sociais e ambientais doentes.

As empresas, os governos e as ONG confrontar-se-ão, cada vez mais, com problemas complexos na área da sustentabilidade, para os quais são inadequados os esforços isolados. Os modelos transaccionais de melhoria – pague segundo a *performance*; instaure um sistema de prémios e punições; estabeleça relações custo-benefício; e alimente o medo como primeiro factor de motivação – nunca serviu para lidar com as mudanças transformacional ou «adaptativa». Estas duas exigem um novo mandato para a aprendizagem cruzando as organizações, as indústrias e os sectores.

Estamos mesmo no começo de reconhecer e responder a esta viragem histórica, e precisamos de aprender o mais rápido possível.

Abordagens distintas mas não separadas

Ainda que, do ponto de vista analítico, seja conveniente distinguir os três domínios – conceptual, relacional e da acção –, a nossa experiência sugere que eles se interpenetram de diversas maneiras.

As mudanças sistémicas de verdade significam pôr em marcha novas formas de pensar, criando novas estruturas formais e, em última análise, transformando as relações. Como Hal Hamilton, do Food Lab, frisou «as relações entre os líderes quando cruzam as fronteiras normais são provavelmente o ingrediente mais crucial para mudanças de vulto.»

Entrelaçando as três dimensões é especialmente relevante para a colaboração entre sectores, absolutamente necessária para os «grandes temas» que confrontam a sociedade. Mas há pouco precedente para tal tipo de colaboração – os protagonistas dos diferentes sectores, frequentemente concentram-se em construir alavancagem política e poder, do que criar novo conhecimento e possibilidades em conjunto⁴⁰.

Só integrando o nosso pensamento, estabelecendo relações e actuando, é que projectos do tipo do Food Lab se poderão tornar mais comuns e ter êxito.

A liderança e as redes transaccionais

Ainda que sejam bem evidentes as limitações das abordagens transaccionais para a interacção, provocar a mudança, numa escala que na realidade conte, requer frequentemente o envolvimento de grandes comunidades com participantes muito diversos, com motivações naturalmente muito diferentes.

Iniciativas como a do Food Lab, a que nos referimos, foram possíveis porque houve um trabalho interpessoal e pessoal profundo por parte de vários membros que partilharam um grande empenho no sucesso do projecto como um todo. Mas, também, os projectos mais específicos para que sejam viáveis exigem o envolvimento de um número elevado de pessoas e de organizações. Isto significa envolver pessoas e organizações que estão naturalmente muito focadas nas suas agendas mais restritas e que não partilham o mesmo sentido de responsabilidade pelo conjunto.

Por isso, é preciso ter em conta que as redes de liderança e transaccionais operam com diferentes lógicas. De facto, a rede de liderança funciona como as comunidades, enquanto as transaccionais operam como mercados. E os mercados só são viáveis se os seus participantes percebem que os benefícios são superiores aos custos. Em contraste, a lógica que faz mover as comunidades gira à volta de um grande propósito que conta para os envolvidos.

Por isso, é preciso ter em conta que as redes de liderança e transaccionais operam com diferentes lógicas. De facto, a rede de liderança funciona como as comunidades, enquanto as transaccionais operam como mercados. E os mercados só são viáveis se os seus participantes percebem que os benefícios são superiores aos custos. Ou seja, numa perspectiva transaccional, um esforço colaborativo é atractivo quando há uma proposição de valor atraente, um *business case*.

Em contraste, a lógica que faz mover as comunidades gira à volta de um grande propósito que conta para os que estão envolvidos. Não é que não sejam indiferentes aos benefícios e aos custos, mas a motivação primária advém da adesão a um objectivo transcendental – no caso do Food Lab, a um propósito de agricultura sustentável e à sua importância estratégica, a longo prazo, para as suas organizações.

Ambas as redes contam para se conseguir mudanças sistêmicas de larga escala. Por exemplo, articular novas normas industriais requer não só que os competidores directos trabalhem em conjunto, como tem de envolver um número suficiente de participantes que adiram genuinamente aos propósitos de longo prazo para a indústria como um todo.

Não discernir e levar em devida conta estas diferenças pode resultar em iniciativas proteladas, em virtude de um excesso de confiança inicial nos protagonistas de tipo transaccional.

Três questões recorrentes

À medida que progredimos neste caminho duplo de implementar uma metodologia colaborativa para obter mudanças práticas e construir comunidades de aprendizagem capazes de uma colaboração contínua, permanecemos numa luta corpo a corpo com três questões.

Primeira: Como é que podemos ir para além do benchmarking no sentido de construir comunidades de aprendizagem?

O *benchmarking*, como se sabe, é uma forma de aprendizagem interorganizacional muito bem estabelecida. Mas uma comunidade de aprendizagem implica muito mais do que visitas aos locais ou ouvir apresentações em PowerPoint – exige abertura à divulgação e implica vulnerabilidade.

As comunidades de aprendizagem são mais evidentes quando os participantes discutem abertamente os problemas reais e pedem ajuda, e crescem à medida que os outros oferecem essa ajuda, simplesmente porque querem, sem outras motivações. Com o tempo, acabam por alimentar um propósito comum e desenvolver relações baseadas em respeito e interesses mútuos.

Talvez a grande questão seja então: que pessoas e que organizações estarão dispostas a ir para além da tradicional relação transaccional, no sentido de construir as redes de liderança que fazem crescer tais comunidades?

Segunda: Qual é o equilíbrio certo entre especificar metas e criar espaço para reflexão e inovação?

Muitos esforços colaborativos entre empresas iniciam-se com objectivos explícitos. Mas iniciativas como o consórcio da SOL para a Sustentabilidade e o Laboratório para uma alimentação sustentável (Food Lab) não começaram assim. Organizaram-se em torno de uma intenção geral com vista a desenvolver comunidades de aprendizagem à volta de

temas de sustentabilidade definidos genericamente. Isto criou, na verdade, um bom pedaço de ansiedade, mas, por outro lado, deixou espaço para a exploração dos temas.

Vários projectos de curto-prazo e grupos de diálogo se materializaram, mas na verdade não atingiram a massa crítica para terem continuidade. Contudo, nenhum dos participantes poderia antever o que veio a acontecer com a importância de longo-prazo do diálogo em torno da iniciativa Women Leading Sustainability ou com as iniciativas do Food Lab que visaram uma viragem radical nas condições ambientais e sociais.

Estes desenvolvimentos inesperados e as redes de colaboração enormes que surgiram seriam muito improváveis se os temas da agenda tivessem sido predeterminados ou orientados por um grupo central.

Terceira: Qual é, também, o equilíbrio correcto entre os interesses privados e o saber do domínio público?

Na verdade é preciso muito dote artístico para construir iniciativas de mudança sistémica colaborativa. Mas, ao mesmo tempo, é sabido que muitos dos participantes-chave destas redes são oriundos de organizações que visam o lucro e que procuram vantagens competitivas.

Por isso, os interesses comerciais e o saber proprietário têm de ser balanceados com o interesse público, quando lidamos com estes assuntos sistémicos.

A SOL acredita que o equilíbrio entre os interesses privados e públicos pode ser atingido se nos focarmos em temas que são mais largos que as organizações individualmente consideradas, se melhorarmos os sistemas relacionados que podem beneficiar todos, e se mobilizarmos organizações saudáveis que conseguem lidar com estes temas.

Neste sentido, balancear o privado e o público muito se assemelha com o mote de todas as comunidades grandes e saudáveis: Cabe a cada um de nós, e ninguém o pode fazer sozinho. ■

Notas

1. HALWEIL, B. (2002), «Home grown: the case for local food in a global market», World Watch Papers, Novembro, na Web em: www.worldwatch.org/pubs/paper/163.

2. Consultar na Web: <http://www.unilever.com/ourvalues/environmentalsociety/sustainability/fish/default.asp> e também <http://www.msc.org>. Ver MAY, B., LEADBITTER, D., SUTTON, M., e WEBER, M., «The Marine Stewardship Council», em **Eco-labelling in Fisheries: What Is It All About?**, (2003), PHILLIPS, B., WARD, T., e CHAFFEE, C., (eds.), Blackwell Science. Oxford, págs. 14-33.

3. STEINBERG, P. E., «Fish or Foul: Investigating the Politics of the Marine Stewardship Council», Paper apresentado na Conferência Marine Environmental Politics in the 21st Century, em Berkeley, Califórnia, em 30 de Abril a 2 de Maio de 1999.

4. Um outro peixe branco de águas profundas, bem conhecido dos portugueses, é o bacalhau. O pollock é muito usado no fast-food. (N.T.)

5. WADDELL, S., (2005), **Societal Learning and Change: How Governments, Business and Civil Society are Creating Solutions for Complex Multi-Stakeholder Problems**, Greenleaf Publishing, Sheffield, Reino Unido.

6. Ver na Web em <http://www.solsustainability.org>; e ainda SCHLEY, S. e LAUR, J., (1996), «The sustainability challenge: ecological and economic development», *The Systems Thinker*, vol. 7, n.º 7, Setembro, pp. 1-7, SCHARMER, C.O. e SENGE, P., (2001), «Community action research», em **Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice**, REASON, P. e BRADBURY, H., Sage Publications, Londres, pp. 238-249.

7. Ver na Web em: <http://www.solonline.org>; e ainda SENGE, P. (1990/2006), **The Fifth Discipline**, Currency Doubleday, Nova Iorque; SENGE, P., KLEINER, A., ROBERS, C., ROSS, R. e SMITH, B., (1994), **The Fifth Discipline Handbook**, Currency Doubleday, Nova Iorque, ROTH, G., e SENGE, P., (1996), «From theory to practice: research territory, processes and structure at an organizational learning centre, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 7, n.º 5, Fevereiro, pp. 92-106.

8. No original, *learning ecology*, traduzida de um modo similar a *learning organization*, ou organização aprendente. (N.T.)

9. Ver na Web em: <http://www.solsustainability.org/toolkit.htm>; e SENGE, P. e CARSTEDT, G., (2001), «Innovating our way to the next Industrial Revolution», *MIT Sloan Management Review*, vol. 42, n.º 2 (Inverno), pp. 24-38, e ainda EHRENFELD, J., (2003), «Learning and change in the Sol Consortium», apresentação na reunião do consórcio na Harley-Davidson, em Milwaukee, 9 a 11 de Abril.

10. Para consultar uma lista mais completa e uma curta análise referente a 21 enquadramentos diferentes, ver na Web em: <http://www.ccc.govt.nz>; e ainda ELKINGTON, J. (2003), «Triple bottom line reporting».

11. Ver na Web em: <http://www.naturalstep.org>.

12. HAWKEN, P., LOVINS, A., HUNTER LOVINS, L. (1999), **Natural Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution**, Little, Brown, Boston.

13. Ver na Web em: <http://www.iso14000.com>.

14. Ver na Web em: <http://www.zeri.org>.

15. Ver na Web em: <http://www.biomimicry.net>; e BENYUS, J.M., (1997), **Biomimicry: Innovation Inspired by Nature**, Morrow, Nova Iorque.

16. VERFAILLE, H.A. e BIDWELL, R., (2000), **Measuring Eco-Efficiency: A Guide to Reporting Company Performance**, World Business Council for Sustainable Development, Genebra.

17. Ver na Web em: <http://www.ecologicalfootprint.com>; e STURM, A., WACKERNAGEL, M. E MULLER, K., (2000), **The Winners and Losers in Global Competition: Why Eco-Efficiency Reinforces Competitiveness – A Study of 44 Nations**, Verlag Rüegger, Zurique.

18. Ver na Web em: <http://www.setac.org/>.

19. McDONOUGH e BRAUNGART, M., (2002), **Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things**, North Point Press, Nova Iorque.

20. BULKIN, B.J., EHRENFELD, J., GRAY, C., MORRIS, P., SAILANT, R., SAVINO, T., REESE, T. e SENGE, P., (2000 e 2002), «Integrating Frameworks for Sustainability», Working Paper, SOL Sustainability Consortium, Cambridge.

21. Estes três termos foram inspirados nos escritos de John

Ehrenfeld. Por exemplo, em EHRENFELD, J., (2004), «Searching for sustainability: no quick fix», *Reflections*, vol. 5, n.º 8, Págs. 1-12.

22. Ver na Web em: <http://www.un.org/esa/sustdev/csd/csd.htm>.

23. Ver op.cit. na nota 15.

24. Ver na Web em: <http://www.un.org/>.

25. Um projecto similar está agora em desenvolvimento entre os membros do consórcio, no sentido de clarificar as dimensões sociais da sustentabilidade. Ver «Social Dimensions of Sustainability Frameworks Document», apresentação na reunião do SOL Sustainability Consortium em Brewster, 26 a 28 de Abril de 2005.

26. Ver «Integrating Frameworks for Sustainability», Abril 2001, na Web em: <http://www.solsustainability.org/toolkit.htm>.

27. Anthony Reese, director de planeamento de engenharia, na Harley-Davidson, em 2004.

28. A expressão, no original, «achieve simplicity without reduction», é a favorita de Karl-Henrik Robert, o oncologista sueco e pioneiro do The Natural Step.

29. RICHARDSON, G. P., (1991), **Feedback Thought in Social Science and Systems Theory**, University of Pennsylvania Press, Filadélfia; e SENGE, P., et. al. (1994), op.cit. na nota 7.

30. DOZ, Y.L. e HAMEL, G., (1998), **Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering**, Harvard Business School Press, Boston; e ABRAMS, L. C., CROSS, R., LESSER, E. e LEVIN, D. Z., (2003), «Nurturing Interpersonal Trust in Knowledge-Sharing Networks», *Academy of Management Executive*, vol.17, n.º 4, pp. 64-77.

31. BROWNE, J. e ISAACS, D., (2005), **The World Café: Shaping our Future through Conversations that Matter**, Berret-Koehler, São Francisco.

32. Idem.

33. OXFAM INTERNATIONAL, (2002), **Mugged: Poverty in Your Coffee Cup**, Oxfam, Oxford, Reino Unido.

34. FAO, (2004), **The State of Agricultural Commodity Markets**. Na Web em: <http://www.fao.org/docrep/007/y5419e/y5419e00.htm>.

35. Por exemplo, mais de 1,2 mil milhões de hectares de solo arável foram perdidos nos últimos 50 anos – mais do que a área conjunta da China e da Índia.

36. Os participantes incluíram, por exemplo, a Unilever, General Mills, Rabobank, SYSCO (o maior distribuidor alimentar do mundo), Nutreco (maior empresa de pesca do mundo) e Sadia (multinacional alimentar brasileira), com outras empresas mais pequenas e cooperativas agrícolas. Representantes governamentais da Europa e da África do Sul estiveram envolvidos, bem como ONG globais (Oxfam, WWF, Consumers International, The Nature Conservancy) e outras locais do Suriname, Brasil, EUA, Holanda, Itália e Alemanha.

37. O método está descrito em SCHARMER, C.O., (2007), **Theory U: Learning from the Future as It Emerges**, SOL, Cambridge, Massachusetts.

38. Ver na Web em: http://www.sustainer.org/tools_resources/; e SUSTAINABILITY INSTITUTE, (2003), «Commodity Systems Challenges: Moving Sustainability into the Mainstream of Natural Resources Economics», Report, Sustainability Institute, Hartland, Vermont.

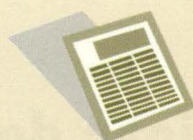
39. Ver BROWNE e ISAACS, op.cit. na nota 31; e SENGE, op.cit. na nota 7.

40. Ver BOUWEN, R. e TAILLIEU, T., (2004), «Multi-Party Collaboration as Social Learning for Interdependence: Developing Relational Knowing for Sustainable Natural Resource Management», *Journal of Community and Applied Social Psychology*, n.º 14, pp. 137-153.

Gestão
Análise de Dados para as Ciências Empresariais
Executive MBA
Gestão Empresarial
Gestão com Especialização em Finanças
Gestão com Especialização em Marketing
Gestão de Projectos
Gestão da Qualidade nos Serviços
Gestão de Recursos Humanos
Retail Management
Sustentabilidade Empresarial, Negócios e Ambiente
Finanças
Corporate Finance
Finanças e Controlo Empresariais
Gestão das Instituições Financeiras
Gestão e Finanças Imobiliárias
Mercados e Activos Financeiros
Contabilidade
Auditoria e Revisão de Contas
Contabilidade Avançada e Fiscalidade
Controlo de Gestão e Performance
Gestão Fiscal
Marketing
Marketing com Especialização em:
Marketing Management
Marketing Relacional e Comunicação
Marketing de Serviços
Marketing Desportivo
Gestão de Marcas
Direcção Comercial com Especialização em:
Sales Management
Key Account Management
Network Distribuição

Mestrados Temáticos ISCTE Business School
www.gestao.iscte.org

Gestão de Mercados da Arte
Gestão dos Serviços de Saúde
Gestão e Tecnologias Aplicadas à Saúde
International Management
International MBA
MBA/Diploma de Formação Avançada em Logística
Matemática Financeira
Pesquisa de Mercados
Prospecção e Análise de Dados



Artigos

As percepções éticas dos consumidores influenciam a sua atitude de compra?

Um investigação empírica

por Minoo Farhangmher e Maria Alexandra Malheiro

A Gestão de Recursos Humanos e a «performance» das empresas

O estado da arte

por Maria Leonor Pires

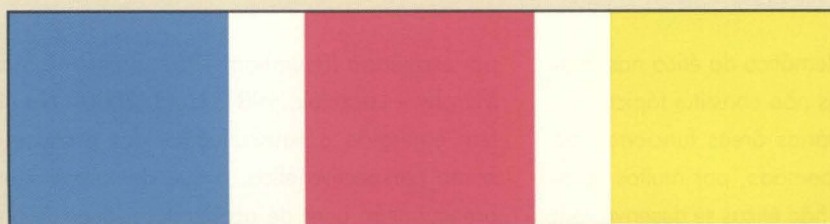
A contribuição do planeamento estratégico na gestão de ambientes naturais e o Turismo sustentável

por Josiane Romancini, Marcos Ferasso e Leandro Vieira

A «Tragédia dos Anti-Comuns»: um novo problema na gestão de recursos

Os novos dilemas da pesca

por José António Filipe, Manuel Alberto M. Ferreira e Manuel Coelho



Tina Albes

«Ciano/Magenta/Amarelo»

Acrílico s/ tela 3 x (30 x 30 cm)

Exposição de Pintura no INDEG/ISCTE,
Lisboa, Janeiro/Fevereiro 2007

As percepções éticas dos consumidores influenciam a sua atitude de compra?

Uma investigação empírica

por Minoo Farhangmehr e Maria Alexandra Malheiro

RESUMO: Este estudo visa compreender quais as percepções dos consumidores acerca de determinados dilemas de ética e de que forma os julgamentos éticos feitos pelos consumidores acerca das empresas podem influenciar a sua intenção de compra. Para dar resposta a estes objectivos, foi desenvolvida uma pesquisa cujos resultados indicam que os indivíduos dão importância à dimensão ética nas suas decisões de consumo, logo, esta deve ser considerada quando se discute a atitude de compra do consumidor.

Palavras-chave: Comportamento Ético, Percepções dos Consumidores, Intenção de Compra

TITLE: Might consumers' ethical perceptions influence their purchase attitude? An empirical research

ABSTRACT: The purpose of this study is to contribute to the understanding of consumers' perceptions and attitudes towards ethical dilemmas and, moreover, see to what extent ethical judgments made by consumers influence their purchase intention. Research has been developed in order to fill in this purpose and results indicate that individuals are aware of ethical questions in consumption decisions and that must be considered when analyzing their purchase intentions.

Key words: Ethical Behaviour, Consumers' Perceptions, Purchase Intention

TÍTULO: ¿Puede la percepción de los consumidores influir en su actitud de compra? Una investigación empírica

RESUMEN: El propósito de este estudio es contribuir en la comprensión de la percepción de los consumidores y sus actitudes hacia dilemas éticos, aún más, ver hasta que punto el juicio ético de los consumidores, influencia su intención de compra. Se ha llevado a cabo una investigación para cumplir con este propósito y los resultados indican que los individuos están consientes de dilemas éticos en su decisión de consumo, y que éstos dilemas deben ser tomados en consideración cuando se analicen sus intenciones de compra.

Palabras clave: Comportamiento Ético, Percepción de los Consumidores, Intención de Compra

A discussão em torno da problemática da ética nas relações negociais das empresas não constitui tópico inovador. Não obstante, das várias áreas funcionais da empresa, o marketing tem sido apontado, por muitos autores, como aquela onde as práticas não éticas se desenvolvem

por excelência (Baumhart, 1961; Brenner e Molander, 1977; Murphy e Laczniak, 1981; Lund, 2000). Na última década, tem emergido a «auscultação» das práticas de marketing numa perspectiva ética, o que demonstra claramente uma preocupação quer de académicos, quer de profissionais de

marketing, em tratar esta questão. Consequentemente, as organizações começaram a reconhecer, cada vez mais, a importância de criarem um ambiente ético em torno da empresa, de forma a encorajar comportamentos éticos e a desencorajar práticas não éticas (Rallapalli, Vittel e Szeinbach, 2000).

Se é certo que a crescente preocupação com uma consciência ética, e uma maior responsabilidade social das empresas, têm, efectivamente, impulsionado os estudos científicos nesta matéria ao nível internacional, também não é menos verdade que, no caso português, são ainda em número muito reduzido os estudos existentes, sendo que o tópico da ética, associado ao marketing, se reveste aqui de um cariz fortemente inovador.

Por outro lado, da vasta literatura existente no âmbito da temática da ética no Marketing, a sua grande parte respeita ao lado da empresa, centrando-se numa análise do comportamento do vendedor/empresário. Poucos estudos se debruçam sobre o lado do comprador/consumidor, o que resulta numa compreensão incompleta do problema, já que, por um lado, o consumidor é um participante crucial do processo de marketing, e, por outro, uma boa compreensão das percepções dos consumidores acerca de algumas questões éticas no ambiente de marketing é essencial para uma gestão de marketing efectiva (Muncy e Vitell, 1992). Tudo isto nos leva a acreditar que a discussão em torno desta temática não se esgota, de forma alguma, nas

As próximas décadas serão cada vez mais parte integrante da «era da ética», pelo que as estratégias de marketing das empresas terão necessariamente de reflectir esta tendência, actuando de acordo com elevados padrões de conduta.

pesquisas efectuadas até à data, pelo que nos parece pertinente a abordagem a esta questão que nos propomos tratar.

Nesta pesquisa, a reflexão prende-se, fundamentalmente, com o estudo das percepções e expectativas dos consumidores relativamente ao comportamento ético das empresas, tendo genericamente por objectivo compreender até que ponto existe uma consciência ética por parte dos consumidores e de que forma a informação relativa ao comportamento ético ou não por parte das empresas poderá influenciar o seu comportamento enquanto consumidores.

O trabalho é composto por duas partes distintas. Uma primeira parte refere-se a uma revisão da literatura existente no âmbito desta temática, procurando dar consistência teórica ao tema apresentado e realçando os contributos dos estudos que, até à data, têm vindo a ser desenvolvidos. Numa segunda parte, apresenta-se um estudo empírico reflexivo desta temática, cujos resultados apontam para o facto de que os indivíduos dão importância à dimensão ética nas suas decisões de consumo, logo, esta deve ser considerada quando se discute a atitude de compra do consumidor.

Minoo Farhangmehr

minoo@eeg.uminho.pt

Doutora em Marketing e Gestão Estratégica (Univ. of Warwick, Reino Unido). Professora Catedrática e Directora do Mestrado em Gestão de Empresas da Escola de Economia e Gestão na Universidade do Minho, Braga, Portugal.

PhD in Marketing and Strategic Management (Univ. of Warwick, United Kingdom). Full Professor of Management and head of Marketing and Strategic group at the School of Economics and Management, University of Minho, Braga, Portugal.

Doctora en Marketing y Gestión Estratégica (Universidad de Warwick, Reino Unido). Profesora Catedrática y Directora de Master en Gestión de Empresas de la Escuela de Economía y Gestión de la Universidad de Minho, Braga, Portugal.

Maria Alexandra Malheiro

amalheiro@ipca.pt

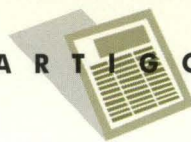
Doutoranda em Ciências Empresariais (Univ. do Minho). Professora Adjunta (equiparada) da Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, Barcelos, Portugal.

PhD Student in Marketing and Strategic Management (Univ. of Minho). Adjunct Teacher from High School of Management of Polytechnic Institute of Cávado and Ave, Barcelos, Portugal.

Doctorada en Ciencias Empresariales (Universidad do Minho). Profesora Adjunta de la Escuela Superior de Gestión del Instituto Politécnico de Cávado y de Ave, Barcelos, Portugal.

Recebido em Novembro de 2006 e aceite em Fevereiro de 2007.

Received in November 2006 and accepted in February 2007.



Revisão da literatura

• **As expectativas dos consumidores relativamente ao comportamento ético das empresas**

As investigações empíricas acerca da ética e da responsabilidade social em ambiente de marketing têm sido extensivas, sendo demonstrado um claro interesse, não só por parte de académicos, como das próprias organizações nestas questões. É isso que tem levado a que algumas organizações tenham iniciado um conjunto de ações que encorajem os seus membros a incluir a ética como uma parte formal do seu processo de tomada de decisão (Creyer e Ross, 1997), sendo talvez os códigos de ética a face mais visível deste tipo de medidas.

Smith (1995) postula que as próximas décadas serão cada vez mais parte integrante da «era da ética», pelo que as estratégias de marketing das empresas terão necessariamente de reflectir esta tendência, actuando de acordo com elevados padrões de conduta que, não só vão de encontro às expectativas dos consumidores, como até eventualmente as superem, uma vez que a percepção que os indivíduos têm de determinados comportamentos organizacionais pode ser decisiva na forma como eles interagem com a empresa (Smith, 1995).

A confiança dos públicos na actividade da empresa resulta, em grande parte, da informação recebida. Na verdade, os consumidores são expostos a uma multiplicidade de informações, algumas das quais são controláveis por parte das empresas, outras não. Enquanto que parte da informação tem por objectivo criar uma impressão positiva acerca de determinada empresa, outras fontes de informação têm precisamente objectivos opostos e podem fornecer à sociedade exemplos de má conduta organizacional. Assim, os consumidores têm, simultaneamente, capacidade e inúmeras oportunidades para formar expectativas. E se assim é, também têm esta mesma capacidade e oportunidade de formar expectativas acerca da ética subjacente ao comportamento das empresas. A identificação das expectativas dos consumidores para com o comportamento ético das empresas permite-nos uma melhor compreensão de como eles responderão, simultaneamente, à situação de ir de encontro a essas expectativas ou de as defraudar.

As expectativas são crenças perante aquilo que é espera-

do ou antecipado e têm vindo a ser aceites como tendo um importante papel num número significativo de decisões (Creyer e Ross, 1997). Os consumidores, em particular, formam um sem número de diferentes expectativas e a forma pela qual elas são atingidas ou não, é o factor crucial na determinação do seu nível de satisfação ou insatisfação. O modelo descritivo do processo de decisão sob risco, considerado na teoria prospectiva de Kahneman e Tversky (1979), tem sido utilizado com sucesso para prever comportamentos em situações de marketing. Creyer e Ross (1997) sustentam que a análise descritiva da família de modelos baseados no valor esperado, pode ser bastante útil para o tipo de pesquisa que aqui pretendemos efectuar.

As consequências destas evidências para a nossa pesquisa parecem ser as de que, se os consumidores esperam que as empresas se comportem de forma ética, então o comportamento ético é, para eles, o seu ponto de referência face ao qual o comportamento percebido das empresas irá ser julgado (Creyer e Ross, 1997). Um ponto de referência deste tipo oferece previsões bastante explícitas acerca da valoração de comportamentos éticos e não éticos. Os comportamentos éticos não deverão ser altamente valorizados por parte dos consumidores, se eles apenas vão de encontro ao seu ponto de referência, à sua expectativa. Não obstante, comportamentos excepcionalmente positivos por parte das empresas podem ser vistos como ganhos, se excederem as expectativas das pessoas. Por outro lado, se o comportamento ético é o ponto de referência face ao qual o comportamento de uma organização é avaliado, o comportamento não ético deve ser visto como uma falha para o alcance do ponto de referência, e, como tal, visto como uma perda. O argumento teórico acima descrito é baseado na assunção que os consumidores esperam que as empresas se comportem de forma ética e de que esta expectativa serve de ponto de referência para decisões de julgamento e avaliação.

Para Wilson (2000), o consumidor actual espera já um comportamento ético por parte das empresas com as quais mantém um relacionamento, pelo que as empresas terão de ir de encontro a estas expectativas se não quiserem defraudar os seus consumidores. As expectativas dos consumidores quanto a este comportamento estendem-se a todos os níveis

operacionais da empresa. Isto porque, só se a empresa conseguir elevar o nível de desempenho ético em todas estas operações, ela conseguirá construir confiança, que é a base da criação de um relacionamento sólido com todos os seus *stakeholders*.

É, pois, a forma como os consumidores vão integrar esta informação divergente acerca do comportamento ético das empresas, e a compreensão daquelas que são as suas expectativas perante a ética subjacente à conduta das empresas, que será parte do objecto da pesquisa empírica levada a cabo no âmbito desta investigação. A hipótese 2 desta pesquisa foi formulada tendo por base as contribuições teóricas neste domínio.

• **A intenção de compra enquanto medida de recompensa ou punição para com o comportamento das empresas**

É tido como certo que o comportamento dos mercados é, em muito, o reflexo das assumpções e percepções das pessoas acerca de determinados fenómenos. As perturbações de carácter económico, político e até mesmo social, não raras vezes encontram eco na resposta dada pelo mercado a estes fenómenos.

Mas a relação entre a organização e o seu mercado não pode ser vista de um modo unidireccional. Se é certo que o mercado reage de uma forma positiva ou negativa aos *inputs* que recebe da empresa ou acerca dela, também não é menos verdade que a própria organização, enquanto sistema aberto que é, é passível de ser influenciada pelo mesmo mercado. A própria noção de mercado, enquanto conjunto de públicos susceptíveis de influenciar a venda de determinado produto ou as actividades da organização, enfatiza a propensão de todos aqueles agentes que detêm algum interesse na actividade de uma organização para influenciar a sua conduta.

Na discussão acerca da ética e da responsabilidade social das empresas, a ausência de informação acerca destes comportamentos continua a ser um dos tópicos mais sugeridos pelos consumidores que vão sendo alvo dos diferentes estudos (Carrigan e Atalla, 2001). Alguns dos inquiridos sugerem que, se lhes fosse comunicada informação acerca de determinados comportamentos, estariam dispostos a punir

ou recompensar esses mesmos comportamentos; contudo, não estando a informação disponível, não estão dispostos a fazer um esforço suplementar de procura de informação.

O grande desafio das empresas é o facto dos próprios consumidores parecerem estar a despertar para uma nova forma de entender os valores e a sociedade. Parecem, eles próprios, estar imbuídos de uma nova mentalidade que os faz valorizar cada vez mais os valores da ética e da responsabilidade social.

Desta forma, e aceitando como dado inequívoco que a informação recebida pelos consumidores acerca das empresas os ajuda a criar percepções acerca das mesmas, podemos compreender melhor a informação acerca dos comportamentos das empresas como variável relevante no seu processo de tomada de decisão. Segundo McCullough (2000), esta informação só se torna relevante se a ética for uma variável importante para o próprio consumidor. Assim, refere o autor, o grande desafio das empresas é o facto dos próprios consumidores parecerem estar a despertar para uma nova forma de entender os valores e a sociedade. Parecem, eles próprios, estar imbuídos de uma nova mentalidade que os faz valorizar cada vez mais os valores da ética e da responsabilidade social. Desta forma, tornam-se sensíveis à informação a que acedem acerca destas questões, reagindo de forma mais ou menos directa a estes *inputs*.

De um ponto de vista racional, pareceria muito simples tipificar o comportamento dos indivíduos desta forma linear: organizações «bem comportadas» tendem a atrair os consumidores, enquanto empresas não éticas tendem a ser boicotadas pelos mesmos. Na verdade, a questão não se revela de tão fácil solução, e Carrigan e Atalla (2001) argumentam que parece haver razões para acreditar que é muito ténue a recompensa comercial em termos de consumo para com as empresas que se comportam de forma ética. Creyer e Ross (1997) haviam já apontado para o facto de que, sendo o comportamento ético aquele que é esperado por parte dos consumidores – o seu ponto de referência –, eles poderão não estar dispostos a recompensar este tipo de



comportamento: ele é apenas aquilo que se espera da empresa. Não obstante, o contrário, não sendo um comportamento esperado, é passível de punição.

Os mesmos autores tinham, em estudos anteriores (1996), analisado o problema numa tripla perspectiva. Numa primeira fase, procuraram compreender o impacto dos comportamentos éticos e não éticos das empresas no valor percebido dos seus produtos (operacionalizado em termos do preço que os consumidores estão dispostos a pagar pelo mesmo). Numa segunda fase, foi estudado de que forma podem as empresas melhorar a imagem do valor dos seus produtos, depois de práticas não éticas terem sido cometidas. Finalmente, os autores procuraram testar a validade das descobertas anteriores, procurando através de um processo de escolhas, confirmar que as escolhas do mercado são de facto influenciadas pelos julgamentos éticos efectuados pelos consumidores.

Os resultados dos estudos de Creyer e Ross (1996) confirmam a relação positiva entre a imagem percebida da organização e o seu comportamento numa perspectiva ética. Não obstante, revelam também que, se bem que os consumidores estejam dispostos a punir uma empresa pelo seu comportamento não ético, eles não estão dispostos a recompensar empresas éticas pagando mais pelos seus produtos, uma vez que este é o comportamento esperado por parte das empresas e, comportarem-se de uma forma ética, mais não é que ir de encontro às expectativas dos consumidores.

A segunda parte do estudo empreendido sugere que acções filantrópicas levadas a cabo pela empresa, bem como actividades de marketing de causas, são duas formas eficazes de as empresas contribuírem para a melhoria da sua imagem depois de práticas não éticas terem sido cometidas.

Finalmente, o estudo confirma que as escolhas que o mercado faz acerca de um conjunto de empresas estão, em muito, associadas à forma como os consumidores percebem essas empresas em termos da dimensão ética do seu comportamento.

Este comportamento, que à primeira vista pode sugerir alguma incongruência, é, na verdade, melhor compreendido se atentarmos no facto de que, grande parte da pesquisa efectuada no âmbito do comportamento do consumidor, sugere que as suas atitudes são mais facilmente influenciadas pela informação negativa que pela positiva (Carrigan e

Atalla, 2001). Desta forma, pode esperar-se que um consumidor atento à informação produzida acerca das empresas tenda a boicotar produtos de uma empresa não ética, mas isso não significa necessariamente que ele vá, do mesmo modo, sentir-se persuadido a adquirir produtos de uma empresa eticamente comportada.

Mas se, de entre as pesquisas acima mencionadas, todas são unânimes em realçar a relação existente entre a ética do comportamento empresarial e a intenção de compra, outras há que concluem precisamente o contrário dando origem a um *gap* na literatura que sugere a necessidade de mais discussão (Carrigan e Atalla, 2001). Com efeito, os estudos desenvolvidos pelos dois autores sugerem que, embora pareça emergir por parte dos consumidores um desejo expresso de efectuar as suas opções de compra na base de critérios de ética, a verdade é que esta variável continua a não ser o critério mais relevante de decisão de compra.

Ao contrário do que é sugerido por grande parte da literatura, os consumidores não são tão sensíveis como é esperado relativamente a informações negativas acerca do comportamento ético das empresas, uma vez que, quando confrontados com essa mesma informação, afirmam continuar a estar dispostos a adquirir uma determinada marca, se ela lhes trazer o melhor custo-benefício.

Rogers (1998) conclui que existe uma grande disparidade entre o número de indivíduos que se manifestam favoráveis a apoiar uma acção de luta contra um determinado procedimento não ético (v. g., utilização de mão-de-obra infantil) e aqueles que fariam, de forma proactiva, algo para o combater.

O estudo qualitativo desenvolvido por Carrigan e Atalla (2001) vai de encontro a esta linha de pensamento quando conclui que, ao contrário do que é sugerido por grande parte da literatura, os consumidores não são tão sensíveis como é esperado relativamente a informações negativas acerca do comportamento ético das empresas, uma vez que, quando confrontados com essa mesma informação, afirmam continuar a estar dispostos a adquirir uma determinada marca, se ela lhes trazer o melhor custo-benefício (medido em termos de preço e imagem de marca).

O mesmo estudo aponta no sentido de que os consumidores só dão preferência à aquisição de produtos oriundos de empresas eticamente bem comportadas, se isso não lhes trazer qualquer custo adicional, i.e. se não tiverem de pagar mais por esse produto nem de percorrer maiores distâncias para o adquirir.

Estas constatações fazem levantar toda uma série de questões que estarão na base da pesquisa efectuada, questionando-se até que ponto os consumidores acreditam estar dispostos a recompensar os comportamentos éticos das empresas através da intenção de compra e a punir comportamentos não éticos através desta mesma via. Especificamente com base nestas contribuições teóricas foram formuladas as hipóteses 3, 4 e 5 desta pesquisa.

• O gap existente no julgamento ético de diferentes intervenientes

É sugerido por alguma literatura (v. g., Wilkes, 1978; Davis, 1979; DePaulo, 1987; Vitell et al., 1991; Muncy e Vitell, 1992) que os consumidores tendem a fazer diferentes julgamentos de conduta, de acordo com aquele que é o interveniente no dilema de consumo, i.e. o consumidor/comprador ou o vendedor/empresa.

Na linha de investigação que, de acordo com Al-Khatib, Vitell e Rawwas (1997), centra a sua atenção numa tentativa de compreender, empiricamente, a formação de decisão ética por parte dos consumidores, encontram-se os estudos desenvolvidos por Davis (1979). Ao analisar até que ponto as pessoas estão dispostas a assumir responsabilidades correspondentes aos seus direitos enquanto consumidores, conclui a autora que os consumidores estão mais dispostos a insistir nos seus direitos enquanto consumidores do que a aceitar os correspondentes deveres.

Num estudo similar, DePaulo (1987) investigou as percepções dos estudantes acerca do quão errados eles consideravam determinados comportamentos. Algumas das situações apresentadas diziam respeito ao comportamento dos vendedores e outras, simétricas às anteriores, mas relativas ao comportamento enquanto compradores. Os resultados do estudo apontam para o facto de os consumidores tenderem a ser mais críticos relativamente a comportamentos potencialmente não éticos por parte dos vendedores do que os mesmos quando do lado dos compradores.

Wilkes (1978) desenvolveu uma investigação relativa aos julgamentos dos consumidores acerca do quão erradas devem ser consideradas certas práticas e actividades. Os resultados do estudo mostram que, embora algumas práticas fraudulentas fossem mais desaprovadas do que outras, a maior parte das actividades apresentadas eram percebidas como eticamente incorrectas. Curiosamente, foram encontradas algumas actividades percebidas pelos consumidores como toleráveis, actividades onde a empresa, mais do que o consumidor, estava em falta.

Um estudo similar, desenvolvido por Muncy e Vitell (1992), investigou a percepção dos consumidores acerca de 27 dilemas éticos de consumo, examinando algumas variáveis demográficas relativas a estas percepções. Procuraram, assim, compreender quais os julgamentos feitos pelos consumidores relativamente a esse conjunto de situações, mas, mais do que isso, verificar até que ponto existem algumas diferenças de atitude por parte dos consumidores relativamente aos julgamentos que fazem, nomeadamente, se existem diferenças de atitude quando um mesmo acto potencialmente não ético é praticado pelo consumidor ou pelo vendedor.

Os estudos efectuados no âmbito desta discussão não se têm revelado conclusivos, o que serviu de motivação à inclusão desta linha de investigação nesta pesquisa, a qual irá também encontrar reflexo no estudo empírico que seguidamente se descreve, concretamente no que se refere ao teste da hipótese 6 desta pesquisa.

Metodologia de pesquisa

A metodologia desta pesquisa contemplou dois tipos de abordagem: quantitativa e qualitativa. A pesquisa qualitativa traduziu-se na realização de dois grupos de foco e duas entrevistas em profundidade, realizados junto de consumidores de diferentes idades e actividades profissionais.

A primeira entrevista (que designaremos de E-A) teve por entrevistado um indivíduo do sexo masculino, de 41 anos, docente do ensino superior e consultor de empresas na área dos projectos de investimento (entrevistado A). A segunda entrevista (designada de E-B) versou sobre um elemento do sexo feminino, de 29 anos, funcionária pública (entrevistado B).

No que se refere aos grupos de foco, o primeiro grupo de



foco (GF-A) contou com 7 elementos (3 elementos do sexo feminino e 4 elementos do sexo masculino), para além da investigadora que desempenhou o papel de moderadora das discussões. Todos os elementos, de idades compreendidas entre os 24 e os 34 anos, tinham em comum uma ligação profissional à área das ciências empresariais, sendo que desempenhavam funções como: consultor, docente do ensino superior na área financeira, bancário, director comercial, auditor financeiro, trabalhador-estudante na área da economia e técnico oficial de contas.

De algum modo, procurou-se, e uma vez que este grupo de discussão iria debruçar-se sobre comportamentos potencialmente reprováveis de empresas, chamar à discussão pessoas com conhecimento de causa, indivíduos que, estando ligados ao mundo empresarial, pudessem ter opiniões mais bem formadas e consistentes sobre a forma de actuação das empresas. Por outro lado, também se procurou verificar até que ponto, esta sua proximidade ao mundo empresarial os tornava mais toleráveis para com estes comportamentos.

O segundo grupo de foco (GF-B) contou com a participação de 10 elementos, para além da moderadora (5 elementos do sexo feminino e 5 elementos do sexo masculino), com funções um pouco mais diversificadas que o grupo anteriormente descrito e idades compreendidas entre os 23 e os 32 anos. Entre os elementos contava-se um técnico administrativo, uma formadora de informática, dois técnicos oficiais de contas, uma publicitária, três funcionários públicos, uma animadora sócio-cultural e uma auditora financeira. Uma vez que este grupo se iria debruçar mais em especial sobre comportamentos de consumo em que quem comete a potencial falta é o comprador, não se encontrou necessidade de todos eles estarem ligados ao mundo empresarial, uma vez que se encontravam a julgar comportamentos de consumidores e não de empresas.

A escolha destes participantes, seleccionados convenientemente pelas investigadoras pelo conhecimento pessoal e profissional que tinham dos elementos, atendeu ao facto de serem pessoas que cumprem os três requisitos sugeridos por Rubin e Rubin (1995): demonstrarem alguma sensibilidade e conhecimento acerca do tema em questão, serem pessoas com predisposição e vontade de falar, e, de algum modo, poderem ser confrontadas em função de algumas carac-

terísticas demográficas sugeridas pela literatura como passíveis de exercer influência ao nível das atitudes e percepções relativas a julgamentos éticos, como sejam a idade, o sexo ou o nível de rendimento. Sendo que o estudo versa sobre consumidores, foi nesta qualidade que cada um dos entrevistados foi convidado a manifestar a sua opinião sobre os vários tópicos em análise. Apesar de as características demográficas destes indivíduos não corresponderem à dos inquiridos no nosso inquérito (estudantes do ensino superior), optámos por seleccioná-los no sentido de que, em se tratando de um estudo de natureza exploratória, o seu perfil, experiência e capacidade de análise e discussão trariam um contributo acrescido para a compreensão do fenómeno em estudo.

Este foi um estudo de natureza exploratória cujas conclusões permitiram, não só clarificar os conceitos em análise e fazer interpretações compreensivas acerca dos comportamentos, como dele também emergiram as hipóteses 1 e 7 desta pesquisa, baseadas, quer na consciência ética verbalizada pelos indivíduos, quer na frequência e expressividade com que os participantes referiram a questão de a sua experiência passada se relacionar significativamente com o modo como formam expectativas.

Assim, foram formuladas as seguintes hipóteses, emergentes quer da literatura apresentada quer da pesquisa qualitativa de carácter exploratório:

- Hipótese 1 – Os consumidores tendem a revelar um elevado grau de consciência ética;
- Hipótese 2 – Os consumidores tendem a esperar um comportamento ético por parte das empresas;
- Hipótese 3 – A dimensão ética do comportamento das empresas é uma variável importante no comportamento de compra dos consumidores;
- Hipótese 4 – Os consumidores estão dispostos a recomendar o comportamento ético das empresas;
- Hipótese 5 – Os consumidores estão dispostos a punir o comportamento não ético das empresas;
- Hipótese 6 – Os consumidores tendem a revelar-se mais tolerantes perante comportamentos de consumo em que quem comete a falta é o comprador, do que perante situações em que quem comete a falta é o vendedor;
- Hipótese 7 – Os indivíduos que já foram alvo de uma conduta não ética por parte de uma empresa, tendem a reve-

lar expectativas mais desfavoráveis relativamente ao comportamento das empresas, que aqueles indivíduos que nunca foram alvo de uma conduta não ética por parte de uma empresa.

De forma a testar as hipóteses formuladas, foi realizado um estudo quantitativo resultante do desenvolvimento de um inquérito por questionário, realizado junto de uma amostra de 356 estudantes do ensino superior. Em rigor, foram desenvolvidos dois questionários: A e B. Os questionários, compostos por seis partes distintas, eram em tudo idênticos entre si, excepto no que respeita à parte V. Nesta parte, cujo objectivo era aferir até que ponto os consumidores eram mais tolerantes ao julgar comportamentos dos consumidores do que das empresas, o questionário A confrontava os respondentes com todo um conjunto de situações (num total de 15) envolvendo potenciais dilemas de ética respeitantes a comportamentos de venda. O questionário B apresentava aos respondentes as situações referidas no questionário A, mas traduzidas para um comportamento de compra (v. g., vender produtos nocivos ao meio ambiente vs. comprar produtos nocivos ao meio ambiente). Os questionários foram aplicados em sala de aula a uma amostra de 356 estudantes do ensino superior, dos quais 175 responderam ao questionário A e 181 ao questionário B.

Principais resultados

Ao proceder à análise dos dados, foi efectuada uma análise factorial de carácter confirmatório, de modo a limitar a análise aos 4 factores identificados por Creyer e Ross (1997), e perceber se eram, de facto, as mesmas dimensões que estavam em causa nas variáveis em análise. De um conjunto de 27 questões, após rotação Varimax, os 4 construtos presentes na Tabela 1 foram identificados. A Tabela 1-A apresenta, quer os resultados obtidos para os diferentes factores, e a Tabela 1-B apresenta o resultado ponderado das médias desses factores.

Prosseguindo na análise, foi utilizado um teste t, de forma a testar as hipóteses formuladas. Os resultados que se seguem são interpretados para um nível de significância de 5%.

Para aferir a existência de um elevado índice de consciência ética, foi construído o «índice de consciência ética do consumidor». De acordo com o intervalo dos valores obtidos, foi admitido o valor de 64 como o valor a partir do qual

se consideraria existir um elevado índice de consciência ética. Os resultados estatísticos do teste empreendido não permitiram confirmar esta hipótese. Os resultados são apresentados na Tabela 2 (ver p. 28).

Seguidamente, efectuámos um teste t para verificarmos as diferentes dimensões em análise resultantes da análise factorial empreendida. As hipóteses nulas relativas ao facto de o valor t ser inferior ou igual a 3 (valor médio da escala, logo, valor a partir do qual considerávamos existir suficiente «intensidade de dimensão ética»), foram todas rejeitadas, permitindo-nos concluir que existe evidência estatística suficiente para aceitar que a dimensão ética do comportamento das empresas é importante para os consumidores, que estes têm expectativas favoráveis relativamente ao comportamento das empresas, que estão dispostos a punir o comportamento não ético das empresas e a recompensar o com-

Tabela 1
Resultados da análise factorial

LOADINGS DOS FACTORES Versus AFIRMAÇÕES	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
variância explicada:	(20,242)	(7,825)	(6,981)	(6,278)
1. Eu estaria disposto a percorrer vários quilómetros para adquirir produtos de uma empresa que eu soubesse ter uma conduta extremamente ética.			,749	
2. Eu estaria disposto a pagar mais por um produto de uma empresa que eu soubesse ter uma conduta extremamente ética.			,710	
3. As empresas que actuam de forma ética deveriam ser bem sucedidas no mercado.			,443	
4. Deveriam existir mecanismos que permitam que as empresas que actuam de forma ética tenham a possibilidade de obter maiores resultados que as restantes.			,514	
5. Perante duas empresas, uma com um comportamento extremamente ético e outra não particularmente, eu escolheria sempre comprar na primeira.			,419	
6. Eu estaria disposto a percorrer vários quilómetros para não adquirir produtos de uma empresa que eu soubesse ter uma conduta extremamente não ética.				
7. Eu só estaria disposto a comprar um produto de uma empresa que eu soubesse ter uma conduta extremamente não ética se pagasse menos por ele.				
8. As empresas que actuam de forma não ética deveriam ser mal sucedidas no mercado.		,848		
9. As empresas que actuam de forma não ética deveriam obter menores resultados.		,851		
10. Perante duas empresas, uma com um comportamento não ético e outra não particularmente, eu nunca escolheria comprar na primeira.		,413		
11. Incomoda-me descobrir que uma empresa da qual adquiri produtos agiu de forma não ética.	,446			
12. Preocupa-me saber até que ponto os estabelecimentos de que sou cliente têm uma boa reputação quanto ao seu comportamento ético.	,595			
13. Em termos de decisão de compra, não é importante para mim saber até que ponto uma empresa é ética (recodificada)	,423			

Tabela 1 - A
Resultados da análise factorial (continuação)

LOADINGS DOS FACTORES Versus AFIRMAÇÕES	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
variância explicada:	(20,242)	(7,825)	(6,981)	(6,278)
14. Importa-me saber até que ponto as empresas cujos produtos adquiro, têm uma boa reputação pelo seu comportamento ético.	,636			
15. É importante para mim que as empresas com as quais me relaciono não tenham má reputação no que respeita a comportamentos não éticos.	,510			
16. Agrade-me muito descobrir que uma empresa onde comprei agiu de forma ética.	,609			
17. Importa-me saber até que ponto os estabelecimentos de que sou cliente têm má reputação no que respeita a comportamentos não éticos.	,665			
18. Em termos de decisão de compra, não é importante para mim saber até que ponto uma empresa tem uma conduta não ética.	,387			
19. Preocupa-me que as empresas cujos produtos adquiro tenham uma má reputação pelo seu comportamento não ético.	,517			
20. É muito importante para mim que as empresas com as quais me relaciono tenham boa reputação ética.	,627			
21. As empresas devem ser sempre éticas em todas as suas relações com o mercado onde actuam.				,576
22. Eu espero sempre um comportamento ético por parte das empresas com as quais me relaciono.				,662
23. É normal que todas as empresas ajam, por vezes, de forma não ética.				,753
24. Não é grave que as empresas actuem, por vezes, de forma pouco ética.				,730
25. As empresas têm a responsabilidade de nunca ter comportamentos não éticos.				
26. Nas empresas nem sempre se atingem os mais elevados padrões éticos; ninguém é perfeito.				,559
27. As empresas têm a responsabilidade de agir sempre de acordo com os mais elevados padrões éticos.				
Notas:				
1. Método de extração: Análise dos Componentes Principais				
2. Método de rotação: Varimax, com Normalização de Kaiser				
3. A rotação convergiu após 6 iterações				
4. Só são visíveis os resultados em que o valor do <i>loading</i> é superior a 0,35, de acordo com a metodologia definida (Churchill, 1995).				

Tabela 1 - B
Média dos factores

	Factor 1:	Factor 2:	Factor 3:	Factor 4:
	Importância do comportamento ético	Disposição para punir comportamentos não éticos	Disposição para recompensar comportamentos éticos	Expectativas dos consumidores
Mean	3,90	3,35	3,91	3,68

Nota: Média de uma escala de Likert de 5 factores de 1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente

portamento ético das mesmas. Os resultados apresentam-se na Tabela 3.

Relativamente à hipótese 6, que procura compreender se existiam diferenças no julgamento dos consumidores em

Tabela 2
Teste da hipótese 1

Valor de teste	n	Média	Valor de t	Nível de significância	Diferença entre médias
64	356	56,79	-17,225	0,000	7,21

Tabela 3
Teste de H2, H3, H4 e H5

	Média	Valor de t	Nível de significância	Diferença entre médias
Factor 1 (H3)	3,86	30,896	0,000	0,86
Factor 2 (H5)	3,25	6,828	0,000	0,25
Factor 3 (H4)	3,89	28,847	0,000	0,89
Factor 4 (H2)	3,70	24,556	0,000	0,70

Nota: valor de teste: 3

função do interveniente no dilema de ética (se o comprador ou o vendedor), os resultados permitiram-nos rejeitar a hipótese nula (de ausência de diferenças), e, portanto, aceitar que existe uma diferença estatisticamente significativa no julgamento dos consumidores. Estes tendem a ser mais severos ao julgar os comportamentos das empresas que dos próprios consumidores. Os resultados apresentam-se na Tabela 4.

Tabela 4
Diferenças de julgamento ético em função do interveniente

	n	Média	Valor de t	Nível de significância	Diferença entre médias
Tolerância dos comportamentos das empresas	175	14,58	-5,120	0,000	-0,41
Tolerância dos comportamentos dos consumidores	181	14,99	-5,035	0,000	-0,41

Finalmente, foi testada a hipótese de existir uma relação entre a experiência passada dos indivíduos e as suas expectativas relativamente ao comportamento das empresas. Esta hipótese não foi confirmada, de acordo com os resultados da Tabela 5.

Ainda foi analisada a possível relação entre as diferentes variá-

Tabela 5
Influência da experiência passada no julgamento ético do consumidor

	n	Média	Valor de t	Nível de significância	Diferença entre médias
Teve má experiência no passado	44	3,815	-1,549	0,137	-0,1283
Não teve má experiência no passado	300	3,687	-1,491	0,137	-0,1283

veis em análise e as variáveis demográficas, não obstante nenhuma relação estatisticamente significativa ter sido encontrada, excepto no que respeita à relação entre o grau de consciência ética dos indivíduos e a importância que a religião assume nas suas vidas. Os resultados podem ser visualizados na Tabela 6.

Tabela 6
Influência de algumas variáveis demográficas no julgamento ético do consumidor

	Qui-Quadrado de Pearson	Nível de significância (associado ao qui-quadrado)	Gamma	Sommer's'd
Importância da religião	151,544	0,000	0,035 (sig* = 0,470)	0,032 (sig* = 0,470)
Idade	269,112	1,000		
Sexo	39,258	0,592		
Estado civil	40,072	0,989		
Curso	75,742	0,728		
Ano frequentado	66,634	0,918		
Nível de rendimento	70,619	0,851		

Nota: n= 356

Conclusões

Os indivíduos verbalizaram com grande intensidade a falta de informação relativamente à conduta ética das empresas. Segundo eles, tal como outro tipo de informação é acessível (e.g., informação financeira), a informação sobre o comportamento (não) ético também deveria estar disponível. Argumentam que toda a questão em volta da punição e recompensa a estes comportamentos via intenção de compra só pode ser feita mediante esta informação.

De uma forma geral, pode afirmar-se que os consumidores tendem a revelar um baixo grau de consciência ética. Esta atitude foi manifestada quer pelas atitudes verbais, quer pelas respostas obtidas no inquérito e que permitiram corroborar a hipótese formulada.

Parece haver uma expectativa favorável dos indivíduos relativamente à conduta das empresas, ou seja, a análise empírica sugere que os consumidores tendem a esperar um comportamento ético por parte das empresas com as quais se relacionam. A discussão verbal em torno desta questão sugeriu que, tal como evidenciavam Creyer e Ross (1997), se as expectativas dos consumidores são as da existência de um comportamento ético, então, defraudar essas expectativas pode ser prejudicial. Se são as de não haver comportamento ético, então um comportamento ético «excede» essas expectativas do consumidor e valoriza a imagem da empresa. Os resultados do inquérito permitiram, igualmente, confirmar esta hipótese.

Esta constatação ganha também especial relevo se atentarmos naquela de que a ética é uma variável considerada relevante pelos consumidores aquando do seu comportamento de compra. Houve uma clara manifestação dos consumidores em destacar a dimensão ética como variável de interesse e destaque no seu comportamento de escolha enquanto consumidores. Segundo eles, esta posição só não é mais fortemente expressa pelo facto de desconhcerem informação sobre a conduta das empresas.

Ao aferirmos até que ponto esta importância manifestada pelos consumidores se expressa de uma forma activa na sua atitude de compra, verificámos que os consumidores estão igualmente dispostos a recompensar o comportamento ético das empresas e a punir o comportamento não ético das mesmas. Esta constatação vai de encontro aos estudos de Creyer e Ross (1997), que concluíram precisamente que os consumidores estão dispostos a fazer um esforço de compra superior (pagando mais, fazendo uma deslocação maior) para comprar produtos de uma empresa por eles percebida como ética (atitude de recompensa). Da mesma forma, ainda que estivessem dispostos a comprar produtos de uma empresa por eles percebida como não ética, eles tenderiam a punir estas empresas através da sua atitude de compra (pagando menos por esses produtos).



Uma das conclusões, que nos suscitou grande interesse e curiosidade ao longo de toda a investigação, foi a de tentar perceber até que ponto os consumidores tendem a revelar-se mais tolerantes no julgamento de comportamentos de consumo em que quem comete a falta é o comprador, que perante comportamentos de consumo em que quem comete a falta é o vendedor. As conclusões do nosso trabalho apontam precisamente neste sentido, indo de encontro àquilo que no passado havia já sido sugerido por DePaulo (1986) e Wikes (1978).

Este aspecto suscitou interessantes discussões verbais aquando da pesquisa qualitativa, mas levou-nos a questionar até que ponto isto se veria reflectido numa análise quantitativa. Não obstante, de acordo com o anteriormente descrito, foi possível testar esta hipótese e confirmá-la no posterior desenvolvimento da investigação.

Apesar da constatação fortemente expressa em termos verbais de que os indivíduos que já haviam sido alvo de condutas não éticas por parte de empresas no passado tendem a revelar-se mais pessimistas relativamente à conduta das empresas, formando expectativas mais desfavoráveis relativamente às empresas com as quais se relacionam, este estudo não permitiu corroborar esta ideia. Na verdade, este havia sido um interessante *input* da pesquisa qualitativa que procurámos corroborar no inquérito desenvolvido, relacionando a experiência passada com as expectativas formadas. Não obstante, não foi possível encontrar uma relação estatisticamente significativa entre estas duas variáveis.

• Limitações

As principais limitações deste estudo prendem-se com a metodologia da pesquisa empírica realizada. Desde logo, apontámos como limitação o facto de, aquando da pesquisa qualitativa, os grupos de foco e entrevistas em profundidade terem sido realizados junto de um grupo de indivíduos com características diferentes daquelas a quem foi aplicado o questionário. Apesar de devidamente justificada, esta constatação pode ser vista como uma limitação do estudo.

Para além de que, a amostra utilizada no decurso do inquérito por questionário, sendo de conveniência, não é representativa da população portuguesa, pelo que os resultados não podem ser extrapolados para a mesma. A utilização deste tipo de amostra pela sua facilidade e rapidez de

acesso, comum em investigações deste género em que o tempo é um factor crítico, se bem que permita a obtenção de resultados rápidos, tem também esta limitação ao nível da extrapolação dos resultados.

Por outro lado, o facto de o estudo incidir sobre estudantes, impõe necessariamente todo um conjunto de características à amostra que, não sendo comuns à generalidade dos consumidores, limita a análise. Questões como a independência económica inexistente em quase todos os casos poderão enviesar respostas a questões como «estaria disposto a pagar mais pelo produto de uma empresa considerada bastante ética?».

• Pistas para futuras investigações

Sugere-se a possibilidade de desenvolver uma análise a esta questão por tipo de produtos. A pesquisa qualitativa sugeriu que os consumidores podem ter mais sensibilidade para as questões éticas num certo tipo de produtos que noutros. Expressões como «depende do tipo de produto» associadas à questão «faria um esforço em pagar mais por um produto, percorrer mais quilómetros, para adquirir em empresas éticas?», são indicativas do fenómeno.

Tendo concluído que os consumidores estão dispostos a recompensar empresas éticas e a punir empresas não éticas, seria interessante, ainda assim, analisar a questão do diferencial de preço associado a esta intenção. Com efeito, se, nesta investigação, apenas inquirimos os consumidores acerca de «estaria disposto a pagar mais?» sem quantificar este «mais», poderia ser interessante ver até que ponto eles estão dispostos a fazê-lo, ou seja, qual o grau de esforço em que estariam dispostos a incorrer.

Consideramos que seria também interessante especificar o tipo de conduta (não) ética em análise para cada julgamento. Se aqui nos referimos a «recompensar uma empresa ética» ou a «punir uma empresa não ética», não deixaria de ser relevante clarificar o conceito de «ético» e especificar o tipo de conduta subjacente. Do mesmo modo, se, nesta pesquisa, o acto de recompensar e punir se definem em termos do preço a pagar e do esforço em termos de distância percorrida, seria também interessante alargar este conceito para outro tipo de definições.

Para além disto, a análise dos resultados sugere que os

vários factores apreciados, como a importância do comportamento ético, as expectativas relativamente à conduta das empresas, a disposição para punir e recompensar comportamentos, possam ser desagregados em diferentes subfactores. As expectativas poderiam ser vistas numa dupla análise, quer em termos daquilo que se considera ser a responsabilidade das empresas, quer em função daquilo que o consumidor aceita como normal e espera deste comportamento. A importância poderia ser vista isolando aquilo que o consumidor positivamente considera importante e aquilo a que é indiferente. A disposição para recompensar e punir comportamentos poderia ser entendida, desagregando o sujeito que recompensa ou pune as empresas, i.e., se o próprio consumidor ou se o Estado/Sociedade.

Uma extrapolação desta investigação para o relacionamento dos seus resultados com aqueles que seriam obtidos junto das empresas, seria também uma área de investigação interessante. Comparar atitudes e comportamentos éticos de consumidores e empresas, enriqueceria, de sobremaneira, a acumulação de conhecimentos sobre este tópico de discussão.

Finalmente, propõe-se que os tópicos abordados no presente trabalho possam ser aplicados a um outro tipo de amostra mais diversificada que a população estudantil e que, eventualmente, possa até ser representativa da população nacional.

• Implicações

Ainda que reconhecendo as limitações de uma amostra de conveniência para a extrapolação dos resultados obtidos, consideramos que a presente investigação se reveste de algumas interessantes implicações académicas e empresariais.

Em termos teóricos, a compreensão acerca da importância de um comportamento ético, e da existência ou não de uma consciência ética do consumidor, pode ser importante para a melhor compreensão do comportamento de compra do consumidor. Por outro lado, do ponto de vista empresarial, poderá ser bastante importante a constatação de que os consumidores estão dispostos a recompensar comportamentos éticos e a punir comportamentos não éticos através da intenção de compra, bem como a ideia de que o preço que os consumidores estão dispostos a pagar pelo produto de uma determinada empresa é, de alguma forma, um sinal da sua aprovação ou desaprovação para com as acções le-

vadas a cabo pela empresa (Creyer e Ross, 1997), e deve ser tido como um factor de análise importante. ■

Referências bibliográficas

- AL-KHATIB, J.; VITELL, J. e RAWWAS, M. (1996), «Consumer ethics: a cross-cultural investigation». *European Journal of Marketing*, vol. 31, pp. 750-767.
- BAUMHART, R. C. (1961), «How ethical are businessmen?». *Harvard Business Review*, Jul.-Ago., pp. 6-31.
- BRENNER, S. N. e MOLANDER, E. A. (1977), «Is the ethics of business changing?». *Harvard Business Review*, Jan.-Fev., pp. 57-71.
- CARRIGAN, M. e ATTALLA, A. (2001), «The myth of the ethical consumer: do ethics matter in purchase behavior?». *Journal of Consumer Marketing*, vol. 18(7), pp. 560-577.
- CREYER, E. H. e ROSS, W. Jr. (1996), «The impact of corporate behavior on perceived product value». *Marketing Letters*, vol. 7, n.º 2, pp. 173-185.
- CREYER, E. e ROSS, W. (1997), «The influence of firm behavior on purchase intention: do consumers really care about business ethics?». *Journal of Consumer Marketing*, vol. 14, pp. 421-432.
- DAVIS, R. M. (1979), «Comparison of consumer acceptance of rights and responsibilities». In N. M. Ackerman (Eds.), **Ethics and the Consumer Interest**, pp. 68-70.
- DePAULO, P. J. (1987), «Ethical perceptions of deceptive bargaining tactics used by salespersons and consumers: a double standard». In J. C. Sagert (Eds.), **Proceedings of the Division of Consumer Psychology**, American Psychological Association, Washington, DC, pp. 101-103.
- KAHENEMAN, D. e TVERSKY, A. (1979), «Prospect theory: an analysis of decision under risk». *Econometrica*, vol. 47, n.º 2, pp. 263-291.
- LUND, D. (2000), «An empirical examination of marketing professionals' ethical behavior in differing situations». *Journal of Business Ethics*, vol. 24, n.º 4, pp. 331-342.
- MASCARENHAS, O. (1995), «Exonerating unethical marketing behaviors: a diagnostic framework». *Journal of Marketing*, vol. 59, pp. 43-57.
- MILLER, K. E. e STURDIVANT, F. D. (1977), «Consumer responses to socially questionable corporate behavior: an empirical test». *Journal of Consumer Research*, vol. 4, Jun., pp. 1-7.
- MUNCY, J. e VITELL, S. (1992), «Consumer ethics: an investigation of the ethical beliefs of the final consumer». *Journal of Business Research*, vol. 24, pp. 297-311.
- MURPHY, P. e LACZNIK, G. (1981), «Marketing ethics: a review with implications for managers, educators and researchers». In B. M. Enis e K. J. Roering (Eds.), *Review of Marketing*, AMA, pp. 251-256.
- MURPHY, P. e LACZNIK, G. (1992), «Traditional ethical issues facing marketing researchers». *Marketing Research*, vol. 4(1), pp. 8-21.
- RALLAPALLI, K.; VITELL, S. e SZEINBACH, S. (2000), «Marketers' norms and personal values: an empirical study of marketing professionals». *Journal of Business Ethics*, vol. 24, n.º 1, pp. 65-75.
- SINGHAPKDI, A. et al. (1999), «A cross-cultural study of consumer perceptions about marketing ethics». *Journal of Consumer Marketing*, vol. 16(3), pp. 257-272.
- VITELL, S.; LUMPKIN, J. e RAWWAS, M. (1991), «Consumer ethics: an investigation of the ethical beliefs of elderly consumers». *Journal of Business Ethics*, vol. 10, pp. 365-375.
- WILSON, I. (2000), «The new rules: ethics, social responsibility and strategy». *Strategy and Leadership*, vol. 28(3), pp. 12-16.
- WILKES, R. E. (1978), «Fraudulent behavior by consumers». *Journal of Marketing*, Oct., pp. 67-75.



Contágio entre mercados de acções de países desenvolvidos

Um estudo de processos de transmissão de choques de rendibilidade num contexto de crises financeiras*

por Júlio Lobão

TITLE: Contagion in mature stock markets – A study about the transmission processes of return shocks in a context of financial crisis

Palavras-chave: Contágio, Crises Financeiras, Mercados Financeiros, Mercados Desenvolvidos, Diversificação do Risco

Key words: Contagion, Financial Crisis, Financial Markets, Mature Markets, Risk Diversification

A crescente integração das economias a nível internacional a que se tem vindo a assistir ao longo das últimas décadas, é susceptível de ter tornado os mercados financeiros mais expostos a influências externas. Neste contexto, a transmissão internacional de choques de rendibilidade entre os mercados financeiros, a qual se denomina na literatura por contágio, pode ter implicações importantes ao nível da gestão de carteiras e, particularmente, nos processos de diversificação internacional do risco.

A propagação de choques de rendibilidade entre mercados financeiros pode ser provocada por factores de natureza comercial, financeira ou ainda por factores relacionados com o comportamento dos investidores internacionais.

Com o trabalho desenvolvido na tese pretendeu-se avaliar a importância do fenómeno de contágio entre os mercados de acções de nove países desenvolvidos durante o período de 1993-2004, e, com especial atenção, durante seis episódios seleccionados de crises financeiras: a crise do México (1994-95), a crise da Ásia (1997-98), a crise da Rússia (1998), a crise do Brasil (1999), a crise associada aos ataques terroristas de 11 de Setembro de 2001 e a crise da Argentina (2001-02).

Para averiguar da existência de contágio recorreu-se à aplicação e comparação de um conjunto alargado de metodologias, conducentes à captação do fenómeno, nas suas várias acepções, incluindo testes de correlação, testes de Kolmogorov-Smirnov, testes de valor extremo, testes de raiz unitária, testes de co-integração, testes de causalidade e outros baseados na estimativa de modelos de vectores auto-regressivos, como funções de resposta a impulsos e a decomposição da variância dos vectores.

As contribuições do presente trabalho podem ser classificadas a um nível teórico e a um nível empírico. A nível teórico, no que respeita à forma como foi realizada a sistematização exhaustiva das contribuições anteriores. Com efeito, considerou-se o fenómeno de uma forma abrangente em que se incluem as perspectivas oriundas de áreas como as Finanças Empresariais, as Finanças Internacionais ou a Economia Internacional. A nível empírico, as contribuições principais da tese referem-se, por um lado, às características da amostra adoptada (quanto à sua dimensão, elevada frequência dos dados, países desenvolvidos adoptados para o estudo, rendibilidades dos mercados de acções

desses países e, finalmente, a consideração de eventos pouco estudados), e, por outro lado, à discussão quanto ao conceito a adoptar nos estudos aplicados acerca do fenómeno.

Os testes indicam que o contágio nos mercados de acções dos países desenvolvidos foi importante durante a generalidade das crises financeiras observadas ao longo do período em análise. Este resultado mostra que os processos de diversificação internacional do risco, se não tiverem em consideração os efeitos de contágio, podem não ser suficientes para a atenuação da incerteza inerente aos investimentos de carteira em activos financeiros cotados nos mercados desenvolvidos. Este efeito pode ser mais notório durante os períodos de crise, precisamente a altura em que a diversificação é mais necessária.

Nos episódios de crise analisados, o contágio manifestou-se com intensidades diferentes. Verificou-se um caso de contágio extremo (crise da Ásia), dois casos de contágio forte (crises da Rússia e de 11 de Setembro), dois casos em que as evidências de contágio são limitadas (crises do Brasil e da Argentina), e um caso em que não houve contágio significativo (crise do México).

As contribuições da tese relativamente ao fenómeno do contágio nos países desenvolvidos vêm acentuar a importância do desenvolvimento de estratégias de diversificação internacional do risco que tenham em conta o fenómeno, bem como a coordenação de políticas multilaterais de supervisão dos mercados financeiros, em ordem a atenuar potenciais efeitos negativos da propagação dos choques de rendibilidade.

Os próximos caminhos a percorrer na investigação nesta área deverão insistir numa maior ligação entre as teorias explicativas do contágio e os testes a aplicar. Um dos principais desafios no futuro deverá passar pela identificação dos efeitos preconizados por cada uma das teorias explicativas do contágio e pelo teste em separado de cada um desses efeitos.

Para além disso, encontram-se ainda por investigar outras áreas relacionadas com o contágio. Referimo-nos, por um lado, à necessidade de se desenvolverem estratégias de investimento que permitam responder à transmissão de choques entre mercados, e, por outro lado, ao estudo do contágio não só entre mercados, mas também entre diversas classes de activos (acções, obrigações, taxas de câmbio, etc.).

Júlio Lobão

jflobao@iesf.pt

Doutor em Ciências Empresariais (Univ. do Minho). Professor Adjunto do Instituto de Estudos Superiores Financeiros e Fiscais (IESF), Vila Nova de Gaia, Portugal.

PhD in Management (Univ. of Minho). Assistant Professor at the Institute of Financial and Fiscal High Studies, Vila Nova de Gaia, Portugal.

* Resumo de tese de Doutoramento terminada em Fevereiro de 2007.

A SUA ASSINATURA IDENTIFICA-NOS

www.rhmagazine.publ.pt



RH Magazine online

Registe-se e torne-se Assinante da Recursos Humanos Magazine online, tendo acesso, na íntegra, aos conteúdos da edição impressa, a artigos temáticos, aos conteúdos dos eventos promovidos pela revista, a newsletter mensais e a muito mais.

Beneficie ainda de 15% de desconto em todas as obras do Catálogo RH, encomendadas online. Por 10€ anuais, passe, conosco, as pessoas em revista.

A Gestão de Recursos Humanos e a «performance» das empresas

O estado da arte

por Maria Leonor Pires

RESUMO: As questões ligadas ao estudo das relações entre a Gestão de Recursos Humanos e a «performance» das empresas são aqui revistas. São igualmente apresentados alguns dos principais modelos teóricos e empíricos, assim como uma síntese dos resultados das várias abordagens descritas. Finalmente, destacamos alguns problemas de pesquisa que permanecem por resolver.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Performance Empresarial

TITLE: Human Resource Management and firm performance – state of art

ABSTRACT: The matters concerning the study of the relations between Human Resources Management and company performance are reviewed. We present some of the main theoretical and research models, as well as a synthesis of the several approaches results. Finally, we highlight some of the unresolved research problems.

Key words: Human Resource Management, Firm Performance

TÍTULO: Gestión de Recursos Humanos y el desempeño de las empresas – en la vanguardia

RESUMEN: Son revisados los asuntos relacionados con el estudio de las relaciones entre la gestión de Recursos Humanos y el desempeño de las empresas. Presentamos algunos de las principales teorías y modelos de investigación, así mismo como una síntesis de los resultados para abordarlos. Finalmente, hacemos énfasis en algunos de los problemas de estudio no resueltos.

Palabras clave: Gestión de Recursos Humanos, Desempeño de Empresa

O impacto da Gestão de Recursos Humanos (GRH) na performance das empresas tem-se tornado um dos principais debates no campo da GRH nos últimos vinte anos.

O pressuposto é de que os resultados das empresas também se devem às pessoas, e a GRH poderia ser, assim, um «instrumento» de melhoria dos resultados ou da performance das empresas.

Modelos teóricos e empíricos

Entre as abordagens teóricas que tentam descrever a relação entre as práticas de GRH e a performance da empresa, encontram-se modelos estratégicos ou de escolha racional e modelos não estratégicos (Wright et al., 1992; Bamberger et al., 2000).

Entre os modelos estratégicos identificados, destacaremos aqueles que têm sido mais utilizados, quer na pesquisa, quer na fundamentação teórica:

- a escola dos recursos, em que os recursos humanos são encarados como estratégicos, e com as características necessárias para criar vantagens competitivas para as empresas (valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis, e sem substitutos estrategicamente equivalentes, cf. Wright *et al.*, 1994);
- a teoria do capital humano, que sugere que os conhecimentos, competências e capacidades¹ que as pessoas trazem para as organizações têm um valor económico, devendo ser geridas de forma estratégica tal como os outros recursos;
- a abordagem comportamentalista, onde se assume que são os comportamentos dos empregados a chave para o sucesso da implementação da estratégia, sugerindo o ajustamento das políticas e práticas de recursos humanos com a estratégia da empresa, para que os empregados estejam mais aptos a corresponder às expectativas internas e externas.

Nos modelos não estratégicos (que não iremos abordar aqui), os determinantes das práticas de recursos humanos não resultam de um processo de tomada de decisão racional e estratégico, mas antes das relações de poder dentro e entre as organizações, de processos de construção social, e da influência de entidades externas na criação e implementação dessas práticas.

Entre os modelos apresentados, tem sido a abordagem comportamentalista, de uma forma explícita ou não, a matriz de grande parte dos estudos empíricos neste domínio. Embora existam diferenças conceptuais entre os modelos comportamentalistas, baseados no capital humano e na escola dos recursos, estas abordagens não são, de todo, inconciliáveis.

Conciliando os modelos baseados no capital humano e a

As características dos indivíduos só por si não criam valor para a empresa, a menos que sejam utilizadas através do comportamento dos empregados.

abordagem baseada na escola dos recursos, Wright *et al.* (1994) consideram ser os conhecimentos, competências e capacidades inerentes aos recursos humanos, o recurso estratégico da organização, e não as políticas ou práticas de GRH utilizadas, que não possuem a característica da inimitabilidade. No entanto, os autores reconhecem a importância das práticas de GRH, já que são estas que asseguram que o capital humano é empregue de forma eficiente para prosseguir os objectivos da empresa. As características dos indivíduos só por si não criam valor para a empresa, a menos que sejam utilizadas através do comportamento dos empregados.

Diríamos que é através do comportamento que os conhecimentos, competências e capacidades se manifestam de forma útil para a organização, o que nos conduz às abordagens que focam o comportamento do empregado como o mediador entre a estratégia e a *performance* da organização. Podemos aqui citar autores como Schuler *et al.* (1987), que vêm as políticas e práticas de GRH como uma forma de atingir os papéis comportamentais desejáveis por parte dos empregados, e que tomarão diferentes configurações de acordo com a estratégia prosseguida pela empresa. As empresas poderiam adequar as políticas e práticas de GRH, nos vários domínios de forma a adequar os comportamentos à estratégia seguida.

Entre os modelos empíricos que procuram apreender a natureza da ligação entre GRH e *performance* (ver Figura 1, p. 37), podemos identificar os que dão um relevo especial à estratégia, como os de Becker *et al.* (1997) – Figura 1.a) e

Maria Leonor Pires

lpires@est.ips.pt

Mestre em Sociologia do Trabalho e das Organizações. Professora Adjunta Equiparada da Escola Superior de Tecnologia de Setúbal do Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal.

Master's Degree in Sociology of Work and Organizations. Adjunct Professor of High School of Technology of the Polytechnic Institute of Setúbal, Setúbal, Portugal.

Master en Sociología del Trabajo y de las Organizaciones. Profesora Adjunta de la Escuela Superior de Tecnología de Setúbal del Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal.

Recebido em Agosto de 2006 e aceite em Dezembro de 2006.

Received in August 2006 and accepted in December 2006.



Guest (1997) – Figura 1.b), que se podem integrar num modelo causal genérico proposto por Boselie *et al.* (2005) – Figura 1.c), embora este último ponha a hipótese de uma relação de causalidade reversa entre práticas de GRH e *performance* organizacional, e questione a relação directa entre essas práticas e a *performance* interna (sem mediação dos resultados de GRH).

Um modelo que não integra a estratégia como ponto de partida é o de Appelbaum² – Figura 1.d), partindo dos sistemas de trabalho de alta *performance*.

Ajustamento e sistema de recursos humanos

Vários conceitos fundamentais para o debate e pesquisa têm sido utilizados nos modelos que mencionámos. É principalmente nas abordagens que integram a estratégia organizacional ou de recursos humanos que surge o conceito de *fit*, que traduziremos por ajustamento, e que tem uma dimensão externa e interna.

O ajustamento externo, ou vertical, diz respeito ao ajustamento entre os sistemas de GRH e o negócio ou as estratégias da organização, que, por sua vez, deveriam estar ajustadas com o meio ambiente externo. Como refere Guest (1997), a empresa poderá escolher como responder e interagir com o meio, e uma vez feita a escolha, a estratégia de recursos humanos e as práticas têm de ser coerentes com essa escolha. A hipótese base é de que as organizações, com a resposta mais apropriada e a combinação certa, terão uma *performance* superior. Em termos empíricos, estuda-se a ligação entre estratégias empresariais e práticas de recursos humanos associadas, relacionando-as (normalmente) com medidas de *performance* financeira.

Ainda de acordo com o mesmo autor, o conceito de ajustamento é entendido de várias formas. Numa abordagem contingencial, sugere-se que quanto melhor o ajustamento das políticas e práticas de recursos humanos aos factores externos (mercado, situação do sector, etc.), melhor a *performance*. No caso das abordagens universalistas, o ajustamento surge como um conjunto ideal de práticas (melhores práticas), e a hipótese é de que, quanto mais perto as empresas estiverem do tipo ideal, melhor a sua *performance*.

O ajustamento interno, ou horizontal, refere-se às interdependências entre as políticas e práticas de GRH conside-

O efeito de sinergia é considerado por vezes como o elemento não replicável do sistema, que poderia providenciar a vantagem competitiva baseada nos recursos humanos.

radas individualmente, sendo que elas se devem reforçar mutuamente, para que uma aumente a eficácia das outras, criando um efeito de sinergia. A sinergia acontece quando o impacto conjunto de um grupo de práticas de GRH excede os impactos individuais de cada prática sobre esses domínios. Este efeito é considerado por vezes (Guest, 1997) como o elemento não replicável do sistema, que poderia providenciar a vantagem competitiva baseada nos recursos humanos. Aqui procuram-se os conjuntos de práticas (*bundles*), padrões ou configurações que seriam mais eficazes.

Outros autores acrescentam outras possíveis dimensões de ajustamento, como a que existiria entre as práticas e os sistemas de recursos humanos e outros sistemas dentro da organização (Wood, 1999), ou o ajustamento idiossincrático de Becker *et al.* (1997 e 2003), que foca as dimensões específicas da organização em termos da implementação da estratégia, e, ainda Boxall (1998), que sugere um ajustamento entre empregados e empresa, que existiria quando os empregados atingem os objectivos empresariais de forma satisfatória, enquanto a empresa corresponde, de forma igualmente satisfatória, às necessidades dos empregados.

Outro conceito recorrente é o de sistema de recursos humanos, utilizado entre outros autores, por Becker *et al.* (1998), que o definem como a influência sistémica e inter-relacionada das políticas e práticas de GRH, em que residiria a sua inimitabilidade, constituindo, dessa forma, uma alavanca estratégica para a empresa. Para os autores, estes sistemas de trabalho de alta *performance*³ caracterizam-se por ser internamente consistentes e externamente alinhados⁴, com a estratégia da empresa, e por conseguirem desenvolver o compromisso e envolvimento dos empregados. Deverão incluir práticas como procedimentos rigorosos de recrutamento e selecção, sistemas de compensação e incentivos ligados à *performance* individual, e actividades de formação ligadas às necessidades do negócio.

Figura 1
Modelos de pesquisa

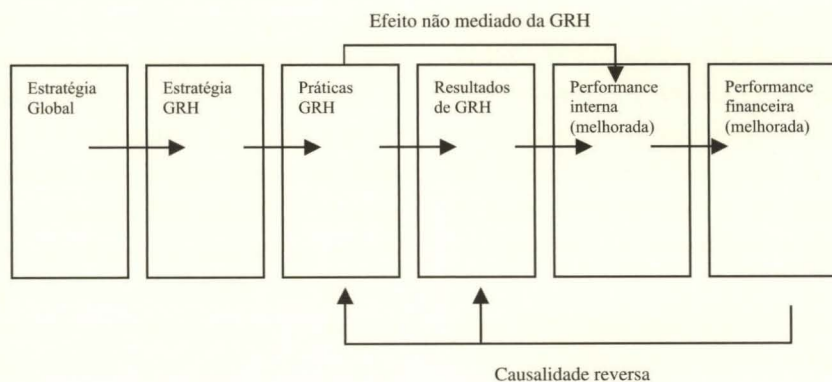
1.a) Becker, 1997



1.b) Guest, 1997



1.c) Modelo causal genérico de Boselie et al., 2005



1.d) Appelbaum in Paawe et al., 2005





Práticas e sistemas de «alta performance»

As práticas de «alta performance», no sentido de práticas que induziriam a melhoria de *performance* organizacional, são outro dos conceitos fundamentais. O problema é que as práticas variam conforme os autores e os estudos, não se podendo considerar que exista um conjunto uniforme de práticas de GRH, que se possam considerar de «alta performance», sendo que essa designação também é alterada frequentemente.

De acordo com Pfeffer (1998), estas práticas aparecem com designações diversas – práticas de alta *performance*, de alto envolvimento, de alto compromisso –, mas podem ser agregadas em sete dimensões: segurança no emprego, contratação selectiva, equipas autogeridas, descentralização das decisões, remuneração relativamente alta e ligada à *performance*, formação extensiva, baixas distinções de *status* e barreiras entre empregados, e partilha de informação dentro da organização.

Se nos referirmos a Delery *et al.* (1996), as práticas «estratégicas» são: oportunidades de carreira interna, escolha entre recrutamento interno ou externo, sistemas de formação, avaliação de desempenho, sistemas de participação nos lucros, estabilidade no emprego, mecanismos de participação na empresa, definição (estreita ou alargada) do conteúdo dos postos de trabalho. Já Capelli *et al.* (2001), referindo-se a práticas de «alta performance» citam a rotação de postos de trabalho, a formação, práticas de remuneração complementar e ainda, programas formais de qualidade, equipas autónomas, reuniões para resolução de problemas, formação para o trabalho em equipa, e formação para a polivalência.

Os modelos, conceitos e práticas de GRH que temos vindo a referir são utilizados, de forma expressa ou não, nas abordagens empíricas que vamos sintetizar em seguida.

Os principais resultados dos estudos empíricos da relação entre «performance» e GRH

De acordo com algumas sínteses do trabalho desenvolvido neste campo (Guest, 1997; Bamberger *et al.*, 2000; Allouche *et al.*, 2004), as principais abordagens sobre os efeitos das práticas de GRH na *performance* das empresas podem ser classificadas em três tipos: universalista, contin-

gencial e configuracional, de acordo com a forma como postulam a relação entre as práticas de GRH e a *performance* organizacional.

Assim, a abordagem universalista parte do pressuposto de que existe um conjunto de «melhores práticas» de GRH que, independentemente dos contextos, influenciam positivamente a *performance* das empresas.

Na perspectiva contingencial, os investigadores partem do princípio de que existem práticas de GRH que aumentam a *performance* da empresa, mas esse conjunto de práticas pode variar de acordo com a empresa, o seu contexto e a estratégia seguida.

A abordagem configuracional parte do conceito sistémico de organização. De acordo com o princípio da equifinalidade dos sistemas, existem várias formas de conseguir atingir os objectivos, logo, cada organização pode ter um conjunto de práticas que é melhor para aquela entidade. Os estudos configuracionais procuram isolar conjuntos de práticas *a priori* (ideais tipo), que poderão levar à melhoria da *performance* das empresas, o que aconteceria igualmente a partir de um mecanismo de ajustamento, externo, em relação à estratégia, e interno, entre práticas de GRH e sistemas de trabalho.

Na literatura, encontram-se resultados de estudos empíricos que apoiam cada uma das perspectivas.

Um dos estudos que encontrou suporte para a abordagem universalista foi o de Huselid (1995). Numa amostra intersectorial, foram encontrados resultados que indicaram que as práticas de alta *performance* têm um impacto estatisticamente significativo nos resultados intermédios ao nível dos empregados, diminuindo o *turnover* e aumentando a produtividade, e nas medidas de *performance* financeira a curto e longo prazos. Não foram encontrados efeitos atribuíveis ao ajustamento interno e externo, tendo a implementação das práticas, só por si, surgido como mais importante.

De forma semelhante, um estudo de Delaney *et al.* (1996), utilizando medidas perceptivas⁵, encontrou associações positivas entre índices de selecção, formação e compensação por incentivos e a *performance* das organizações. Mas a importância do ajustamento interno não foi demonstrada.

Num estudo de Ichniowski *et al.* (1997), realizado na indústria do aço, os autores demonstraram que, em linhas de

fabrico que usavam um conjunto de práticas inovadoras (pagamento com incentivos, equipas, flexibilidade nas tarefas, estabilidade no emprego e formação), se atingiam níveis superiores de produtividade. Aqui a existência de práticas de GRH complementares entre si tinha efeitos positivos na produtividade e na qualidade do produto. Os efeitos mantiveram-se, independentemente de variações na qualidade da gestão empresarial, da ameaça de desemprego e das diferenças de salários entre estabelecimentos, variáveis que foram isoladas no modelo.

Também podemos citar Arcand *et al.* (2002), num estudo sobre empresas financeiras que mediu o impacto das práticas relativas à remuneração com incentivos, avaliação de desempenho, organização do trabalho, comunicação organizacional e segurança no emprego, encontrando um impacto estatisticamente significativo na *performance* social, económica e financeira. Os resultados não foram influenciados pela dimensão da empresa, mas os autores admitem a influência da cultura organizacional, da história da empresa ou do meio, o que relativiza o carácter universal das práticas de GRH.

Por sua vez, Rodriguez *et al.* (2003), que testaram a hipótese universalista e contingencial, na indústria transformadora, encontraram suporte para a hipótese universalista, mas não para a importância do ajustamento externo. De acordo com os resultados, os sistemas internos de recursos humanos têm um efeito positivo no *turnover* e na *performance* global (avaliada pelas percepções dos respondentes sobre a rentabilidade dos activos, crescimento de vendas total e *performance* global), mas encontraram um efeito negativo das práticas de compensação na produtividade (em vendas por empregado).

Numa pesquisa de Guerrero *et al.* (2004), foram estudadas práticas consideradas com capacidade para «envolver» os empregados, referentes à compensação, comunicação e formação, com o objectivo de observar o efeito de cada prática, embora os autores admitissem sinergias entre práticas. De facto, todas as práticas, à excepção da remuneração, mostraram uma ligação com a *performance* da empresa. Foi verificado ainda que, ao formar conjuntos, as práticas têm um maior impacto. A *performance* organizacional (medida através da percepção sobre o clima,

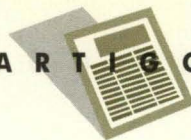
o absentismo, qualidade de produtos e serviços, e produtividade dos empregados) mostrou ser o mediador entre as práticas e a *performance* da empresa, medida através de indicadores financeiros.

Guest *et al.* (2003) obtiveram resultados interessantes, a partir de uma amostra multisectorial, e, utilizando uma análise longitudinal, mostraram que as práticas de GRH estão associadas a um menor *turnover* e a lucros, por empregado, mais elevados. No entanto, essas relações positivas desaparecem quando a *performance* anterior é controlada. As práticas de GRH não se relacionaram com maior produtividade (em vendas por empregado), e a presença de mais práticas de GRH também não tem associação significativa com a *performance*. Verificou-se ainda uma maior associação entre GRH e rentabilidade em anos anteriores ao ano da colecta de dados sobre as práticas, do que no ano posterior, o que seria de esperar se existisse uma relação causal entre as práticas de GRH e a *performance*.

As práticas de GRH terão um maior contributo para o sucesso competitivo das empresas, quando são introduzidas como um conjunto coerente de práticas, remetendo para a mais-valia do ajustamento interno.

Este facto levou os autores a ponderar a existência de uma relação de causalidade reversa, com os resultados da *performance* a induzirem a introdução das práticas de GRH. As medidas subjectivas de *performance*, também utilizadas no estudo, mostraram associações fortes entre o maior uso das práticas de GRH e as estimativas subjectivas de produtividade e de *performance* financeira.

Entre os estudos que fornecem dados que confirmam a pertinência da abordagem contingencial, podemos citar o trabalho de K. Hoque (1999) realizado na indústria hoteleira. Os resultados obtidos demonstraram que os hotéis, com uma gestão estratégica de GRH e uma estratégia de negócio focada na qualidade, tinham uma melhor *performance*, assim como maiores níveis de compromisso organizacional e satisfação. Outro dos resultados encontrados foi o de que as práticas de GRH terão um maior contributo para o sucesso competitivo das empresas, quando são introduzi-



das como um conjunto coerente de práticas, remetendo para a mais-valia do ajustamento interno.

Por sua vez, Datta *et al.* (2005) mostram que existem condições contextuais que moderam a eficácia das práticas de GRH. Os autores, que testaram as perspectivas universal e contingencial, sugerem que existe alguma base de apoio para as duas perspectivas. Além de encontrarem efeitos positivos gerais das práticas de alta *performance* na produtividade do trabalho, também observaram efeitos contingenciais significativos, com as características das indústrias a influenciar o impacto que as práticas têm na produtividade. Os seus resultados indicam que os impactos destas práticas na produtividade são influenciados pela intensidade do uso do capital, ou da mão-de-obra na indústria, pelo crescimento do mercado no sector e o nível de diferenciação do produto.

Também podemos dar conta de alguns resultados da abordagem configuracional. Um estudo de Allani-Soltan *et al.* (2004), realizado a partir da abordagem configuracional, mostrou que quanto mais as práticas de GRH são coerentes entre si, melhores são os índices de *performance*, encontrando igualmente melhores resultados em termos de *performance* quando os sistemas de práticas estão associados à estratégia empresarial. Estudos anteriores, como o de J. Macduffie (1995) na indústria automóvel, encontraram apoio para a hipótese de que as empresas onde os conjuntos de práticas de Recursos Humanos se organizavam num sistema integrado com a estratégia de produção e negócios, obtinham melhores resultados em produtividade e qualidade.

As três perspectivas apresentadas, ora parecem estar em concorrência ou em tentativa de conciliação, com autores a testar empiricamente as várias abordagens. Entre estes estudos podemos citar Delery *et al.* (1996), onde foram obtidos resultados mistos, que apoiam, de alguma forma, as três perspectivas. Três das práticas de GRH estudadas (a participação nos lucros, a avaliação orientada para os resultados, e a estabilidade no emprego) tinham fortes relações universalistas com medidas financeiras de *performance*. Encontraram igualmente relações contingenciais entre estratégia da empresa e três práticas de GRH – participação, avaliação orientada para os resultados e oportunidades de carreira interna –, que explicavam uma parte significativa da variação da *performance* financeira. Os resultados encon-

trados para a perspectiva configuracional sugerem que algumas configurações de práticas induziriam melhores resultados do que outras. Globalmente, os resultados indicaram uma relação complexa entre a GRH e a *performance*, nomeadamente que algumas práticas serão mais apropriadas do que outras, num determinado contexto estratégico.

O interesse suscitado por esta temática, e pelos resultados que na maioria dos casos parecem encorajadores, não deve fazer esquecer algumas vozes mais cépticas.

É o caso de Cappelli *et al.* (2001), que, pondo em causa a perspectiva universalista e o efeito das práticas de «alta *performance*», mostram com base em resultados de um estudo longitudinal que essas práticas elevam o custo do trabalho por empregado através do aumento das remunerações. Este custo poderia ser compensado por aumentos de produtividade, mas os autores encontraram apenas uma fraca evidência estatística do aumento de produtividade relacionado com essas práticas.

O impacto sobre os trabalhadores das práticas de GRH associadas à «*performance*»

Um tema pouco estudado nas abordagens anteriores é o do impacto das práticas de alta *performance* sobre os trabalhadores. Guest (2002) relembra esta questão, reconhecendo que, na maioria dos estudos, o papel dos trabalhadores é considerado um meio para atingir um fim, ignorando questões como: a forma como as práticas de GRH afectam as atitudes, o comportamento e satisfação dos trabalhadores, assim como o que é que constituiriam as «boas práticas» na óptica do trabalhador.

Para fazer a ligação entre as políticas e práticas de GRH e as pessoas, Guest (1997) sugere que elas devem ser concebidas de forma a obter resultados de GRH que se traduzam num alto envolvimento, em pessoal flexível e de alta qualidade, tendo em conta o papel do contexto externo e da estratégia. Cita ainda estudos (Guest, 2002), em que, práticas associadas a sistemas de trabalho de alta *performance*, tiveram um impacto positivo na confiança, compromisso, satisfação com o trabalho, além de mostrarem uma associação positiva com a *performance* organizacional.

Noutra perspectiva, H. Ramsey *et al.* (2000) partiram da

Níveis moderados das práticas de alta «performance» foram associados a um maior sentimento de pertença, envolvimento nas tarefas, satisfação no trabalho, estima, compromisso e comportamento de cidadania. No entanto, para níveis mais elevados de adopção destas práticas as associações tornam-se menores ou mesmo negativas.

hipótese de que os sistemas de trabalho de alta *performance* melhorariam os resultados das empresas através da intensificação do trabalho e de um maior esforço⁶ e conduziriam a experiências ou percepções negativas por parte dos trabalhadores. Os autores obtiveram resultados mistos, com as práticas de trabalho de alta *performance* a correlacionarem-se de forma positiva com a produtividade do trabalho, a *performance* financeira e a qualidade, e, de forma negativa, com o *turnover* e absentismo. Foi igualmente encontrada uma relação positiva entre as práticas de alta *performance* e a intensificação do trabalho, mas não com a redução dos custos do trabalho que lhe deveria estar associada. As percepções dos trabalhadores e o seu envolvimento não mostraram ter relações significativas com a *performance* das empresas.

Também Goddard (2001) explorou as implicações para os trabalhadores das práticas associadas aos modelos de alta *performance*, concluindo que níveis moderados destas práticas foram associados a um maior sentimento de pertença, envolvimento nas tarefas, satisfação no trabalho, estima, compromisso e comportamento de cidadania. No entanto, para níveis mais elevados de adopção destas práticas as associações tornam-se menores ou mesmo negativas.

Problemas e perspectivas

As abordagens e resultados dos estudos empíricos que referimos confirmam a pertinência deste tema, mas também a diversidade de caminhos utilizados.

Em relação às abordagens descritas, em particular a contingencial e a universalista, não é possível dizer qual delas é a mais adequada. Como refere Boselie et al. (2005), ambas podem estar parcialmente correctas, com alguns princípios ou práticas a serem universalmente bem sucedidas, mas existindo restrições organizacionais e/ou externas ao seu desenho e implementação.

Quanto às práticas estudadas, como pudemos verificar, não existe uma uniformidade, o que dificulta a comparabilidade dos resultados, e a avaliação das práticas em si como geradoras de aumentos de *performance*. Poderemos ainda acrescentar que, em muitos estudos, não é claro até que ponto as práticas são aplicadas de facto ou apenas enunciadas, e se são generalizadas e extensivas, de acordo com a quantidade e tipo de trabalhadores a que são aplicadas.

Outras questões podem ser levantadas em relação às medidas de *performance* – estas variam entre as financeiras (e.g., os rácios de rentabilidade), as organizacionais (e.g., produtividade, qualidade) e as de recursos humanos (e.g., satisfação, envolvimento e *turnover*). Os indicadores financeiros, preferidos em muitos casos pela sua objectividade, são, no entanto, questionados por alguns autores, pela sua dependência de outros factores internos e externos. Mas a alternativa utilizada de medir a *performance* pela percepção do respondente, pode ter problemas de subjectividade. Outras medidas, como a qualidade e produtividade são difíceis de comparar entre actividades, assim como as medidas de satisfação entre si. Ainda em relação às medidas de *performance* da organização, Paauwe et al. (2005) lembram que as medidas poderão ser diferentes, quer se parta da perspectiva do *shareholder*, que induz a utilização de medidas financeiras, ou da perspectiva dos *stakeholders*, onde os objectivos passam pela legitimidade social da organização ou pela satisfação dos objectivos individuais dos participantes na organização. Estas diferentes perspectivas implicam a definição de vários níveis de *performance* e a adopção de várias medidas.

Outra questão é a da causalidade entre GRH e *performance*, que não está demonstrada. Os estudos que obtêm resultados «positivos» mostram correlações positivas, mas como referido em Guest et al. (2003), é possível admitir que exista um efeito de causalidade reversa. Além disso, como sugerem Boselie et al. (2005) e Paauwe et al. (2005), será necessário fazer uma análise dos resultados da *performance* após a implementação das práticas de GRH, ou da definição da estratégia, o que implica estudos longitudinais. ■

Notas

1. Knowledge, skills and abilities, na designação em inglês.
2. Identificado como modelo AMO (*abilities, motivation and opportunities for participate*), no original em inglês.

3. No original, *high performance work systems*.
4. Os autores preferem alinhamento (*alignment*) a ajustamento (*fit*), mas o sentido é semelhante.
5. As medidas perceptivas referem-se à avaliação/percepção dos respondentes da *performance* da organização, opondo-se às medidas objectivas, de que são exemplo os rácios financeiros.
6. No conceito original em inglês, *Job Strain*.

Referências bibliográficas

- ALLANI-SOLTAN, N., BAYAD, M. e ARCAND, M. (2004), «Étude de l'efficacité de la GRH des entreprises françaises: L'approche configurationnelle». AGRH, Montréal.
- ALLOUCHE, J.; CHARPENTIER, M. e GUILLOT-SOULEZ, C. (2004), «Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales/performances économiques et financières». AGRH, Montréal.
- ARCAND, M.; ARCAND, G. e MOREAU, E. (2002), «Le rôle de la gestion des ressources humaines dans le développement des Caisses populaires Desjardins du Québec: une validation de l'approche universaliste de ressources humaines». XXVIII Colloque Annuel de l'Association de Science Régionale de Langue Française, Québec, Canadá.
- BAMBERGER, P. e MESHOULAM, I. (2000), **Human Resource Strategy**. Sage Publications Inc., Thousand Oaks, California.
- BECKER, B.; HUSELID, M.; PICKUS, P. e SPRATT, M. (1997), «HR as a source of shareholders value: research and recommendations». *Human Resource Management*, vol. 36(1), pp. 39-47.
- BECKER, B. e HUSELID, M. (1998), «High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications». *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 16, pp. 53-101.
- BECKER, B. e HUSELID, M. (2003), «Value creation through strategy implementation: the 'black box' in SHRM theory». Na web em: <http://www.markhuselid.com/>.
- BOSELIE, P.; PAAUWE, J. e JANSEN, P. (2001), «Human resource management and performance: lessons from the Netherlands». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12(7), pp. 1107-1125.
- BOSELIE, P.; DIETZ, G. e BOON, C. (2005), «Commonalities and contradictions in HRM and performance research». *Human Resource Management Journal*, vol. 15(3), pp. 67-94.
- BOXALL, P. (1998), «Achieving competitive advantage through human resource strategy: towards a theory of industry dynamics». *Human Resources Management Review*, vol. 8(3), pp. 265-288.
- CAPPELLI, P. e NEUMARK, D. (2001), «Do 'high performance' work practices improve establishment-level outcomes?». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 54(4), pp. 737-773.
- DATTA, D.; GUTHRIE, J. e WRIGHT, P. (2005), «Human resource management and labour productivity: does industry matter?». *Academy of Management Journal*, vol. 48(1), pp. 135-145.
- DELANEY, J. e HUSELID, M. (1996), «The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance». *Academy of Management Journal*, vol. 39(4), pp. 949-969.
- DELERY, J. e DOTY, D. (1996), «Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions». *Academy of Management Journal*, vol. 39(4), pp. 802-835.
- GODARD, J. (2001), «High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 54(4), pp. 776-805.
- GUERRERO, S. e BARRAUD-DIDIER, V. (2004), «High-involvement practices and performance of French firms». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 15(8), pp. 1408-1423.
- GUEST, D. (1997), «Human resource management and performance: a review and research agenda». *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 8(3), pp. 263-276.
- GUEST, D. (2002), «Human resource management, corporate performance and employee Wellbeing: building the worker into HRM». *The Journal of Industrial Relations*, vol. 44(3), pp. 335-358.
- GUEST, D.; MICHIE, J.; CONWAY, N. e SHEEHAN, N. (2003), «Human resource management and corporate performance in the UK». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 41(2), pp. 291-314.
- HOQUE, K. (1999), «Human resource management and performance in the UK hotel industry». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 37(3), pp. 419-443.
- HUSELID, M. (1995), «The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance». *Academy of Management Journal*, vol. 38(3), pp. 635-672.
- ICHNIEWSKI, C.; SHAW, C. e PRENUSHI, G. (1997), «The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines». *The American Economic Review*, vol. 87(3), pp. 291-313.
- MACDUFFIE, J. P. (1995), «Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the World auto industry». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48(2), pp. 197-221.
- PAAUWE, J. e BOSELIE, P. (2005), «HRM and performance: what next?». *Human Resource Management Journal*, vol. 15(4), pp. 68-83.
- PFEFFER, J. (1998), **The Human Equation: Building Profits by Putting People First**. Harvard Business School Press, Boston.
- RAMSEY, H.; SCHOLARIOS, D. e HARLEY, B. (2000), «Employees and high-performance work systems: testing inside the black box». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 38(4), pp. 501-531.
- RODRIGUEZ, J. e VENTURA, J. (2003), «Human resource management systems and organizational performance: an analysis of the Spanish manufacturing industry». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14(7), pp. 1206-1226.
- SHULER, R. e JACKSON, S. (1987), «Linking competitive strategies with human resource management practices». *The Academy of Management Executive*, vol. 1(3), pp. 207-219.
- WOOD, S. (1999), «Human resource management and performance». *International Journal of Management Reviews*, vol. 1(4), pp. 367-413.
- WRIGHT, P. e MCMAHAN, G. (1992), «Theoretical perspectives for strategic human resource management». *Journal of Management*, vol. 18(2), pp. 295-320.
- WRIGHT, P.; MCMAHAN, G. e MCWILLIAMS, A. (1994), «Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5(2), May.

A Gestão e os Recursos Humanos numa só Revista

Assinatura Anual

ASSINE JÁ • ASSINE JÁ • ASSINE JÁ

35 euros

Pessoal

O MELHOR DO MUNDO ESTÁ NAS PESSOAS



Stress

Como afecta os gestores de pessoas

Dossier

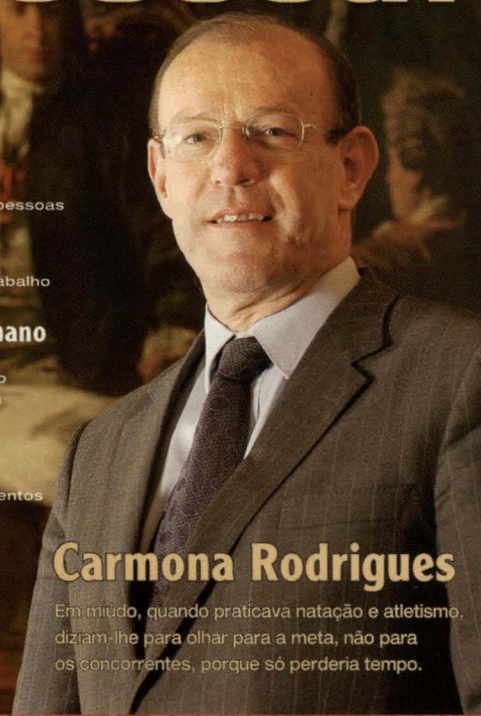
Os jovens e o trabalho

Capital Humano

A experiência da administração norte-americana

Benfica

António Carrara em busca de talentos



Carmona Rodrigues

Em miúdo, quando praticava natação e atletismo, diziam-lhe para olhar para a meta, não para os concorrentes, porque só perderia tempo.



Para mais informações: 21 410 02 02/ 04; geral@preambuloeidicoes.pt

EDIÇÃO DA ISCTE BUSINESS SCHOOL - N.º 3 DE 2006

Economia Global e Gestão

Global Economics and Management Review



EM DESTAQUE

China's impact on the globalization of the World economy

MÁRIO MURTEIRA

HRM practices in China: does ownership structure matter, evidence from the transitional economy in China

SHAOZHUANG MA E VIRGÍNIA TRIGO

Gestão nos países sob influência de Confúcio: implicações culturais

CATHERINE SARLANDIE DE LA ROBERTIE

Privatization of China's state-owned hospitals: a breakthrough of the reform

ZHAO DI E NELSON ANTÓNIO

Constraining factors of strategic behaviour in China?

The case of Portuguese firms

FERNANDA ILHÉU

DISTRIBUIÇÃO BERTRAND



A contribuição do planejamento estratégico na gestão de ambientes naturais e o Turismo sustentável

por Josiane Romancini, Marcos Ferasso e Leandro Vieira

RESUMO: O Turismo e o meio ambiente são temas que, interligados, aguçaram estudiosos a entendê-los como um fenômeno social, econômico, cultural e ambiental. A necessidade da ordenação e planificação das atividades turísticas, associada à vanguarda que caracteriza o tema, levaram os autores a investigar a contribuição do planejamento estratégico na gestão dos ambientes naturais e do Turismo sustentável. O presente artigo propõe, por meio de uma pesquisa documental, referenciar o planejamento estratégico e sua aplicação ao Turismo como facilitador da gestão de recursos turísticos de maneira sustentável. Os impactos ambientais do Turismo sobre os ambientes naturais são tratados no estudo pela evidente necessidade de preservação destes recursos naturais e pelas ações preventivas recomendadas ao Homem neste cenário. A preocupação com o futuro da natureza e da sociedade deve ser uma constante quando se trata de Turismo sustentável. Desta forma, ações preventivas que minimizem impactos ambientais podem ser avaliadas com auxílio do planejamento estratégico, evidenciando ainda mais a necessidade da sociedade gerenciar sustentavelmente a relação do Turismo e do meio ambiente sem degradar os recursos naturais às futuras gerações.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Ambientes Naturais, Turismo Sustentável

TITLE: The contribution of the strategic planning to the natural environments management and sustainable Tourism

ABSTRACT: Tourism and environment are themes that, linked, have sharpened scholars to understand them as social, economic, cultural and environmental phenomena. The necessity of the ordinance and planning of tourist activities, associated to the vanguard that characterizes the subject, has led the authors to investigate the contribution of the strategical planning in the natural environments' management and the sustainable Tourism. The present article considers, by means of a documentary research, to make a reference to the strategical planning and its application to Tourism as an easier way of the tourist resources management in a sustainable way. The environmental impacts of Tourism on natural environments are treated in the study for the evident necessity of preservation of these natural resources and for the recommended actions to Man in this scene. The concern with the nature and society future must be a constant when it is about sustainable Tourism. In such way, preventive actions that minimize ambient impacts can be evaluated with the strategical planning aid, evidencing still more the necessity of the society to manage in a more sustainable way the relation of Tourism and environment without degrading the natural resources to be inherited by future generations.

Key words: Strategic Planning, Natural Environments, Sustainable Tourism

TÍTULO: La contribución del planeamiento estratégico en la gestión de ambientes naturales y el turismo sostenible

RESUMEN: Turismo y medio ambiente son temas que, unidos, afilaron estudios para entenderlos como fenómenos sociales, económicos, culturales, y ambientales. La necesidad de la ordenanza y planificación de las actividades turísticas, asociadas a la vanguardia que caracteriza el tema, ha llevado a los autores a investigar la contribución de planeación estratégica en la gestión de los ambientes naturales y el turismo sostenible. Este artículo propone, a través de un estudio documental, hacer una referencia del planeamiento estratégico y su aplicación al turismo como facilitador de gestión de recursos turísticos de una forma sostenible. Los impactos ambientales del turismo en los medios naturales son tratados en el estudio por la evidente necesidad de conservación de estos recursos naturales, y las recomendadas acciones del hombre en estos parajes. La preocupación con la naturaleza y el futuro de la sociedad tiene que estar en una constante cuando se trata de turismo sostenible. De esta forma se pueden evaluar acciones preventivas que minimicen el impacto en el medio ambiente con el apoyo de planeación estratégica, evidenciando aún más la necesidad de la sociedad para gestionar de una forma más sostenible la relación del turismo y el medio ambiente sin degradar los recursos naturales para las futuras generaciones.

Palabras clave: Planeación Estratégica, Recursos Naturales, Turismo Sostenible

O Turismo é uma atividade humana que não pode ser observada apenas pela ótica da atividade em si, pois não se resume apenas a viagens, estadas, lucratividade e prestação de serviços, mas constitui-se como um fenômeno social, econômico, cultural e ambiental nas áreas geográficas potencialmente turísticas.

O Brasil vem apresentando, nos últimos dez anos, resultados profícuos no tocante à atividade turística. Segundo a EMBRATUR (2000), contabilizou-se US\$20 bilhões¹ com a

atividade, cifras provenientes da entrada de aproximadamente cinco milhões de turistas internacionais, o que representou 4% do PIB. Esses valores, no entanto, são pouco representativos se comparados aos de outros destinos turísticos mundiais, como a França, a Espanha e os EUA².

No ranking mundial, o Brasil continua em uma posição pouco favorável, ocupando a 29.^a colocação, segundo a Organização Mundial do Turismo – OMT (2000). A situação carece de melhorias diante do vasto potencial que a nação

Josiane Romancini

jromancini@uol.com.br

Mestre em Turismo e Hotelaria (Univali). Consultora na área de Turismo para a Unoesc, Pato Branco – PR, Brasil.

Master's Degree in Tourism (Univali). Consultant in the area of Tourism for Unoesc, Pato Branco – PR, Brazil.

Master en Turismo y Hostelería (Univali). Consultora en el área de Turismo para la Unoesc, Pato Branco – PR, Brasil.

Marcos Ferasso

admrmacos@admrmacos.adm.br

Administrador. Especialista em Gestão Empresarial. Especialista Internacional em Desenvolvimento Local pela OIT/ONU. Professor da Unoesc, São Miguel do Oeste – SC, Brasil.

Administrator. Specialist in Business Management. International Specialist in Local Development by ILO/UN. Professor at Unoesc, São Miguel do Oeste – SC, Brazil.

Administrador. Especialista en Gestión Empresarial. Especialista Internacional en Desarrollo Local para OIT/ONU. Profesor de Unoesc, São Miguel de Oeste – SC, Brasil.

Leandro Vieira

leandro@administradores.com.br

Mestrando em Administração (PPGA/UFRGS). Administrador. Professor da EA/UFRGS, Porto Alegre – RS, Brasil.

Master student in management (PPGA/UFRGS). Administrator. Professor at EA/UFRGS, Porto Alegre – RS, Brazil.

Master en Administración (PPGA/UFRGS). Gestor. Profesor de EA/UFRGS, Porto Alegre – RS, Brasil.

Recebido em Junho de 2006 e aceite em Dezembro de 2006.

Received in June 2006 and accepted in December 2006.



oferece, se comparado a outros países que optaram pelo Turismo como alternativa de desenvolvimento. O Brasil possui rica diversidade de atrações naturais, como praias, rios, florestas, montanhas etc., além de centros históricos e culturais, como igrejas, museus, arquitetura, música, gastronomia, entre outros. Merece destaque também a cultura brasileira, como a boa acolhida e a alegria do povo brasileiro.

Diante do exposto, há uma necessidade de que medidas adequadas sejam tomadas, no sentido da ordenação e planificação das atividades ligadas ao Turismo nacional, contemplando métodos adequados e estratégias de ação bem definidas para as diversas realidades locais.

Há uma necessidade de que medidas adequadas sejam tomadas, no sentido da ordenação e planificação das atividades ligadas ao Turismo nacional, contemplando métodos adequados e estratégias de ação bem definidas para as diversas realidades locais.

Nessa perspectiva, o Turismo e o meio ambiente são duas vertentes de grande interesse nos dias de hoje. Suas dimensões possibilitam muitas abordagens e investigações, levando o pesquisador do assunto a recíprocos entendimentos e influências que se estabelecem nesta área.

O presente artigo tem como objetivo investigar as contribuições do planejamento estratégico e sua aplicação ao Turismo como facilitador da gestão de recursos turísticos de maneira sustentável.

Inicialmente, o artigo trata de uma das quatro funções básicas da administração, que é o planejamento. Tal como o planejamento, o estratégico tem sua relevância pelo fato de considerar as visões futuras de uma posição que uma organização deseja alcançar.

Na seqüência, faz-se uma aplicação do planejamento na área do Turismo como uma importante ferramenta de gestão de recursos turísticos de maneira sustentável. A seguir, são comentados os impactos ambientais do Turismo sobre os ambientes naturais.

A conclusão fornece sínteses que evidenciam a atuação do Homem como agente de preservação ambiental, e a neces-

sidade do planejamento estratégico e do Turismo sustentável em ambientes naturais, considerando a preocupação com o futuro da natureza e da sociedade por meio de um Turismo sustentável. Torna-se possível definir ações preventivas que minimizem impactos ambientais com auxílio do planejamento estratégico, o que possibilita gerenciar sustentavelmente a relação do Turismo e do meio ambiente sem degradar os recursos naturais às futuras gerações.

As estratégias ambientais e o Turismo sustentável

• Estratégia

No meio acadêmico, etimologicamente, estratégia deriva de *strategos* (do grego, chefe do exército, general), ou seja, planejar a destruição das forças de um inimigo usando efetivamente os recursos disponíveis (Wren, 1994).

Desmilitarizando o conceito de estratégia, Henderson (Montgomery e Porter, 1998, p. 5) cita que «(...) estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa». Assim sendo, a busca de que trata o autor é uma interação entre o reconhecimento do que a empresa acha que é e do que ela dispõe naquele momento. Destes parâmetros, é possível determinar que os concorrentes são aqueles que se parecem com a organização, logo, a diferença entre a empresa e os concorrentes determina a vantagem competitiva.

O mesmo autor salienta haver elementos básicos nesta competição estratégica, a saber: a capacidade de compreensão do comportamento competitivo como uma interação contínua; a capacidade de uso destas compreensões para prever determinada estratégia que pode afetar o equilíbrio competitivo; os recursos que podem ser investidos para novos usos, mesmo que a longo-prazo; a capacidade de previsão de riscos e lucros precisos o suficiente para justificar os investimentos; e a disposição em agir.

Desta maneira, poder-se-ia dizer que a estratégia pode ser compreendida como uma expressão de utilização dos pontos fortes da organização para superar mudanças no ambiente, levando em conta sempre seus objetivos.

Ao se considerar a estratégia, torna-se inafastável a indisociabilidade entre a formulação da estratégia e a premissa da competição. O processo de formulação da estratégia requer do estrategista uma rigorosa análise das forças e

fraquezas organizacionais e das ameaças e oportunidades ambientais (Montgomery e Porter, 1998).

Desta forma, o estrategista deverá contemplar o plano de ação: posicionamento defensivo contra forças competitivas; fortalecer-se por meio de ações estratégicas; e antecipar mudanças que careçam de novas estratégias (Montgomery e Porter, 1998).

A definição elaborada por Mintzberg e Quinn (2001) cita que «estratégia é um padrão ou um plano onde integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização obedecendo critérios de coerência.» As estratégias bem formuladas ajudam a ordenação e alocação dos recursos organizacionais com viabilidade e singularidade, em conformidade com as competências e deficiências internas relativas, atentando-se às mudanças ambientais de forma antecipada e provendo contingentes realizados por oponentes inteligentes.

As estratégias, segundo os autores, são vislumbradas nos vários níveis organizacionais. Uma estratégia se faz necessária quando as ações em potencial, ou as respostas de um oponente inteligente, possam representar uma ameaça aos resultados desejados. Assim, compreende-se melhor o motivo de as estratégias estarem presentes em qualquer nível hierárquico.

Conforme Mintzberg (Montgomery e Porter, 1998), as estratégias podem se formar ou serem formuladas. Uma estratégia pode ser criada como resposta a uma situação adversa, bem como pode ser introduzida deliberadamente por meio de um processo de formulação e implementação. Muito embora muitas estratégias planejadas sejam mal concebidas, o problema mais freqüentemente se encontra na distinção entre formulação e implementação.

Mintzberg (1994) cita que «o pensamento estratégico se refere à síntese e envolve intuição e criatividade.» O resultado do pensamento estratégico é uma perspectiva integrada do empreendimento, uma visão de direção que nem sempre é precisamente articulada.

A concepção de uma estratégia faz com que a empresa tente prever o futuro e, por esta previsão, orienta-se para tomar as decisões. Porém, como vive-se em um mundo de incertezas, elaborar estratégias com base em previsões acanhadas pode representar uma postura equivocada (Beinhocker, 2000).

Logo, na visão de Hamel (2001), as novas estratégias são sempre produto de uma antevisão feliz. O *insight* é resultado das circunstâncias fortuitas, desejo, curiosidade, ambição e necessidade.

No entanto, os processos «de cima para baixo» que se destinam a institucionalizar novas idéias podem bloquear significativamente a criatividade.

Vantagem competitiva

Conforme Porter (1989), a vantagem competitiva surge do valor criado pela organização e percebido pelos seus clientes. Existem duas formas de obter a vantagem competitiva: por meio da liderança de custos ou pela diferenciação.

Porter afirma que «uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores (...)» (1989, p. 111).

O autor também sugere uma segmentação das configurações possíveis para se obter a vantagem competitiva. Assim, a organização, para obter a vantagem competitiva, pode-se valer dos condutores de singularidade, o que determina sua singularidade naquele ramo de atividade. A origem da singularidade acontece nos elos existentes na cadeia de valor. Nestes elos, destaca-se o elo com canais que, por meio da coordenação e otimização conjunta da divisão das atividades entre a empresa e os canais, promove a singularidade.

• Planejamento

O planejamento, ao lado de organização, controle e liderança é uma das quatro funções básicas da Administração. A gestão, aplicada ao Turismo, leva em consideração a necessidade de compreender a importância do planejamento no desenvolvimento de qualquer atividade, por isso necessário conceituá-lo. «(...) O planejamento consiste na definição dos objetivos, na ordenação dos recursos materiais e humanos, na determinação dos métodos e formas de organização, no estabelecimento das medidas de tempo, quantidade e qualidade, na localização espacial das atividades e outras especificações necessárias para canalizar racionalmente a conduta de uma pessoa ou grupo.» (Holanda, 1985, p. 36).

Na visão de Mintzberg (1994) – célebre autor sobre plane-



jamento estratégico –, o planejamento consiste em um processo formalizado para produzir e articular resultados, na forma de um sistema integrado de decisões.

Segundo Holanda (1985), o planejamento torna-se essencial para a efetivação dessa função da Administração, a busca de todos os elementos que nortearão a execução. É necessário definir objetivos, ordenar recursos materiais e humanos, além de estabelecer prazos. É prever o futuro com ações ordenadas a serem executadas para atingir os objetivos propostos.

Para Ramos, outro autor aqui analisado, existem subsídios para elaboração de um conceito de planejamento como: «(...) a coleta e o tratamento cauteloso da informação sobre o futuro. Facilita a identificação de nossos objetivos, desejos e aspirações e o seu confronto com a realidade. Constitui um pressuposto da troca de informação e da coordenação de atividades dos diferentes agentes econômicos (...) o planejamento representa um ótimo veículo para a análise dessa interdependência e para a compatibilização dos interesses em questão» (Ramos *apud* Bissoli, 2000, p. 199).

A autora agrega ao conceito um importante elemento que é a informação, considerada fundamental para estabelecer objetivos e metas no futuro.

O ato de planejar encontra sua relevância na coordenação das atividades, na preocupação com o futuro, no que leva a organização a se preparar para o inevitável, na escolha dentre alternativas frente ao indesejável e no fato de controlar o controlável. Além disso, o controle proporciona racionalidade em todas as atividades com as quais o planejamento estiver conectado.

Na análise das conceituações, fica explícito que o processo de planejamento se caracteriza como uma atividade que deve ser traçada com objetivos e metas bem definidas. É um processo dinâmico, constante e mutável. Permite constante revisão e correção por ser flexível e por representar interesses (públicos e privados) num determinado tempo e espaço.

• Planejamento estratégico

A estratégia pode ser compreendida como uma expressão de utilização dos pontos fortes da organização para superar mudanças nos ambientes, levando em conta sempre seus objetivos.

O conceito de planejamento estratégico é encontrado em Oliveira (2002, pp. 47-48), como sendo «(...) o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.»

Além disso, Oliveira (2002) destaca que o planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e engloba a formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos e sua consecução, considerando as condições externas e internas e a evolução esperada. Neste processo, deve-se considerar as premissas básicas que a empresa, em sua totalidade, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

Mintzberg (1994) cita que o pensamento estratégico se refere à síntese e envolve intuição e criatividade. O resultado do pensamento estratégico é uma perspectiva integrada do empreendimento, uma visão de direção que nem sempre é precisamente articulada.

Assim, pode-se compreender o planejamento estratégico como um processo formalizado que leva em conta as forças e fraquezas da organização, assim como as ameaças e oportunidades do ambiente para produzir e articular resultados, conforme os objetivos, estratégias e ações, na forma de um sistema integrado de decisões. Logo, a atividade de pesquisa é fundamental ao planejamento estratégico, pelo fato de alimentar este sistema com as informações por ela produzidas.

Sobre o desenvolvimento do planejamento estratégico, é interessante notar que, para se adotar uma seqüência clássica, é necessário realizar *brainstormings* («tempestades de idéias») que envolvem as aspirações da empresa, conforme sua missão. A etapa seguinte coleta dados diversos, como informações do mercado, concorrentes, clientes, fornecedores e outros, que são posteriormente sintetizados e identificados. Na quarta etapa, são formuladas algumas hipóteses em resposta às questões identificadas, onde se escolhe uma solução a partir das alternativas que se apresentam. Por fim, a solução escolhida é detalhada no tocante aos processos e sua implementação (Bennett *et al.*, 2001).

A concepção de uma estratégia faz com que a empresa

tente prever o futuro e, por esta previsão, orienta-se para tomar as decisões. Porém, como vive-se em um mundo de incertezas, elaborar estratégias com base em previsões acanhadas pode representar uma postura equivocada (Beinhocker, 2000).

Logo, na visão de Hamel (2001), as novas estratégias são sempre produto de uma antevisão feliz. O *insight* é resultado das circunstâncias fortuitas, desejo, curiosidade, ambição e necessidade.

Em suma, a concepção de um planejamento estratégico deve estar sempre em consonância com as questões naturais, culturais, sociais, econômicas e ambientais, pelo fato de envolver diversos segmentos do Turismo que, em adotando um planejamento estratégico, tomarão como início as incertezas. A cautela deverá ser redobrada face aos recursos naturais e ambientais que estarão inseridos nesse processo.

• O planejamento e sua aplicação no Turismo

Tratando-se de uma perspectiva no Turismo, o planejamento surge como instrumento básico para elaboração de programas e projetos em diversos setores, como o público e privado. Muitos são os autores empenhados em analisá-lo. Alguns dos principais estudiosos do tema na área são Ruschmann e Widmer (2001), que afirmam haver necessidade do planejamento ordenado e sistemático para o desenvolvimento turístico em localidades receptoras. A autora utiliza uma metodologia específica na elaboração de planos em harmonia com o meio ambiente.

Ao seguir a linha do desenvolvimento planejado em Turismo, Beni (2000) aplica a teoria dos sistemas na conjugação dos diversos recursos (naturais, culturais, sociais, econômicos e ambientais) inerentes ao fenômeno, ou seja, a interação dos vários subsistemas concorrem integralmente para atingir o objetivo maior. Logo, o desenvolvimento turístico só deve ocorrer como consequência de uma política bem planejada e cuidadosa. Deve estruturar-se sobre ideais e princípios de bem-estar e de felicidade das pessoas. Essa afirmação conduz à reflexão de que se deve buscar formas alternativas de planejar e gerir o Turismo na localidade receptora.

Krippendorff (1989), ao falar sobre planejamento do Turismo, se reporta à idéia anterior, e mostra que o Turismo

O desenvolvimento turístico só deve ocorrer como consequência de uma política bem planejada e cuidadosa. Deve estruturar-se sobre ideais e princípios de bem-estar e de felicidade das pessoas. Essa afirmação conduz à reflexão de que se deve buscar formas alternativas de planejar e gerir o Turismo na localidade receptora.

alternativo não se preocupa somente com questões econômicas. Enfatiza também os aspectos culturais, sociais e ambientais nos meandros do planejamento e as formas alternativas de Turismo que também fornecem meios para que os países eliminem influências externas e sancionem projetos eles próprios, além de participarem de seu desenvolvimento.

No entender de Pires (1998, p. 88), «(...) o planejamento do Turismo deve considerar as premissas da sustentabilidade – elegendo o ecoturismo – voltado para o Turismo baseado na natureza, ressaltando, a necessidade da educação ambiental, a participação das comunidades locais, no mínimo impacto, na sustentabilidade (...)», portanto, viável para ser implementado.

• Impactos ambientais do Turismo em ambientes naturais

Por volta do ano de 1970, a expressão «meio ambiente» era muito utilizada e referia-se à natureza ou aos ecossistemas naturais, significado este que, ainda hoje, é utilizado pela maioria da população leiga. As pessoas e segmentos que se dedicam a esta área de estudo, porém, estabeleceram que meio ambiente é muito mais amplo e inclui não só o meio natural, mas também o meio artificial pleno de realizações materiais e humanas, assim como os meios socioculturais e político-institucionais em toda a sua dimensão (Pires, 2001). Assim, há de se lembrar que o meio ambiente é um sistema em si, no qual interagem os elementos naturais e a sociedade humana, em toda a sua plenitude.

Poder-se-ia afirmar que a base do desenvolvimento do Turismo está na existência de alguns elementos e manifestações de origem natural e cultural que despertam um grande interesse no ser humano pelo seu conhecimento e desfrute, e tais elementos são os recursos turísticos.

Para a OMT (2000), os recursos turísticos compreendem



todos os bens e serviços que, por intermédio da atividade humana e dos meios à sua disposição, tornam possível a atividade turística e satisfazem as necessidades da demanda. Dessa forma, o recurso não se define apenas pela sua própria existência, e sim, pela capacidade de satisfazer as necessidades humanas. Contudo, a demanda turística se origina de três vertentes básicas que são a natureza, a cultura e a paisagem.

Para análise do potencial turístico de uma localidade, existem os métodos de classificação que são os inventários dos recursos turísticos que facilitarão e identificarão elementos ou atividades que possuem um certo potencial ou poder atual de atrair a demanda turística.

A avaliação de um recurso turístico de uma área com potencial não se dará unicamente pelo número de atrativos, mas também pela sua qualidade. É este o objetivo da avaliação deste recurso natural que tem por finalidade estabelecer uma medida de valor sobre a qual fundamentam as tomadas de decisões no processo de planejamento.

A avaliação de um recurso turístico de uma área com potencial não se dará unicamente pelo número de atrativos, mas também pela sua qualidade. É este o objetivo da avaliação deste recurso natural que tem por finalidade estabelecer uma medida de valor sobre a qual fundamentam as tomadas de decisões no processo de planejamento (Ruschmann, 2000).

Para se chegar a essa valoração, especialistas tentaram chegar a um consenso. Nesse sentido, a União Internacional de Organismos Oficiais de Turismo – UIOOT (Pires, 2001), num estudo da oferta potencial dos recursos turísticos, apresentou três critérios de valoração, que são:

- o grau de interesse que desperta o recurso sobre a demanda;
- a raridade ou originalidade do recurso; e
- a disponibilidade no tempo.

Esses critérios estão presentes na maioria dos métodos de avaliação dos recursos. Já a paisagem como recurso turístico considera realidades que estão intimamente ligadas, pois a paisagem motiva viajantes a romperem com a rotina,

anseio este que leva ao deslocamento físico para destinos diferentes do habitual e essa atitude é a verdadeira essência do Turismo; e a paisagem é o fator que melhor indica ao turista esta tão desejada mudança de lugar. Portanto, a paisagem tornou-se um recurso de grande valor no desenvolvimento e na consolidação da oferta turística.

Contudo, a idéia de paisagem pode assumir significados diversos. Nesse sentido, podem ser consideradas três dimensões conceituais para o termo paisagem, conforme Pires (2001):

- a dimensão estética ou visual;
- a dimensão cultural; e
- a dimensão ecológica (ou ecológica-geográfica).

Porém, a percepção de uma paisagem, considerada pelas imagens dos turistas, são estéticas ou visuais. E o interesse do Turismo sobre a paisagem recai sobre os valores perceptíveis e culturais subjetivos derivados da sua percepção, tais como sensação de mistério, de aventura, interesse cultural, histórico e atração natural.

Já os atrativos que conferem o significado de qualidade da paisagem podem ser os florestais, a vegetação rupestre, as praias, as montanhas, as aldeias, os povoados, os monumentos, os espaços verdes no meio urbano, entre outros.

Os detratores visuais da qualidade da paisagem que são as ocorrências negativas da paisagem, são: depósitos de lixo, construções abandonadas, mineração de superfície, desmatamentos, queimadas, avanço de edificações e elementos de urbanização sobre a linha natural da costa e poluição das águas (Pires, 2001).

Existem muitos métodos de avaliação da qualidade visual da paisagem. Esses métodos avaliam a fragilidade visual, a capacidade de suporte, a água, a vegetação, o relevo, as atividades humanas, a cor, a forma, a textura, as linhas, a escala, e os espaços; enfim, várias análises são possíveis, bastará saber o enfoque que o pesquisador dará ao seu estudo.

Assim, como qualquer outra atividade, o Turismo causa impactos³ ambientais, sociais, econômicos e culturais. Os impactos do Turismo referem-se à gama de modificações ou à seqüência de eventos provocados pelo processo de desenvolvimento turístico nas localidades receptoras (Ruschmann, 2000).

Com relação à abordagem dos impactos ambientais do Turismo, cabe lembrar que qualquer abordagem relativa ao meio ambiente, a partir do interesse turístico, deverá estabelecer a dimensão sociocultural, econômica ou natural que se estará lançando ou assumindo a totalidade dimensional, compreendida pela interação entre os elementos naturais (bióticos e abióticos) e a sociedade humana.

Os impactos físicos negativos que o Turismo pode ocasionar dizem respeito aos impactos sobre o ambiente natural (ecológicos) e aos impactos sobre o ambiente construído pelo Homem. Por sua vez, Mason (apud Pires, 2001) analisa os impactos do Turismo no ambiente natural, destacando os componentes físicos da paisagem natural, em particular, sua topografia, solo e vegetação como os mais importantes dos impactos ecológicos.

Quanto aos impactos que o Turismo pode ocasionar sobre o ambiente físico, destacam-se os congestionamentos em povoados remotos e sítios históricos, poluição de cursos de água e praias, destruição de trilhas e da vegetação, distúrbios e danos à vida selvagem, desenvolvimento turístico esteticamente degradante, e disseminação da desordem (espacial).

Com relação aos impactos sobre o ambiente natural que a atividade turística pode desencadear, estão aqui relacionados os efeitos diretos e indiretos. A magnitude deles dependerá não só da escala física que está associada, mas também ao respectivo grau de tolerância ecológica que cada qual possui para suportar tais impactos. Ceballos (apud Pires, 1999) apresenta propostas classificatórias dos impactos do Turismo sobre o ambiente natural, que são as seguintes:

- impactos sobre as propriedades geológicas, bem como sobre as formações rochosas, minerais e fósseis;
- nos solos;
- nos recursos hídricos;
- na vegetação;
- na vida selvagem e nos ecossistemas;
- nos sistemas de saneamento; e
- impactos estéticos sobre a paisagem.

Nesse sentido, também se busca outras formas de promover a sustentabilidade do meio, onde há propostas a fim de conter os impactos negativos do Turismo, caracterizado

principalmente pelas viagens com um número reduzido de pessoas e atividades desenvolvidas em harmonia com a natureza (Pires, 1998).

Esse número limitado de pessoas vem do termo em inglês *carrying capacity* e a OMT (2000) define capacidade de carga como o nível de visitação que uma área pode suportar, proporcionando um elevado grau de satisfação para os visitantes e baixos impactos para os recursos. Assim, pode-se compreender que capacidade de carga, segundo Boo (1995, p. 235), é o «(...) número de pessoas que podem visitar um determinado local antes que conseqüências negativas dessa visitação ocorram no meio ambiente (...)», o que proporciona muitas metodologias para determinar o número ideal de turistas em uma unidade de conservação⁴. Todavia, não há um consenso entre os estudiosos sobre uma metodologia adequada e respectivos parâmetros que possam medir a capacidade de carga de um local.

Wohlwill (apud Pires, 1999) desenvolveu a teoria da adaptação, na qual as pessoas irão preferir ambientes de lazer que sejam diferentes do seu ambiente cotidiano, que possibilitem um pouco de contrastes, não necessariamente muito diferentes. Este princípio, quando aplicado ao fenômeno da concentração e na forma de percepção dos usuários em destinos turísticos, possibilita identificar o grau de concentração a partir de uma parcela significativa de usuários que começam a perceber um lugar como saturado. A lição mais evidente a ser retirada é que não deveria permitir que se ultrapassasse a capacidade de carga de um ambiente natural, seja ele de excepcional beleza ou não, pois certamente iria comprometer a sua sustentabilidade.

O conceito de Turismo sustentável evidencia a importância da preservação das destinações para as futuras gerações. Para Swarbrooke (2000, p. 19), a sustentabilidade do Turismo poderia levar a «(...) formas de Turismo que satisfaçam hoje as necessidades dos turistas, da indústria do Turismo e das comunidades locais, sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazerem suas próprias necessidades». Toda atividade turística pode ser sustentável e isso vale tanto para o Turismo convencional como para o Turismo em ambientes naturais.

Segundo a WWF (Fundo Mundial para a Natureza), o PNUMA (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambi-



ente) e a UICN (União Internacional para a Conservação da Natureza), o espaço da sustentabilidade é promovido para melhorar a qualidade da vida humana, sem ultrapassar a capacidade de sustentação dos ecossistemas que a mantém (WTO/UNEP, 1992).

Dessa forma, o desenvolvimento sustentável é uma estratégia que segue dois caminhos que estão vinculados entre si e dependentes um do outro:

- orientar esforços para obter resultados concretos que melhorem o nível de bem-estar da população; e
- favorecer a evolução ecológica para manter a vitalidade e a biodiversidade dos recursos disponíveis no Planeta (Molina, 2001, p. 182).

Percebe-se que só uma estratégia de desenvolvimento sustentável será capaz de estruturar uma sociedade sustentada.

Segundo o mesmo autor, existem nove princípios que têm a finalidade de tornar operacional o conceito de sustentabilidade:

- respeitar e cuidar da comunidade dos seres vivos;
- melhorar a qualidade da vida humana;
- conservar a vitalidade e a diversidade da Terra;
- reduzir ao mínimo o esgotamento dos recursos não-renováveis;
- manter-se dentro da capacidade de sustentação da Terra;
- modificar as atitudes e as práticas pessoais;
- facultar às comunidades o cuidado de seu próprio meio ambiente;
- proporcionar um quadro nacional para a integração do desenvolvimento e da conservação; e
- forjar uma aliança mundial.

As questões de conservação estão atualmente na vanguarda da opinião pública. A deterioração das florestas tropicais, a perda das espécies em extinção, o aquecimento global e a crescente degradação do meio ambiente estimulam o apoio público à conservação. E para que o Turismo realizado em ambientes naturais seja sustentável, deverá se proporcionar uma base de recursos para o futuro e assegurar a produtividade dessa base, mantendo a biodiversidade e evitando mudanças ambientais irreversíveis, enquanto assegura a equidade tanto para as gerações presentes quanto para as futuras gerações.

Será necessário que o Turismo em áreas naturais inclua

políticas e regulamentos, incentivos, códigos de conduta, esquemas de certificação e, principalmente, que seja planejado no sentido de assegurar a sua permanência por um longo-prazo, integrando as comunidades locais e buscando a rentabilidade por meio da gestão e otimização dos recursos.

Um turista mais responsável e atencioso às questões ambientais respeitará muito mais o meio ambiente natural visitado.

Considerações finais

O desenvolvimento do Turismo no País vem estimulando vários estudiosos, gestores e empreendedores a aperfeiçoarem as suas práticas profissionais. O amadorismo do setor é substituído gradativamente por práticas estruturadas e amplia os horizontes para novos métodos de trabalho.

O amadorismo do setor é substituído gradativamente por práticas estruturadas e amplia os horizontes para novos métodos de trabalho.

O planejamento insere-se como um importante instrumento no auxílio aos profissionais para atingir objetivos e metas pré-estabelecidos em determinado período de tempo. Esta função, somada à organização, controle e liderança, poderá contribuir em muito à gestão do Turismo sustentável.

Pensar no futuro da sociedade, quando esta não está presente fisicamente para dizer o que ela quer, parece um contra-senso, pois a maioria está presente nas localidades, mas não é ouvida e indagada para saber o que quer e o que pensa. Com isso, o mercado não dá conta de satisfazer as necessidades básicas do ser humano, talvez porque esteja apenas interessado no lucro que o destino turístico escolhido trará.

Portanto, caberá aos pesquisadores e cidadãos compreenderem as problemáticas que o Turismo traz ao meio ambiente e à sociedade como um todo. Míster se faz buscar soluções para os problemas de proteção e de utilização pública dessas áreas. Estes estudos poderão se dar a curto, médio e longo prazos, atendendo às necessidades do presente sem comprometer as habilidades das futuras gerações de satisfazerem suas. Por essa razão, cabe aos estudiosos a

capacidade crítica de escolher o melhor caminho a ser seguido, face ao desafio que lhes for colocado. ■

Notas

1. 20 mil milhões de dólares norte-americanos (cerca de 16 mil milhões de euros), na designação do Português de Portugal. (N.E.)
2. E mesmo Portugal que registou 11,6 milhões de turistas em 2006, ficando na 19.ª posição segundo a OMT. (N.E.)
3. Impactos: alguns autores na área do Turismo entendem que existem impactos negativos e impactos positivos. Porém, neste artigo, serão trabalhados apenas os impactos negativos que acontecem no meio ambiente.
4. Unidades de Conservação: espaço territorial e seus recursos ambientais, incluindo as águas jurisdicionais, com características naturais relevantes, legalmente instituído pelo Poder Público, com objetivos de conservação e limites definidos, sob regime especial de Administração, ao qual se aplicam garantias adequadas de proteção (Lei N.º 9985, de 18 de Julho de 2000, Cap. I, Art. 2.º).

Referências bibliográficas

- BEINHOCKER, E. D. (2000), «A teoria da adaptação». *HSM Management*, São Paulo, n.º 21, Julho/Agosto, pp. 88-98.
- BENNETT, J. W. et al. (2001), «Um novo modelo para implementar a estratégia». *HSM Management*, São Paulo, n.º 26, Maio/Junho, pp. 16-22.
- BENI, M. C. (2000), **Análise Estrutural do Turismo**. São Paulo, SENAC.
- BISSOLI, M. A. (2000), **Planejamento Turístico Municipal como Suporte em Sistemas de Informação**. São Paulo, Futura.
- BOO, E. (1995), *Journal of Sustainable Tourism*. Avon, Channel View Publications. Vol. 3, n.º 4, pp. 232-236.
- EMBRATUR. Instituto Brasileiro de Turismo (2000), **Anuário Estatístico**. Brasília, Embratur, vol. 27.
- HAMEL, G. (2001), «A era da revolução». *HSM Management*, São Paulo, n.º 24, Janeiro/Fevereiro, pp. 116-126.
- HENDERSON, Bruce D. (1998), «As origens da estratégia». In Cynthia Montgomery e Michael Porter, **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro, Campus.
- HOLANDA, N. (1985), **Planejamento e Elaboração de Projetos**. Rio de Janeiro, MEC/FENAME.
- KRIPPENDORF, J. (1989), **Sociologia do Turismo: Para uma Compreensão do Lazer e das Viagens**. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira.
- MINTZBERG, Henry (1994), «A queda e a ascensão do planeamento estratégico». *Revista Exame*, 4 de Setembro, São Paulo.
- MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian (2001), «A criação artesanal da estratégia». In Henry Mintzberg e James Brian Quinn, **O Processo da Estratégia**, 3.ª ed., Porto Alegre, Bookman.
- MINTZBERG, Henry (1998), «A criação artesanal da estratégia». In Cynthia Montgomery e Michael Porter, **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro, Campus.
- MOLINA, E. S. (2001), **Turismo e Ecologia**. Bauru, EDUSC.
- OLIVEIRA, D. P. R. (2002), **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Prática**. 17.ª ed., São Paulo, Atlas.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DEL TURISMO – OMT (2000), **Tourism Economic Report**. Madrid, OMT.
- PIRES, P. (1998), «A dimensão conceitual do ecoturismo». *Revista Turismo: Visão e Ação* (Curso de Mestrado em Turismo e Hotelaria). Itajaí, Editora da UNIVALI, vol. 1, pp. 75-91.
- _____. (1999), «Ecoturismo no Brasil: uma abordagem histórica e conceitual na perspectiva ambientalista». Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- _____. (2001), «Interfaces ambientais do Turismo». In L. G. Trigo (org.), **Turismo: como Aprender, como Ensinar**, 2.ª ed., São Paulo, SENAC.
- PORTER, Michael (1998), «Da vantagem competitiva à estratégia corporativa». In Cynthia Montgomery e Michael Porter, **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro, Campus.
- PORTER, Michael (1989), **Vantagem competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro, Campus.
- RUSCHMANN, D. M. (2000), **Turismo e Planejamento Sustentável: A Proteção do Meio Ambiente**. 6.ª ed., Campinas, Papirus.
- RUSCHMANN, D. M. e WIDMER, G. M. (2001), «Planejamento turístico». In M. G. R. Ansarah, **Turismo. Como Aprender, como Ensinar**, 2.ª ed., vol. 2, São Paulo, SENAC.
- SWARBROOKE, J. (2000), **Turismo Sustentável: Conceitos e Impacto Ambiental**. Vol. 1, São Paulo, Aleph.
- WREN, Daniel A. (1994), **The Evolution of Management Thought**. 4th ed., Canada, John Wiley & Sons Inc.
- WTO/UNEP (1992), **Guidelines: Development of National Parks and Protected Areas of Tourism** WTO. Madrid.

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

JANELA
na WEB.COM

O seu PORTAL para o
Management em português

REGISTE-SE NA
JANELA NA WEB

GURUS ON LINE

www.gurusonline.tv

Entrevistas sobre Administração de Empresas



A «Tragédia dos Anti-Comuns»: um novo problema na gestão de recursos

Os novos dilemas da pesca

por José António Filipe, Manuel Alberto M. Ferreira e Manuel Coelho

RESUMO: A questão dos «Comuns» tem sido largamente estudada e manifesta-se através da sobreutilização dos recursos. Por sua vez, a Teoria dos Anti-Comuns é uma teoria muito recente na análise dos direitos de propriedade. Pela importância que vem assumindo no tratamento de muitas matérias, a Teoria dos Anti-Comuns passou a ter uma relevância considerável no tratamento de questões, que se prendem com a disseminação dos direitos sobre um recurso detidos por várias entidades, cada uma das quais podendo excluir terceiros do uso desse recurso. A existência de Anti-Comuns tem levado a uma subutilização dos recursos, situação contrária relativamente ao que se passa com a situação de sobreexploração de muitos recursos comuns.

Palavras-chave: Teoria dos Anti-Comuns, Direitos de Propriedade

TITLE: The «Tragedy of the Anti-Commons»: a new problem in resources management. The new fisheries dilemma

ABSTRACT: The operation and management of common property resource – «the Commons» – have been exhaustively examined in economics and political science, both in formal analysis and in practical application. The «Tragedy of the Commons» metaphor helps to explain why people overuse shared resources. On the other side, Anti-Commons Theory is a recent theory presented by scientists to explain several situations about new Property Rights concerns. An «Anti-Commons» problem arises when there are multiple rights to exclude. Little attention has been given to the setting where more than one person is assigned with exclusion rights, which may be simultaneously exercised. We analyze the Anti-Commons problem in which resources are inefficiently under-utilized rather than over-utilized as in the familiar commons setting. In fact, these two problems are symmetrical in several aspects.

Key words: Anti-Commons Theory, Property Rights

TÍTULO: La «Tragedia de los Anti-Comunes»: Un nuevo problema en la gestión de recursos. Los nuevos dilemas de pesca

RESUMEN: El funcionamiento y gestión de recursos de propiedad comunes – “los Comunes” – han sido exhaustivamente examinados en las ciencias políticas y económicas, ambos en análisis formales y aplicaciones prácticas. La metáfora: “Tragedia de los Comunes” ayuda a explicar por que las personas hacen una sobre-utilización de los recursos compartidos. Por otro lado, la Teoría de Anti-Comunes es una teoría reciente, presentada por científicos para explicar varias situaciones sobre nuevas preocupaciones sobre los Derechos de la Propiedad. El problema de “anti-comunes” surge cuando existen derechos múltiples que excluir. Poca atención se ha prestado sobre el ambiente en el cual más de una persona es otorgada con derechos de exclusión, que puedan ser ejecutados simultánea-

mente. Analizamos el problema de anti-comunes en el cual los recursos son ineficientes, sub-utilizados, más que sobre utilizados como en el ambiente común familiar. De hecho ambas problemáticas son simétricas en distintos aspectos.

Palabras clave: Teoría dos Anti-Comunes, Derechos de Propriedad

A questão dos Comuns¹ é hoje uma questão importante na análise da problemática dos recursos na Terra. Desde a publicação na revista *Science*, há mais de trinta anos, do artigo de Garrett Hardin, intitulado «A Tragédia dos Comuns», tem-se vindo a estudar, de forma crescente, este problema em variadíssimas áreas, como a da extinção das espécies, a das externalidades nos preços ou a do comportamento oligopolístico, por exemplo, sendo que todas elas traduzem um conjunto de situações de ineficiência na utilização dos recursos.

Na ausência de um decisor central, ou na falta de atribuição de direitos de acesso, a apropriação individual dos bens extraídos de um recurso comum baseia-se na privatização individual dos benefícios líquidos resultantes dessa apropriação. Cada vez que há uma apropriação individual de um determinado recurso comum é gerada uma externalidade, que afecta cada um de todos os outros utilizadores do recurso, já que ficará menos recurso disponível para todos os agentes, na base do nível de

esforço que anteriormente estava afecto à exploração do referido recurso.

Não existindo um mecanismo para equilibrar os benefícios sociais e os custos, os agentes confrontam-se com a existência de um incentivo para sobreutilizar o recurso em causa. Na prática, não havendo custos, com a excepção dos referentes às externalidades, existem incentivos privados para extrair todo o valor económico disponibilizado pela existência do recurso comum, até à sua exaustão efectiva.

Com efeito, ao longo das últimas décadas, os bens Comuns têm vindo a obter uma atenção acrescida por parte dos investigadores, pela importância que assumem em termos gerais e pelos problemas de sobreexploração que os tem vindo a caracterizar.

A par dos problemas surgidos à volta dos Comuns (nomeadamente a tendência para a sua exploração exaustiva que leva àquilo que Hardin designou por «Tragédia dos Comuns»), tem surgido nos últimos anos uma preocupação enorme à volta de um outro conceito –

José Bonito Filipe

jose.filipe@iscte.pt

Doutorando em Matemática (ISCTE). Assistente no Departamento de Métodos Quantitativos do ISCTE, Lisboa, Portugal.

PhD student in Mathematics (ISCTE). Assistant of Quantitative Methods Department of ISCTE, Lisbon, Portugal.

Doctor en Matemáticas (ISCTE). Asistente en el Departamento de Métodos Cuantitativos del ISCTE, Lisboa, Portugal.

Manuel Alberto Ferreira

manuel.ferreira@iscte.pt

Doutor em Gestão (ISCTE). Professor Catedrático com Agregação na área de Métodos Quantitativos no ISCTE. Foi Presidente do Conselho Directivo e Vice-Presidente do ISCTE. Investigador da UNIDE/ISCTE, Lisboa, Portugal.

PhD student in Management (ISCTE). Full Professor with an Aggregation in Quantitative Methods Area of ISCTE. He was chairman of the Board of Directors and Vice-President of ISCTE. Investigator of UNIDE/ISCTE, Lisbon, Portugal.

Doctor en Gestión (ISCTE). Profesor Catedrático con Agregación en el área de Métodos Cuantitativos del ISCTE. Fue Presidente del Consejo Directivo y Vice-Presidente del ISCTE. Investigador de la UNIDE/ISCTE, Lisboa, Portugal.

Manuel Coelho

coelho@iseg.utl.pt

Doutor em Economia (ISEG). Professor Auxiliar do ISEG. Investigador do CIRIUS/ISEG, Lisboa, Portugal.

PhD in Economics (ISEG). Assistant Professor of ISEG. Researcher of CIRIUS/ISEG, Lisbon, Portugal.

Doctor en Economía (ISEG). Profesor Auxiliar del ISEG. Investigador del CIRIUS/ISEG, Lisboa, Portugal.

Recebido em Fevereiro de 2006 e aceite em Dezembro de 2006.

Received in February 2006 and accepted in December 2006.



Alguns autores têm vindo a salientar o perigo da excessiva partição da propriedade, no contexto daquilo que passou a ser designado como regimes de propriedade associados aos «Anti-Comuns». Este conceito tem sido particularmente relevante na análise da política dos direitos de propriedade intelectual, nomeadamente no campo da pesquisa biomédica.

o conceito de Anti-Comuns – que pretende representar a existência de uma excessiva partição da propriedade e que gera igualmente problemas à sociedade, levando àquilo que passou a designar-se por «Tragédia dos Anti-Comuns».

Nos últimos anos, têm vindo a ser desenvolvidas algumas teses à volta do conceito relativo aos «Anti-Comuns», cuja teorização passou a constituir um importante contributo para a análise dos direitos de propriedade. Nessa medida, alguns autores têm vindo a salientar o perigo da excessiva partição da propriedade, no contexto daquilo que passou a ser designado como regimes de propriedade associados aos «Anti-Comuns»².

Com efeito, Heller (1998), e Heller e Eisenberg (1998), articularam a «Tragédia dos Anti-Comuns», fazendo dela uma espécie de «efeito espelho» relativamente à «Tragédia dos Comuns». Uma excessiva partição dos direitos de propriedade conduz a uma subutilização de um determinado recurso.

Este conceito tem sido particularmente relevante na análise da política dos direitos de propriedade intelectual, nomeadamente no campo da pesquisa biomédica, quando as patentes de fragmentos de genes conduzem ao que, na linguagem anglo-saxónica, se denomina como *patent stacking*, que corresponde a uma espécie de sobreacumulação de patentes. Isto requer um enorme número de licenças para os fragmentos dos genes, o que complica qualquer aplicação que se pretenda fazer aquando da utilização dos genes, quando se pretende utilizá-los integralmente.

Buchanan e Yoon (2000) reformatarem os argumentos relativos aos Comuns e aos «Anti-Comuns», construindo um modelo que trata de forma simétrica os Comuns e os «Anti-Comuns», combinando a análise dos Comuns e dos «Anti-Comuns» com uma grelha única que permite análises e experiências empíricas mais fáceis.

Uma nova teoria para os direitos de propriedade

Como vimos, no caso dos Comuns, os direitos de propriedade estão subdefinidos. A ausência de direitos de propriedade leva a que não haja agentes a poder excluir outros de aceder ao recurso. Nestas condições, a existência de muitos agentes a utilizar um recurso, leva a um ineficiente nível de utilização do recurso e a uma especial propensão para o uso excessivo do recurso. O óptimo social ocorre a um nível inferior de utilização do recurso por comparação com o nível de utilização que é efectivamente praticado.

Ao invés, quando vários donos têm direitos de exclusão sobre terceiros relativamente a um recurso escasso, e nenhum desses donos exerce um efectivo privilégio de uso sobre o recurso e pode excluir os outros, esse recurso poderá ficar sujeito a uma utilização deficitária. É o problema associado a esta realidade que ficou conhecido como a «Tragédia dos «Anti-Comuns»». O conceito de «Anti-Comuns» foi inicialmente introduzido por Michelman em 1982³ e tornou-se bastante utilizado após os artigos de Heller⁴, referindo-se-lhe como o reverso da medalha do fenómeno conhecido, desde Hardin (1968), como a «Tragédia dos Comuns».

A definição de «Anti-Comuns» proposta por Heller (1998) passou a constituir uma poderosa ferramenta para a Teoria da Propriedade. Nos «Anti-Comuns», os direitos de propriedade estão afectos a vários agentes, pelo que esses agentes têm o direito de excluir outros de utilizar um determinado recurso que é escasso, embora nenhum deles tenha um verdadeiro privilégio de usá-lo efectiva e devidamente, fazendo com que haja uma propensão para a subutilização do referido recurso, havendo demasiados detentores que usufruem do direito de proceder à exclusão de outros.

Quer os Comuns quer os Anti-Comuns são caracterizados por ineficiência na utilização dos recursos. A diferença é que a primeira situação (a relativa aos Comuns) pauta-se pela sobreexploração, e a segunda (a relativa aos Anti-Comuns) caracteriza-se por baixos níveis de utilização dos recursos. No caso dos Comuns, a tragédia resulta da existência de poucos ou nenhuns direitos de exclusão (que caracteriza o Livre Acesso), enquanto nos Anti-Comuns o problema reside nos demasiados direitos de exclusão sobre o recurso, tornando o uso eficiente do recurso demasiado dispendioso.

Após o aparecimento de um «Anti-Comum», o processo de

passagem para o âmbito de um direito de propriedade privada pode ser moroso e extremamente lento, dadas as características associadas aos processos em causa. Esta realidade deixa antever a existência de dificuldades em ultrapassar a «Tragédia dos Anti-Comuns», assim como requer alguma reflexão sobre a necessidade de regular os direitos de propriedade – além do próprio dever de se proceder a uma clarificação conceptual adequada –, para ultrapassar de forma célere estes problemas, sem levantar ambiguidades e salvaguardando devidamente os direitos adquiridos ao abrigo da propriedade privada.

Este novo conceito de «Anti-Comuns» pressupõe, consequentemente, que não só os Comuns geram tragédia, deixando também pressuposto que a excessiva partição dos direitos de propriedade de um recurso, sobre o qual esses agentes têm o direito de excluir outros do seu uso, mas na verdade nenhum deles o pode utilizar convenientemente, também deixa visível a possibilidade de tragédia, nomeadamente pelo não uso ou pelo pouco uso que se faz do recurso em causa.

Alguns exemplos clássicos são normalmente apresentados para focar o problema dos «Anti-Comuns», que aqui apresentaremos de forma introdutória e muito genérica, para que no ponto seguinte nos possamos debruçar de forma mais pormenorizada sobre as implicações efectivas, a estudar através de um caso específico, considerado de uma forma mais concreta.

Refira-se desde já o estudo de Heller (1998) sobre a transição para as instituições de mercado na Rússia. Discute o caso dos armazéns de rua de Moscovo que estão vazios (sem mercadoria), por contraposição aos quiosques de rua que entretanto surgiram pela cidade (sem quaisquer problemas dessa natureza). Estes armazéns de rua estão sujeitos a uma utilização deficitária porque existem demasiados donos (desde locais, regionais, agências federais do governo, até outras entidades que entretanto emergiram na Rússia recente), os quais – todos eles – têm o direito de excluir outros de utilizarem o recurso.

Referindo-se aos prédios devolutos em Moscovo, Heller mostrava que as razões subjacentes ao facto de alguns prédios estarem vazios tinham a ver com o facto de haver múltiplos donos, todos eles tendo de concordar sobre a utilização

a dar a cada prédio. O direito à exclusão está patente, denotando que os «Anti-Comuns» não têm o mesmo suporte em termos de propriedade que tem um qualquer prédio, pertença de alguém com o direito de propriedade perfeitamente definido de modo restritivo relativamente a alguém que o pode usar em sentido pleno no âmbito da definição tradicional da propriedade privada.

Após a revitalização do conceito por Heller (1998), Buchanan e Yoon (2000), e na sequência do trabalho de Heller e Eisenberg (1998), os «Anti-Comuns» expressaram-se pela primeira vez através de uma teoria propriamente formal, aplicando o conceito ao modelo de Cournot⁵. Utilizaram o modelo *standard* de cartéis horizontais entre empresas com produtos perfeitamente complementares⁶.

Um exemplo específico apresentado na área das patentes tem a ver com as patentes do genoma humano. A análise dos «Anti-Comuns» permite conjecturar sobre os aumentos de preços que podem resultar do aumento do número de patentes complementares requeridas para aceder a um determinado corpo do conhecimento.

Muitos outros casos têm sido referidos, nomeadamente na área das patentes. Eisenberg, por exemplo, apresentou o problema dos Anti-Comuns na indústria das patentes. Esta autora estudou os atrasos no desenvolvimento de patentes resultante da pesquisa nas universidades, referindo que os direitos exclusivos de licenciamento permitem aos seus detentores explorar valores locativos potenciais das patentes⁷.

Um exemplo específico apresentado na área das patentes tem a ver com as patentes do genoma humano⁸. A análise dos «Anti-Comuns» permite conjecturar sobre os aumentos de preços que podem resultar do aumento do número de patentes complementares requeridas para aceder a um determinado corpo do conhecimento. Quando há múltiplos possuidores de múltiplas patentes que querem aceder a algumas áreas da informação intelectual (nomeadamente quando as patentes são passadas por segmentos de genes), em que todos devem obter licenças para fazer uso da informação nos mercados, pode dar-se um aumento de preços



resultante do comportamento dos detentores das patentes, o que, portanto, leva à redução do bem-estar económico. No Modelo de Buchanan e Yoon (2000), o acesso à informação e o bem-estar andam lado a lado. À medida que sobe o número de componentes relativas às patentes, o nível de bem-estar consequente reduzir-se-á.

A «Teoria dos Anti-Comuns» aplicada ao licenciamento de patentes sugere, por conseguinte, que o modelo dos «Anti-Comuns» deixa antever que a proliferação dos direitos de propriedade de um recurso relativo a patentes de informação serve para aumentar o custo de acesso à informação e baixa os valores de acesso de equilíbrio e o próprio bem-estar económico. Contudo, alguns estudos recentes, com a utilização de um contexto teórico diferente, relativizam estes resultados, fazendo-os depender de determinadas condições associadas aos modelos utilizados⁹.

Além desses exemplos, pode apresentar-se igualmente o caso da excessiva partição de uma propriedade de terra, a qual provoca um efeito de não-utilização efectiva sobre o uso do recurso (da terra). Vários agentes que herdaram uma parcela de terra podem excluir outros de utilizá-la, mas cada qual não tem direito ao seu uso pleno. Além disso, essas pequenas parcelas de terra não justificam a sua preservação, pois as sociedades estão hoje condicionadas por uma economia comercial, o que faz com que os proprietários deixem de ter a preocupação de tratar esse espaço, de conservá-lo em condições minimamente razoáveis e de fomentar a exploração desse recurso.

Dir-se-ia então que não é compensatório (pela moderna acepção de que o que é compensador é aquilo que gera lucro), quer pela afectação de tempo quer de outros recursos, em concorrência directa com outras actividades, mais interessantes do ponto de vista de exploração material.

A título ainda meramente ilustrativo, pode apresentar-se também o exemplo da «Tragédia dos Anti-Comuns» digitais relativa aos direitos de propriedade intelectual na área dos digitais¹⁰.

Após esta breve caracterização do problema, com a apresentação genérica de alguns casos em que foram identificados problemas resultantes do surgimento deste fenómeno, podemos referir que a análise dos «Anti-Comuns» tem-se tornado muito significativa e passou a ser bastante estuda-

A título ainda meramente ilustrativo, pode apresentar-se também o exemplo da «Tragédia dos Anti-Comuns» digitais relativa aos direitos de propriedade intelectual na área dos digitais.

da, quer em termos da Teoria Económica, quer em termos jurídicos e de estudos académicos em termos gerais.

Sendo nosso objectivo a apresentação genérica do problema, não queremos contudo deixar de dar alguma relevância ao entendimento que é feito em termos da apresentação de alguns modelos, com o objectivo de salientar a essência do fenómeno, na base de uma falta de conformidade existente entre os direitos de uso e de exclusão. Parisi, Schulz e Depoorter (2003) apresentam um modelo geral que permite distinguir casos simultâneos e casos sequenciais, referindo, contudo, que na realidade muitas situações combinam as duas possibilidades.

Para o primeiro daqueles casos, consideram que os direitos de exclusão são exercidos ao mesmo tempo, o que envolve agentes ligados entre si por uma relação determinada, tal como o facto de serem co-detentores de um recurso sobre o qual detêm poderes cruzados de veto sobre o uso feito por outros relativamente ao referido recurso. É o caso de um conjunto de proprietários independentes de terras, que decidem juntar-se para a celebração de um projecto conjunto que requer a unificação das suas parcelas de terra. Nesta situação, os agentes detêm e utilizam os direitos ao mesmo nível na cadeia de valor. Neste caso, cada dono da sua parcela de terra contribui com um *input* para o projecto, estando no mesmo nível do processo de produção.

No caso sequencial, os direitos de exclusão são exercidos em estádios consecutivos, a níveis diferentes da cadeia de valor. Os vários detentores de direitos exercem os direitos de exclusão sucessivamente, o que pressupõe a existência de múltiplas partes em hierarquia, cada qual podendo exercer a exclusão ou o poder de veto sobre uma dada proposta. Seja o caso, por exemplo, da fragmentação do controlo sobre uma determinada terra, considerada a diferentes níveis, que possa despoletar um problema sequencial de «Anti-Comuns» ao nível de um determinado processo de reunificação dos direitos. Quando uma determinada propriedade de terra, considerada um todo, é horizontalmente

fragmentada por direitos reais limitados sobre a terra (e.g., o proprietário da terra dá o direito de construção a um terceiro que, por sua vez, concede direitos parciais a outrem, em que todos eles ficam com direitos sucessivos de utilização). Neste processo, existe latente uma situação que tem subjacente o facto de existirem condições para um problema sequencial de «Anti-Comuns». Para reunificar os direitos sobre a terra, torna-se necessária uma cadeia vertical de recontrações (de recompra de direitos).

Como se pode constatar, quer o problema de Anti-Comuns ao nível simultâneo, quer o problema ao nível sequencial são questões que resultam da não-conformidade entre direitos de uso e direitos de exclusão, que estão na origem do próprio problema geral associado aos «Anti-Comuns».

A formalização de um exemplo sobre os «Anti-Comuns»

A existência de um recurso, sujeito a múltiplos direitos de exclusão que sejam detidos por dois ou mais agentes, leva a que cada um deles tenha incentivos para não permitir que outros utilizadores usem o recurso. Este comportamento leva a um nível ineficiente de utilização do referido recurso. A presença de agentes concorrentes que definam o controlo à entrada e cujos direitos sejam exercidos individualmente pelos co-proprietários ou co-detentores (desses direitos), agindo em condições individuais de concorrência, leva a que os direitos de exclusão sejam exercidos mesmo quando o uso do recurso por um qualquer agente leve à obtenção de benefícios sociais líquidos. Em termos económicos, a «Tragédia dos Anti-Comuns» resulta então do facto de que os recursos não são explorados mesmo para o conjunto dos pontos em que a produtividade marginal é positiva. Isto acontece uma vez que os múltiplos detentores dos direitos de exclusão não internalizam completamente os custos criados a partir do exercício dos direitos de exclusão sobre outros.

Assim, as externalidades associadas ao problema dos «Anti-Comuns» têm duas causas próximas. A primeira tem a ver com a existência de externalidades correntes ou estáticas e reporta-se ao facto de que o exercício do direito de excluir que é detido por um determinado agente reduz ou (mesmo) elimina o valor de direitos similares detidos por outros agentes. Em termos de teoria dos preços, pode pensar-se nesta externalidade como o efeito de preços cruzados

provocado pela existência dos vários direitos de exclusão. A outra tem a ver com o facto de que a preservação dos recursos produtivos pode criar externalidades futuras ou dinâmicas, por causa da subutilização que hoje se faz dos *inputs* produtivos e que traz consequências para o futuro (como se pode inferir a partir da própria teoria geral do crescimento económico).

Como referem Schulz, Parisi e Depoorter (2002), nas

A falta de conformidade provoca uma redução do bem-estar resultante da «perda de sinergias que poderia ser obtida a partir das características complementares existentes num direito de propriedade unificado». Perdas de bem-estar dão-se por causa das discrepâncias existentes entre os direitos de uso e os direitos de exclusão possuídos por vários donos.

situações de «Anti-Comuns» os direitos detidos pelos co-detentores do recurso podem ser comprimidos, e até potencialmente eliminados, através de um efeito «eclipse de direitos de exclusão» que é provocado pela existência de outros co-detentores. Tal como no caso dos Comuns, nos «Anti-Comuns» não existem fronteiras perfeitamente definidas para os direitos de uso e direitos de exclusão. Esta falta de conformidade provoca uma redução do bem-estar resultante da «perda de sinergias que poderia ser obtida a partir das características complementares existentes num direito de propriedade unificado». Perdas de bem-estar dão-se por causa das discrepâncias existentes entre os direitos de uso e os direitos de exclusão possuídos por vários donos.

Vejamos um exemplo funcional sobre a fragmentação da propriedade¹¹, que leva a externalidades associadas ao problema surgido em torno dos «Anti-Comuns».

Considere-se então a compra por um agente (o agente 1) de um terreno a um outro agente (o agente 2), com o objectivo de aí ser plantado um pomar pelo agente 1. Contudo, a venda pressupõe que o agente 1 (o comprador) permita que o agente 2 possa levar o seu gado ovino a pastar nessas terras. No fundo, a venda impõe uma condição restritiva ao uso da terra, pressupondo uma reserva parcial ao uso da terra, configurando-se uma fragmentação dos direitos de



uso da terra. Ambos os agentes ficam então com direitos parciais de uso e direitos recíprocos de exclusão. O direito de propriedade do agente 1 está limitado pela existência de um direito real que ficou com o agente 2 (precisamente o de poder levar as ovelhas a pastar nas terras que vendeu). Isto significa que o agente 1 tem o direito de excluir qualquer uso da terra feito pelo agente 2 que não seja o de este levar as suas ovelhas a pastar na terra do agente 1. Por sua vez, o agente 2 tem o direito de excluir qualquer uso feito pelo agente 1 que entre em conflito com os interesses do agente 2 em manter a possibilidade de pastoreio que havia garantido. A unidade dos direitos sobre a propriedade da terra foi fragmentada por direitos de uso detidos por agentes diferentes. Esta fragmentação mantém-se benéfica para as partes, enquanto o uso feito por ambos os agentes (por via do pomar, para o agente 1 e do pastoreio, para o agente 2) se mantiver como o melhor uso a dar à terra por ambas as partes.

Contudo, suponha-se que o agente 1 vê uma oportunidade de obter um valor maior do que o que recebe com o actual uso da terra, através, por exemplo, da construção de um hotel. Este uso entrará em conflito com o direito adquirido pelo agente 2 de levar as suas ovelhas a pastorear a terra. Assim, o agente 2 pode não consentir a intenção do agente 1 de alterar o uso da terra para um hotel e usar o seu direito de veto, impedindo a transformação do destino a dar à terra. Contudo, a apresentar-se vantajoso, o agente 2 poderá consentir a transformação. Para isso, irá seguramente tentar maximizar os seus ganhos com a cedência dos seus direitos de uso da terra. Schulz, Parisi e Depoorter (2002) mostram que a posição dos múltiplos detentores de direitos sobre as terras requer a reunificação dos direitos de uso fragmentados e cria um problema estratégico.

Os autores provam que o uso fragmentado dos direitos leva a uma subutilização da terra, no sentido em que o esforço do agente 1 acaba por ser inferior ao óptimo e consequentemente o valor da terra não vai ser maximizado. Se o agente 1 detivesse todos os direitos sobre a terra, o problema da fragmentação iria desaparecer e o nível de esforço escolhido seria superior, levando a um valor económico mais elevado.

Os «Anti-Comuns» na explicação de novos dilemas na pesca

A «Tragédia dos Comuns» explica as razões pelas quais as pescas oceânicas são propensas à sobreexploração das espécies (Hardin, 1968)). Contudo, de realçar que Gordon (1954) havia examinado o problema dos Comuns há mais de uma década.

A instauração das quotas de pesca individuais (as ITQ¹²) permitiram contornar essa aparente inevitabilidade para um conjunto de pescarias pelo mundo fora. No entanto, o enorme entusiasmo aplicado às quotas individuais de pesca deixou espaço à possibilidade de surgir a «Tragédia dos Anti-Comuns». Com efeito, desde a difusão do conceito por Heller (1998), descrevendo-o na exacta medida em que se opunha à ideia da «Tragédia dos Comuns», que se tomou consciência acrescida de que a existência de muitos possuidores de um recurso, cada qual com a faculdade de exclusão de outros de usar o recurso, conduz ao fenómeno da «Tragédia dos Anti-Comuns», i.e., conduz à subutilização do recurso.

Nas pescas oceânicas, os governos tentaram evitar a «Tragédia dos Comuns» durante décadas através da regulação da actividade. Promoveu-se a limitação da duração da época de pesca, a restrição das áreas abertas à pesca, a limitação de determinadas artes e aparelhos de pesca e a redução do tamanho e potência dos navios, tal como a fixação de tamanhos mínimos para o peixe descarregado em lota. A verdade é que estas práticas utilizadas para muitas espécies muitas vezes não fizeram com que a sobrepesca deixasse de existir, assim como continuou a haver, não poucas vezes, enormes desperdícios resultantes de uma destrutiva corrida à pesca.

Com as quotas individuais de pesca, cada pescador pode pescar uma determinada proporção dos TAC¹³ fixados anualmente pelas entidades gestoras da pesca. Com o estabelecimento das quotas individuais, teoricamente o pescador pode utilizar a sua quota quando quiser e a corrida ao peixe desaparece (Leal, 2002a). Entretanto, as quotas podem ser transferidas, o que faz com que os seus possuidores possam ajustar a dimensão das suas operações de pesca, comprando ou vendendo quotas ou eventualmente retirando-as do mercado.

Muitas nações passaram a usar estes Programas de Quotas Individuais para gerir os seus recursos¹⁴. Estes

Programas permitiram melhorar os rendimentos dos pescadores, melhorar a qualidade dos produtos, reduzir o excesso de quotas e eliminar eventuais excessos de capturas relativamente aos TAC¹⁵. O exemplo da pesca do Halibut do Alaska¹⁶ revelou os resultados da corrida ao peixe decorrente da redução das épocas de pesca, ou do facto de se exceder regularmente os TAC, já que os curtos e cada vez mais reduzidos períodos de pesca disponíveis tendiam a ser aproveitados ao máximo pelos pescadores¹⁷. As capturas deixaram entretanto de superar os TAC¹⁸ e os excessos de frota foram igualmente reduzidos.

O excesso de quotas individuais de pesca pode, no entanto, levar muitas vezes a uma subexploração do recurso. No caso do Halibut do Alaska, as regulamentações iniciais proibiam a venda de quotas de pesca para valores que não atingissem um determinado montante. Esta regra visava proteger pequenos pescadores, a pescar a tempo parcial, dos ímpetus dos grandes armadores que quisessem comprar muitas quotas de pequenos operadores. Contudo, muitas dessas pequenas quotas acabavam por ser excessivamente pouco rentáveis para que fossem exploradas pelos seus detentores e muitas delas deixaram de ser usadas, levando a uma subexploração do recurso. Esta constatação levou a que fosse redefinida a legislação para o efeito.

Se as quotas individuais de pesca constituem uma solução possível para reduzir os efeitos da «Tragédia dos Comuns», poderão, por outro lado, dar azo a que surjam efeitos a nível da «Tragédia dos Anti-Comuns», e, por isso, deve ter-se em conta que determinadas medidas devem prever este tipo de situações para que possam ser suficientemente eficazes na obtenção dos resultados pretendidos.

Por seu turno, o exemplo da pesca do caranguejo do Alaska¹⁹ tem demonstrado igualmente problemas resultantes de épocas de pesca curtas, de menos de uma semana por ano. Os pescadores entregam todas as suas capturas à indústria transformadora de uma só vez, gerando um excesso de caranguejo oferecido e levando a uma redução drástica dos preços. O ritmo frenético da pesca conduz a um aumento dos custos de pesca, torna mais complexa a gestão dos stocks de peixe e aumenta os perigos para os pescadores. Numa situação destas (de sobreexploração do recurso) pode mostrar-se indicada a introdução de quotas de

pesca. Estas empresas, ao receberem e processarem os caranguejos que chegam às docas, podem sair lesadas, incorrendo em grandes custos, quando os pescadores pescam de acordo com as suas quotas de pesca. Com épocas mais longas, os pescadores preferem pescar o caranguejo nas épocas em que os preços estão mais altos. Então, as empresas transformadoras já não poderão processar de uma só vez as grandes quantidades de caranguejo que processavam antes. Além disso, a refrigeração fica muito mais dispendiosa, nomeadamente pela necessidade de investimentos adicionais, tornando-se por essa via desnecessária, pelo menos, em certos períodos.

Empurrados para preços abaixo dos preços competitivos, os pescadores poderão considerar que, no limite, os preços são demasiado baixos, não justificando que se façam todas as capturas por direito associadas às suas quotas de pesca, levando a que parte das quotas possa ficar sem ser usada.

Como medida de apoio à indústria transformadora, pode instituir-se adicionalmente a introdução de quotas de processamento individuais²⁰ com o objectivo de gerir as entregas à indústria transformadora. É aí que o problema dos «Anti-Comuns» surge. Pode, por exemplo, fixar-se que, numa pescaria determinada de caranguejo, 90% das capturas são entregues a um número limitado (oito, por exemplo) de empresas de transformação²¹. Com o fornecimento de caranguejo garantido, as empresas transformadoras podem vir a experimentar uma situação compatível com a resultante dos efeitos imputáveis aos «Anti-Comuns». Apesar dos preços esperados de mercado serem superiores para o caranguejo fresco, as empresas transformadoras irão preferir, à partida, ter uma situação que corresponda a menores lucros, e ter alguma da sua dispendiosa capacidade de processamento inactiva e alguns dos seus capitais investidos em equipamentos de armazenagem desocupados²², gerando subutilização dos recursos.

Por sua vez, as consequências de tal prática são visíveis também ao nível dos pescadores. A garantia de abasteci-



mento à indústria, e o consequente ajustamento do preço em baixa, faz com que os efeitos em termos dos «Anti-Comuns» sejam aplicáveis também aos pescadores. Empurrados para preços abaixo dos preços competitivos, eles poderão considerar que, no limite, os preços são demasiado baixos, não justificando que se façam todas as capturas por direito associadas às suas quotas de pesca, levando a que parte das quotas possa ficar sem ser usada.

Nota final

As muitas tentativas de resolução de problemas que hoje vão surgindo traduzem-se no aparecimento de novas situações, que, muitas vezes, se pautam por dificuldades acrescentadas em termos da sua compreensão.

Muitas questões podem ser colocadas em torno desta matéria. Com efeito, podem então colocar-se as seguintes questões.

Os problemas que foram referidos nos dois casos apresentados em termos de «Anti-Comuns» na pesca representam, de facto, situações novas com novas problemáticas e requerem soluções próprias? Ou simplesmente não passam de novas implicações que reflectem problemas antigos de instrumentos cujas vantagens e desvantagens haviam já sido identificadas antes?

As novas situações no âmbito dos «Anti-Comuns», manifestando-se da forma como foi exposta, provavelmente poderão requerer um novo tipo de soluções como as que são traduzidas por uma política de intervenção de maior alcance, na tentativa de um maior controlo e na procura de uma maior restrição do ímpeto que se tem manifestado ao nível de uma forte proliferação de situações e de problemas.

Os «Anti-Comuns» traduzem-se numa ineficiente utilização dos recursos reflectida na sua subutilização e, portanto, poderá caber ao Estado uma renovada função organizadora, provavelmente ao arrepio da estandardizada linha vigente, muito em voga nos dias que correm, em termos de uma maior liberalização geral.

Para finalizar, deve ser expressa a ideia de que os «Anti-Comuns» requerem, antes de mais, uma nova definição dentro do próprio conceito geral de «direitos de propriedade» e toda a discussão de base deve requerer uma filosofia que permita clarificar quer o conceito de «Anti-Comuns», quer

todas as projecções e aplicações que se desenvolvem em torno do conceito de «Anti-Comuns».

À luz do que tem sido desenvolvido cientificamente, em particular, desde os finais da década de 1990, pretende-se realçar o reconhecimento de que a definição de «Anti-Comuns» pode permitir uma maior sustentabilidade na discussão, e pode permitir um novo enquadramento geral para situações que até muito recentemente não encontravam espaço próprio nem um lugar na literatura científica, quer porque eram inexistentes ou eram pouco reconhecidas em termos de realidade em si, quer porque a sua concepção em termos científicos apenas vinha sendo forjada na sua expressão precursora, embora extremamente interessante e desenvolvida. ■

Notas

1. Aqueles bens relativamente aos quais vários agentes usufruem do privilégio de usar um determinado recurso, sem qualquer direito a poder excluir qualquer outro agente relativamente à utilização desse recurso.

2. Ver Heller (1998), Heller (1999), Heller e Eisenberg (1998), Buchanan e Yoon (2000), Depoorter e Parisi (2000).

3. Michelman definiu o termo «Anti-Comuns» como «um tipo de propriedade no qual todos os donos têm direitos relativamente aos objectos que possuem nesse regime e nenhum deles tem o privilégio de os usar, excepto se for particularmente autorizado pelos outros». Esta definição tem poucas ilustrações no mundo real em termos de relações de propriedade, embora evidencie as faltas de eficiência relativas a um conjunto de situações representadas por múltiplos donos com direitos de propriedade (e de exclusão), embora sem efectivos poderes de utilização plena (Michelman, 1982).

4. Ver Heller (1998) e Heller (1999).

5. Ver Cournot (1927).

6. Ver mais sobre este assunto em Greer e Bjornstad (2004).

7. Ver, por exemplo, Eisenberg (1989), Eisenberg (2001) e Heller e Eisenberg (1998).

8. Sobre este assunto, ver Greer e Bjornstad (2004) e Stewart e Bjornstad (2002).

9. Ver Greer e Bjornstad (2004).

10. Ver Kampari (2004).

11. Apresentado em Schulz, Parisi e Depoorter (2002).

12. *Individual Transferable Quotas* ou Quotas Individuais Transferíveis.

13. *Total Allowable Catches* ou Capturas Totais Permitidas, que correspondem genericamente à quantidade máxima de peixe que pode ser capturado, num ano, sem esgotar o recurso.

14. A Islândia ou a Nova Zelândia fazem-no relativamente à generalidade das pescas comerciais; a Austrália, o Canadá, os EUA, a Gronelândia ou a Holanda, por exemplo, relativamente a algumas espécies.

15. Ver a este propósito de Alesi (1998), Repetto (2001) e Wilen e Homans (2000).

16. Ver Leal (2002b).

17. No início dos anos 1990, a pesca estava aberta apenas dois ou três pequenos períodos de cerca de 24 horas por ano. Com a implementação das quotas individuais de pesca adoptadas em 1995, a época de pesca aumentou para mais de oito meses por ano, permitindo o aumento das vendas de peixe fresco e a preços mais altos (GAO, 2002).

18. Ver Dinnerford *et al.* (1999).

19. Ver Leal (2002b).

20. IPQ ou *Individual Processing Quotas*, sendo instituídas como pré-requisito na atribuição das quotas de pesca de caranguejos.

21. Ver Council (2002).

22. Ver Matulich *et al.* (1996).

Referências bibliográficas

BUCHANAN, J. M. e YOON, Y. J. (2000), «Symmetric tragedies: commons and anticommons». *Journal of Law and Economics*, no. 43.

COUNCIL, N. P. F. M. (2002), «Summary of the Bering Sea and Aleutian Islands crab rationalization program». A Report by the North Pacific Fishery Management Council, Anchorage, Alaska. Ver na web o sítio em: <http://www.fakr.noaa.gov/npfmc>.

COURNOT (1927), **Researches into the Mathematical Principles of the Theory of Wealth (1838)**. Trad. Nathaniel Bacon. McMillan, New York.

DE ALESII, M. (1998), **Fishing for Solutions**. Institute of Economics Affairs, London.

DEPOORTER, B. e PARISI, F. (2000), «Commodification in property law: anticommons fragmentation in servitude law». CASLE 5. Working Paper Series.

DINNEFORD, E.; IVERSON, K.; MUSE, B. e SCHELLE, K. (1999), «Changes under Alaska's halibut ifq program, 1995 to 1998». A Report Published by the Alaska Commercial Fisheries Entry Commission. Entidade na web em: <http://www.cfec.state.ak.us/>.

EISENBERG, R. (1989), «Patents and the progress of science: exclusive rights and experimental use». *University of Chicago Law Review*, no. 56.

EISENBERG, R. (2001), «Bargaining over the transfer of proprietary research tools: is this market failing or emerging?». In R. D. *et al.* (ed.), **Expanding the Bounds of Intellectual Property: Innovation Policy for the Knowledge Society**, Oxford University Press, New York.

GAO (2002), «Individual Fishing Quotas: Better Information Could Improve Program Management». General Accounting Office. GAO-03-159, Washington, DC.

GORDON, H. S. (1954), «The economic theory of a common property resource: the fishery». *Journal of Political Economy*, no. 62.

GREER, L. A. e BJORNSTAD, D. J. (2004), «Licensing complementary patents, the anticommons and public policy». Technical

report, Joint Institute for Energy and Environment. Entidade na web em: <http://www.jiee.org/>.

HARDIN, G. (1968), «The tragedy of the commons». *Science*, no. 162.

HELLER, M. A. (1998), «The tragedy of the anticommons: property in the transition from Marx to markets». *Harvard Law Review*, no. 111.

HELLER, M. A. (1999), «The boundaries of private property». *Yale Law Review*, no. 108.

HELLER, M. e EISENBERG, R. (1998), «Can patents deter innovation? The anticommons in biomedical research». *Science*, no. 280.

KAMPARI, S. (2004), «Tragedy of digital anti-commons». S-38.042 Seminar on Networking Business. Helsinki University of Technology, Networking Laboratory.

LEAL, D. R. (2002a), «Fencing the fishery: a primer on ending the race for fish». PERC REPORTS, na web em: http://www.perc.org/pdf/guide_fish.pdf.

LEAL, D. R. (2002b), «A new fishing tragedy? The 'anticommons' leads to underuse». PERC REPORTS, na web em: <http://www.perc.org/perc.php?id=455>.

MATULICH, S. C.; MITTELHAMMER, R. C. e ROBERTE, C. (1996), «Toward a more complete model of individual transferable fishing quotas: Implications of incorporating the processing sector». *Journal of Environmental Economics and Management*, no. 31.

MICHELMAN, F. I. (1982), «Ethics, economics and the law of property». In J. R. Pennock e J. W. Chapman (eds.), **Nomos XXIV: Ethics, Economics and the Law**, New York University Press, New York.

PARISI, F.; SCHULZ, N. e DEPOORTER, B. (2003), «Simultaneous and Sequential Anticommons». George Mason University of Virginia, School of Law, Law and Economics Working Paper Series, no. 03-11.

REPETTO, R. (2001), «A natural experiment in fisheries management regimes». *Marine Policy* 25. Ver também Working Paper «The Atlantic Sea Scallop Fishery in the U.S. and Canada: A Natural Experiment in Fisheries Management Regimes», na web em: <http://environment.yale.edu/documents/downloads/o-u/repetto.pdf>.

SCHULZ, N.; PARISI, F. e DEPOORTER, B. (2002), «Fragmentation in Property: Towards a General Model». *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, no. 158.

STEWART, S. e BJORNSTAD, D. J. (2002), «An experimental investigation of predictions and symmetries in the tragedies of the commons and anticommons». Technical report, Joint Institute for Energy and Environment.

WILEN, J. E. e HOMANS, F. R. (2000), «Unraveling rent losses in modern fisheries: Production, market, or regulatory inefficiencies?». Paper presented at Western Economics Association 74th International Conference, Vancouver, BC.

RAE executivo

A nova revista da FGV-EAESP!

Faça a sua assinatura!

Voltada para a gestão de negócios, com leitura agradável e tom provocativo, que leva à reflexão.

Entrevistas de interesse para o público executivo, colunas e artigos sobre assuntos em evidência, dicas de cinema e de leitura compõem e fazem o diferencial da RAE-executivo.

Presente de lançamento:

Consulte o site e acesse os artigos

"Os Sentidos do Trabalho" e

"Motivação: uma viagem ao centro do conceito",
na íntegra!

Central de Atendimento

0800-16-2311

assinatura@rae.com.br

www.rae.com.br



**FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS**



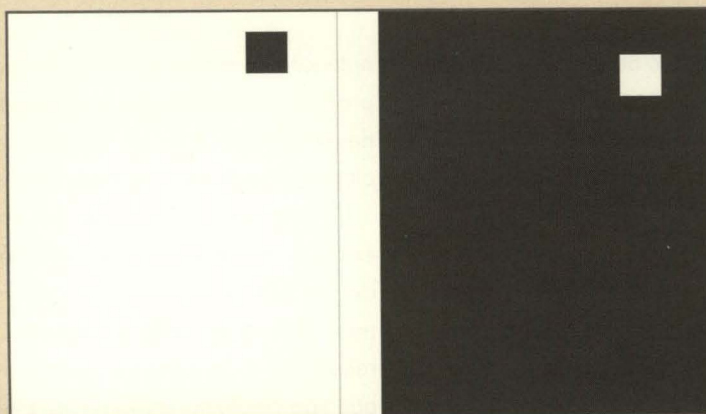
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo



Estudos

DBA «versus» PhD **Semelhanças e diferenças**

por António Gomes Mota e Carlos Gonçalves

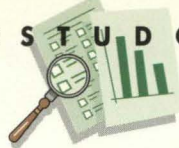


Tina Albes

«Ciano/Magenta/Amarelo»

Acrílico s/ tela 3 x (30 x 30 cm)

Exposição de Pintura no INDEG/ISCTE,
Lisboa, Janeiro/Fevereiro 2007



DBA «versus» PhD

Semelhanças e diferenças

por António Gomes Mota e Carlos Gonçalves

RESUMO: O presente trabalho analisa a fronteira entre um programa de DBA – «Doctor of Business Administration» e um programa de PhD, procurando clarificar o conceito do primeiro, no que pode ser considerado como uma contribuição para o conhecimento científico, analisando os aspectos metodológicos relacionados com a definição do projecto de investigação e, nestes dois contextos, a interligação entre «Teoria – Prática – Crítica – Teoria».

Palavras-chave: Contribuição, Objecto, Objectivo, Problema, Problemática, Crítica, Metodologia

TITLE: DBA vs. PhD: Similarities and differences

ABSTRACT: This paper analyses the frontier between a DBA and a PhD, aiming to clarify in the former the concept of a scientific contribution, analyzing the methodological dimension within the definition of the research project and the «Theory – Practice – Review – Theory» interaction in the DBA.

Key words: Contribution, Object, Objective, Problem, Review, Methodology

TÍTULO: DBA «versus» PhD: Similitudes y diferencias

RESUMEN: El presente trabajo analiza la frontera entre un programa de DBA «Doctor of Business Administration» (Doctor en Gestión de Empresas) y un programa de PhD, buscando aclarar el concepto del primero, en lo que puede ser considerado como una contribución para el conocimiento científico, analizando los aspectos metodológicos relacionados con la definición del proyecto de investigación y, en estos dos contextos, la vinculación entre «Teoría-Práctica-Crítica-Teoría».

Palabras clave: Contribución, Objeto, Objetivo, Problema, Problemática, Crítica, Metodología

A oferta em Portugal, no ano lectivo de 2006/07, do primeiro programa de *Doctor of Business Administration* (DBA)¹, coloca também, no nosso país, a necessidade de uma clarificação das diferenças face ao Doutoramento dito tradicional (PhD).

O DBA emergiu na década de 1990², e muito centrado nas universidades do Reino Unido e Austrália, havendo, no final dessa década, mais de 30 universidades que o ofereciam nestes países (Bourner, Ruggeri-Stevens e Bareham, 2000), a grande maioria das quais em paralelo com a ma-

nutenção do programa de PhD, evidenciando, assim, o claro propósito de construção e desenvolvimento de um novo tipo de programa, que se distinguisse do PhD no perfil dos alunos, objectivos e natureza da dissertação.

Os elementos distintivos do programa de DBA são a exibição de experiência profissional e preferência da posse de um MBA como programa pós-graduado (por oposição, num PhD, a um MSc e nenhuma experiência empresarial requerida) e um Doutoramento para profissionais de gestão que vão continuar a desenvolver predominantemente a sua

actividade em empresas, ou seja, profissionais de gestão que vão contribuir, no terreno, para a disseminação de melhores práticas de gestão (por oposição ao PhD, mais orientado para a carreira académica e visando primordialmente contribuir para a literatura académica).

Esta diferenciação de perfil dos alunos e objectivos do programa, tende a gerar, do mesmo modo, uma distinção na natureza e estrutura da dissertação. E, neste âmbito, avulta a problemática da contribuição, i.e., saber qual o contributo para o conhecimento expectável numa dissertação de DBA.

A problemática de «uma contribuição»

A questão do «modo» como um relatório doutoral pode ser considerado por um júri como uma «contribuição para o avanço do conhecimento» constitui, talvez, uma das questões mais complexas de um projecto de investigação e, em especial, de um DBA.

De acordo com Phillips (1992), podemos considerar sete alternativas para aquilo que pode ser entendido como «uma contribuição» de uma dissertação de um DBA, a saber:

- dizer alguma coisa acerca de um problema de gestão que ninguém tenha anteriormente dito;
- realizar um trabalho empírico numa empresa ou indústria que não tenha sido feito anteriormente;
- fazer uma síntese de uma «linha» (ou «corrente») de investigação aplicada à gestão que não tenha sido anteriormente feita;
- apresentar uma nova interpretação de práticas de investigação aplicadas à gestão e/ou à resolução de problemas empresariais;
- formular propostas para a resolução de um problema da indústria (sector de actividade económica) que não tenham sido anteriormente formuladas;

- utilizar uma técnica, uma metodologia ou um modelo particular e aplicá-la(o) a uma nova área da gestão;
- outra (a explicitar).

Pode admitir-se que estas alternativas constituem uma possível resposta à questão acima suscitada, tendo em vista a produção de um resultado final que leve um júri de avaliação a considerar que se está perante uma contribuição para o avanço das práticas (ou literatura) de gestão.

Uma orientação do programa de Doutoramento profissional, muito centrada nas contribuições para «um corpo de conhecimento teórico», corre o risco de tornar este programa de graduação demasiado académico, desvirtuando, desse modo, a filosofia e objectivos do mesmo.

Há, contudo, outro tipo de questões que são colocadas em torno de «uma contribuição». Segundo Perry e Cavaye (2004), «muitos académicos consideram que uma contribuição não é uma parte importante, mesmo numa tese de PhD, e questionam mesmo se uma dissertação de DBA necessita de ter uma contribuição para um corpo de conhecimento académico como um critério de avaliação». Acresce, ainda, que uma orientação do programa de Doutoramento profissional, muito centrada nas contribuições para «um corpo de conhecimento teórico», corre o risco de tornar este programa de graduação demasiado académico, desvirtuando, desse modo, a filosofia e objectivos do mesmo, a saber: «o DBA pretende contribuir para a qualificação, a um nível muito elevado, de profissionais com intervenção activa, enquanto dirigentes e consultores nas organizações»³.

Esta abordagem coloca a ênfase de uma dissertação de

António Gomes Mota

gomes.mota@iscte.pt

Doutor em Gestão (ISCTE). Professor Catedrático do ISCTE. Presidente da ISCTE Business School, Lisboa, Portugal.

PhD in Management (ISCTE). Full Professor of ISCTE. President of ISCTE Business School, Lisbon, Portugal.

Doctor en Gestión (ISCTE). Profesor Catedrático del ISCTE. Presidente de la ISCTE Business School, Lisboa, Portugal.

Carlos Gonçalves

carlos.goncalves@iscte.pt

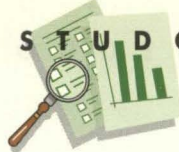
Doutor em Gestão (ISCTE). Professor Auxiliar do ISCTE. Coordenador da Comissão Pedagógica da ISCTE Business School, Lisboa, Portugal.

PhD in Management (ISCTE). Auxiliary Professor of ISCTE. Coordinator of the Pedagogic Commission of ISCTE Business School, Lisbon, Portugal.

Doctor en Gestión (ISCTE). Profesor Auxiliar del ISCTE. Coordinador de la Comisión Pedagógica de la ISCTE Business School, Lisboa, Portugal.

Recebido em Setembro de 2006 e aceite em Dezembro de 2006.

Received in September 2006 and accepted in December 2006.



DBA nas implicações para a melhoria das «práticas de gestão» e, deste modo, as duas primeiras alternativas, acima apresentadas, parecem merecer algum consenso da comunidade académica, Phillips (1994) e Perry *et al.* (2001). No entanto, as restantes alternativas podem, também, ser consideradas como vias a utilizar pelo doutorando de um programa DBA, alargando, deste modo, o seu leque de alternativas⁴.

O «focus» da investigação

Considerando-se que a investigação deverá estar orientada, como acima se referiu, para dar uma contribuição original para a melhoria das práticas de gestão, num determinado contexto profissional (Morley, 2004, p. 367), o doutorando DBA deverá começar por fazer uma reflexão sobre o contexto profissional em que tem desenvolvido as suas competências em gestão e identificar, nesse contexto, uma situação, um caso ou um problema que, pela sua dimensão (ou impacto) nos actos de gestão empresarial, mereça a pena investigar.

Concordamos com Popper (1999) na afirmação de que «o trabalho do cientista não começa com a recolha de dados», mas sim com a «escolha apurada» de um «problema promissor» e que «seja significativo» numa «problemática», teoricamente determinada e historicamente situada no presente.

Tendo em consideração a provável heterogeneidade dos percursos profissionais dos doutorandos DBA e, pensando naqueles que, numa fase inicial da sua investigação, estão hesitantes quanto ao seu objecto de investigação, sugere-se, a título meramente exemplificativo, um possível procedimento que poderá ajudar a desbloquear eventuais situações de impasse.

Assim, os doutorandos que estiverem na situação que acabámos de referir, podem:

- pensar a «empresa» como um todo, interagindo com as envolventes interna (ou meio ambiente interno) e externa, e encontrarem aí a informação de que carecem para identificarem um problema, ou uma situação anómala, que afecte de forma persistente o todo, delimitando, deste modo, o seu objecto de estudo;
- centrar-se nos «processos» da organização (e.g., processo de inovação; processo de qualidade; processo de planea-

mento; processo de organização de trabalho; processo de criação e partilha de conhecimento; processo de recolha e tratamento da informação) e encontrar nestes o *leit motiv* da sua investigação, pois, se identificarem, num desses processos, anomalias que possam ser corrigidas, poderão contribuir para a melhoria do desempenho da gestão;

- centrar-se nas «pessoas» e, em particular, nas suas competências; no modo como são geridas; na adequação do estilo de liderança aos objectivos e estratégias da organização, tendo em consideração as competências do agregado humano da empresa.

Embora o *locus* principal esteja centrado em cada uma destas vertentes, não deve ser ignorada uma visão de conjunto, comportando múltiplos reenvios e interacções, ou seja, a principal problemática pode estar, por exemplo, centrada nas pessoas e, nesse sentido, ser aí que seja identificado o principal problema a investigar. Porém, isso não significa que não se analise as suas interacções com os processos e a empresa como um todo, tendo, contudo, a preocupação de não aprofundar a análise destas duas últimas componentes, pois tal procedimento poderá levar o investigador a desviar-se daquilo que se considera ser o objecto central. Estas componentes poderão ser retomadas na parte final da dissertação como «contributos para futuras investigações».

Interligação «Prática – Teoria – Crítica – Prática» (PTCP)

A delimitação do objecto (ou «campo») de investigação constitui um passo importante na construção do projecto de investigação. É dele (e nele), aliás, que emerge (e está) a área temática em que vai incidir a investigação. Mas não basta identificar um problema que merece ser investigado, bem como a área temática na qual o mesmo se enquadra; é também necessário caracterizá-lo quer quanto à sua topologia, quer quanto à sua tipologia, bem como as razões e/ou motivações que justificam a sua investigação. Esta problemática prende-se com a necessidade de definir de forma clara o «objectivo» da investigação a ser feita.

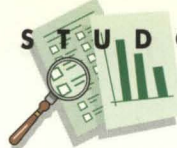
A definição do objectivo deve ser coerente e convergente com a problemática identificada no objecto da investigação. O objectivo constitui uma proposta de um resultado que se pretende atingir, consistindo este, normalmente, numa pos-

Quadro
DBA «versus» PhD: Semelhanças e diferenças

REQUISITOS PARA ADMISSÃO NO PROGRAMA	DBA	PhD
Graduação acadêmica	MBA ou equivalente	MSc
Qualificações	Experiência significativa em gestão	Experiência docente e/ou de investigação
Práticas de investigação	Não obrigatórias	Obrigatórias

FOCO DO PROGRAMA	DBA	PhD
Destinatários	Gestores e profissionais da gestão	Docentes e/ou investigadores
Objectivos	Desenvolver competências para dar um contributo original significativo para as práticas de gestão ¹	Aprofundar competências para dar um contributo original para o avanço do conhecimento científico
Investigação	A precisão de pensamento e de expressão, bem como a consciência daquilo que outros escreveram sobre o tópico objecto de investigação, orientados para o contexto profissional	A precisão de pensamento e de expressão, bem como a consciência daquilo que outros escreveram sobre o tópico objecto de investigação, orientados para o desenvolvimento da ciência
Incidência da investigação	Sobre um problema de gestão de uma empresa ou de uma indústria	Sobre a literatura, uma teoria, uma metodologia, um paradigma, etc.

RELATÓRIO DOUTORAL	DBA	PhD
Formato	Dissertação	Tese
Extensão	Pouco extenso, dado que o doutorando já possui um MBA e experiência profissional, podendo variar entre 45 000 e 50 000 palavras	Extenso, variando entre 50 000 e 60 000 palavras, podendo atingir um máximo de 100 000 palavras
Ênfase	Mais acentuada nas implicações para a gestão e menos acentuada na teoria	Mais acentuada nos fundamentos teóricos
Estilo/linguagem	Linguagem mais rigorosa e mais profunda do que a do gestor ou do consultor, permitindo uma compreensão mais ampla do problema num registo académico	Terá de respeitar os preceitos e normas de produção científica
Conclusões	Deverá apresentar conclusões e implicações para uma audiência mais vasta do que a empresa	Deverá apresentar conclusões e implicações para o avanço da ciência



sível (ou desejada) solução para o problema identificado. Neste sentido, a sua formulação deverá começar com um verbo no infinito, por exemplo, «propor» um novo modelo de avaliação do desempenho de..., com vista a...; «elaborar» uma nova metodologia para melhoria a competitividade de ...; etc.

Admitimos, concordando com Popper (1999), «que todos os problemas brotam de alguma espécie de conhecimento», ou seja, todos os problemas estão impregnados de «teoria antecipadora» (Popper, 1975). Assim, «o progresso da ciência reside essencialmente na evolução dos seus problemas», podendo «ser avaliado pela crescente sofisticação, riqueza, fertilidade e profundidade dos problemas» (Popper, 1999).

Consideramos que a perspectiva de Popper (1999), sobre o «progresso da ciência», é aplicável a qualquer projecto de investigação científica, e, neste sentido, também ao caso específico de um DBA, em que os problemas a investigar são, essencialmente, de «natureza prática».

No pressuposto considerado pelo «racionalismo crítico» de Popper (1999) de «que a ciência começa e termina sempre por problemas», importa-nos desdobrar a informação implicada no termo ou palavra «problema», o qual tem a sua origem no grego *proballein* que significa lançar, atirar ou propor, podendo, em termos gerais, ser sinalizado como problema tudo aquilo que se opõe ou resiste à penetração da inteligência. Assim, podemos afirmar que alguma coisa é um problema, quando a mesma se constitui como uma incógnita ou uma dificuldade a resolver.

Em ciência, a noção de problema reveste-se de alguma complexidade, no sentido em que cada problema incorpora teoria antecipadora e, assim, cada problema é constituído por um padrão, configurado por um certo saber do não saber (Costa Freitas, 1992), que procura um outro padrão que possa ser sintetizado por esquema explicativo plausível.

Deste modo, o exercício de formulação, interpretação ou compreensão de um problema constitui uma exigência metodológica do trabalho científico que implica uma necessidade de aprendizagem, porque cada problema é uma singularidade, ou seja, é único, irrepetível e inconfundível, e, neste sentido, é um existente e também um referente que tem de ser interpretado na sua especificidade.

Por isso, um problema, enquanto tal, identificado pela

comunidade científica, pode exigir práticas científicas, a saber, as de aprender a compreender um problema – tal como Popper (2003) afirma «nós não somos estudantes de uma qualquer matéria, mas estudantes de problemas» e, por vezes, a única maneira de compreendermos um problema é através de procedimentos de «tentativa/erro/discussão crítica» (Popper, 1999).

Na interligação entre a «prática» e a «teoria», é importante notar que «os problemas práticos podem originar problemas teóricos» e, igualmente, «os problemas teóricos podem originar problemas práticos», estando, estes últimos, relacionados com a necessidade de explicar o como e o porquê do problema prático que está a ser investigado (Popper, 1999). Veja-se, por exemplo, o problema de uma estrutura financeira desequilibrada, com uma elevada insuficiência de fundo de manuseio e com fortes repercussões na tesouraria da empresa e, por conseguinte, no risco financeiro (risco de liquidez ou de solvência).

O estudo deste problema prático pode levar o investigador

São estes reenvios sistemáticos entre os problemas práticos e os problemas teóricos, que fazem crescer a base de conhecimentos do investigador, ou seja, o seu conhecimento tácito/explicito e, à medida que aprende a compreender cada vez melhor o problema, tentará ajustar ou corrigir a teoria, ou substituí-la por outra.

a ter de recorrer a teorias financeiras que lhe permitam compreender as causas relevantes do problema em questão, podendo utilizar, por exemplo, teorias do equilíbrio financeiro ou teorias da estrutura financeira. Porém, estas teorias podem não ser suficientes (ou adequadas) para a compreensão do problema em estudo e surgem, deste modo, novos problemas que poderão repetir-se continuamente.

Estes problemas teóricos poderão estar relacionados com «dificuldades internas das teorias iniciais», a sua insuficiência explicativa, por exemplo, ou «discrepâncias entre a teoria e os factos» e, nestas situações, o investigador, «desiludido com as 'velhas' teorias», nas quais ele pensava encontrar os fundamentos de que necessitava, terá que procurar resposta noutra tipo de teorias, por exemplo, na teoria da decisão ou

em teorias comportamentais, ou então propor «um ajuste nas 'velhas' teorias» pois, de outro modo, não consegue compreender correctamente o problema que se propõe investigar (Popper, 1999).

São estes reenvios sistemáticos entre os problemas práticos e os problemas teóricos, que fazem crescer a base de conhecimentos do investigador, ou seja, o seu conhecimento tácito/explicito e, à medida que aprende a compreender cada vez melhor o problema, tentará ajustar ou corrigir a teoria, ou substituí-la por outra. Por conseguinte, neste processo de tentativa e erro, o investigador vai aprendendo a desenvolver o espírito crítico face às suas tentativas, além de descobrir onde residem as suas dificuldades, aprende com os seus erros e os seus fracassos, por uma espécie de método de *feedback* (Popper, 1999).

Pode dizer-se, de um modo simplificado, que o método da ciência integra o método pré-científico de aprendizagem a partir dos erros. Esta integração é feita por intermédio de um mecanismo chamado discussão crítica (Popper, 1999).

Numa perspectiva Popperiana sintetizada, pode considerar-se o seguinte critério metodológico:

- identificar e seleccionar um problema com o qual o investigador se depare casualmente, ou do qual conheça os contornos principais;
- tentar resolvê-lo, propondo uma teoria, um método, um procedimento ou um modelo como tentativa de solução;
- discutir criticamente as teorias subjacentes à problemática, de modo a aumentar o conhecimento através da eliminação de alguns erros e, deste modo, aprender a compreender os problemas e as teorias, bem como a necessidade de encontrar novas soluções;
- verificar que a discussão crítica, mesmo a que tem por objecto as melhores teorias, revela sempre novos problemas.

Estes quatro passos podem ser traduzidos em quatro palavras que sintetizam os aspectos essenciais do método científico de Popper: Problemas - Teorias - Críticas - Novos Problemas (P-T-C-P).

Das quatro regras metodológicas que acabámos de apresentar, importa-nos destacar o papel da crítica. Termo com origem no grego *krinein* que significa julgar, como um critério que distingue o verdadeiro do falso. A crítica adequa-se

aos critérios de investigação científica como um operador de racionalidade para razões de verdade reflexiva, quando se pretende obter juízos de síntese, operando no próprio juízo como razão determinante.

Deste modo, o exercício crítico aplica-se à tentativa de «descobrir (e eliminar) um erro, um defeito ou uma falha 'dentro' da teoria/prática» (Popper, 1999).

É precisamente este processo de reenvios sistemáticos, ou, nas palavras de Popper, de *feedback* negativo, que garante, na construção dos enunciados científicos, a sua objectividade. A discussão crítica permite evidenciar na teoria, questionando-a, as consistências ou inconsistências da mesma com vista à sua aceitação ou refutação.

Conclusão

No Quadro apresentado procurámos fazer uma síntese das principais semelhanças e diferenças entre um DBA e um PhD. No que se refere às semelhanças, ambos utilizam metodologias de investigação científica e conferem, aos investigadores, o grau de Doutor. No que se refere às diferenças, uma investigação em DBA não visa a construção de nova teoria, pois aquilo que se pretende é que o doutorando aplique criticamente teorias já existentes à resolução de problemas de gestão.

No entanto, se durante o processo de investigação, o doutorando identificar inconsistências nessas teorias, ou substitui as mesmas teorias por outras teorias alternativas existentes, ou, no caso de as mesmas não existirem, pode concluir da necessidade de construção de uma nova teoria que resolva o problema em questão, não lhe cabendo, contudo, construir essa nova teoria. Nesta situação, o contributo do doutorando para a ciência e para a gestão seria o da identificação de um problema que necessitaria de uma nova teoria, através da qual o mesmo pudesse ser resolvido.

Para uma investigação em PhD, além dos procedimentos e contributos já considerados na investigação em DBA, pode considerar-se também como desejável a proposta, ou mesmo a construção, de novas teorias que possam resolver problemas de gestão.

Tendo em conta as diferenças na natureza do trabalho a desenvolver no seio do DBA e no seio do PhD, segue-se, como foi referido, que o âmbito e extensão de uma disser-



tação de DBA é menor do que o âmbito e extensão de uma tese de PhD.

Uma outra diferença relevante, como referimos, diz respeito aos destinatários finais da tese, o que condiciona o próprio discurso da mesma. Enquanto que no PhD é a própria academia o destinatário da tese, sendo a comunidade empresarial um destinatário indirecto (em particular, no que diz respeito às aplicações), no DBA a comunidade empresarial é o destinatário principal e a academia um destinatário secundário. ■

Notas

1. Grau oferecido pela ISCTE Business School, Lisboa, com a designação, em português, de Doutoramento em Gestão Empresarial Aplicada.

2. A designação tem, no entanto, uma já longa tradição de utilização nos EUA – sendo, porventura, o caso da Harvard Business School o mais emblemático –, que, contudo, representa programas de Doutoramento com uma tradicional filosofia de PhD (não há em praticamente nenhum caso a coexistência na mesma universidade das duas designações). Assim, a origem da designação está numa tentativa de autonomização do campo de investigação, face às outras áreas de conhecimento, no quadro da própria afirmação das Ciências de Gestão.

3. In brochura do DBA da ISCTE Business School, p. 2.

4. Estas alternativas são convergentes com a «caracterização do projecto de investigação», apresentada na brochura da ISCTE Business School, e contribuem para a sua explicitação.

5. Adaptado de T. Bouner *et al.* (2000), p. 494.

Referências bibliográficas

BLACKBURN, Simon (1997), **Dicionário de Filosofia**. Trad. de Desidério Murcho, Pedro Galvão, Ana Cristina Domingues, Pedro Santos, Clara Joana Martins, António Horta, Gradiva, Lisboa.

BOURNER, T.; BOWDEN, R. e LAING, S. (2001), **Professional Doctorates in England**. *Studies in Higher Education*, vol. 26(1), p. 65.

BOURNER, T.; RUGGERI-STEVENS, Geoff e BAREHAM, Jon (2000), **The DBA: Form and Function**. *Education and Training* 42, pp. 481-495.

COMTE, August (1998), **Cours de Philosophie Positive**. Hermann, Paris.

FREITAS, Manuel C. (1992), **Problema**. In *Logos, Enciclopédia Luso-Brasileira de Filosofia*, vol. 4, Editorial Verbo.

KUHN, Thomas S. (2000), **A Estrutura das Revoluções Científicas**. Trad. Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira, Editora Perspectiva, S. Paulo.

KUHN, Thomas S., **Lógica da Descoberta ou Psicologia da Pesquisa?** Princeton University, In *A Crítica e o Desenvolvimento do Conhecimento*, org. por Imre Lakatos e Alan Musgrave (1979), trad. de Octávio Mendes Cajado, Editora Cultrix, Editora da Universidade S. Paulo, S. Paulo.

KUHN, Thomas (1989), **A Tensão Essencial**. Trad. de Rui Pacheco, Edições 70, Lisboa.

LAKATOS, Imre (1998), **História da Ciência e suas Reconstruções Racionais**. Trad. de Emília Picado Tavares Marinho Mendes, Edições 70, Lisboa.

LAKATOS, Imre (1999), **Falsificação e Metodologia dos Programas de Investigação Científica**. Trad. de Emília Picado Tavares Marinho Mendes, Edições 70, Lisboa.

QUINE, W. (1980), **Two Dogmas of Empiricism in from a Logical Point of View**. 2.ª ed., Cambridge, MA e London, Harvard University Press.

MORLEY, Clive (2004), «Valuing professional practice: The role of the University in professional doctorates». *International Journal of Organisational Behaviour*, vol. 7(5), pp. 366-375.

PERRY, Chad e CAVAYE, Angele (2004), «Australian Universities' Examination Criteria for DBA Dissertations». *International Journal of Organisational Behaviour*, vol. 7(5), pp. 411-421.

PETERS, F. E. (1974), **Termos Filosóficos Gregos, Um Léxico Histórico**. Trad. de Beatriz Rodrigues Barbosa, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

PHILLIPS, E. (1992), «The PhD – Assessing Quality at Different Stages of Development». In **Starting Research – Supervision and Training**, O. Zuber-Skerritt (ed.), Tertiary Education Institute, University of Queensland, Brisbane.

PHILLIPS, Estelle M. e PUGH, Derek S. (1998), **Como Preparar um Mestrado ou Doutoramento**. Trad. de Cristina Pinhão e Paula Moutinho, Lyon Multimédia Edições, Mem Martins.

POPPER, Karl R. (1999), **O Mito do Contexto, Em Defesa da Ciência e da Racionalidade**. Edições 70, Lisboa.

POPPER, Karl R. (2003), **Conjecturas e Refutações**. Trad. de Benedita Bettencourt, Livraria Almedina, Coimbra.

POPPER, Karl R. (1975), **Conhecimento Objectivo**. Trad. de Milton Amado, Editora Itatiaia; Editora da Universidade S. Paulo, Belo Horizonte.



Contabilidade Geral

Autores: Natan Szuster, Ricardo Cardoso, Fortunée Szuster, Flávia Szuster,
Edição: Atlas
Pedidos:
www.editoraAtlas.com.br
Brasil

Os autores apresentam a Contabilidade através de uma abordagem dinâmica, com a introdução de conceitos através de situações do cotidiano, bem como exercícios ligados a casos reais, e desenvolvimento de conceitos teóricos fundamentados em uma realidade prática – as Demonstrações Contábeis da Companhia Brasileira de Distribuição (Grupo Pão de Açúcar). Desta forma, o texto procura facilitar a leitura aos não-contadores e àqueles que estão iniciando o estudo da Contabilidade, sem se descuidar do rigor técnico-científico indispensável à aprendizagem. Os capítulos estão organizados de forma a apresentar conceitos teóricos, exemplos, aspectos legais e normativos, exercícios de fixação, resumo, mapa de aprendizagem e exercícios de verificação. Embora a obra não tenha por objetivo discutir especificidades nem detalhes da legislação tributária nem da Contabilidade Fiscal, ao longo do texto são feitos diversos comentários sobre esse tema, todos destacados em caixas do Apêndice ao Capítulo 6.



Gerenciamento de Serviços de TI na Prática

Autores: Ivan Luizio Magalhães e Walfrido Brito Pinheiro
Edição: Novatec
Página Oficial:
www.novateceditora.com.br/livros/gerenciamento/
Brasil

A Novatec Editora, em parceria com a Business Indicators (BI), lançou esta obra, assinada por dois professores e

consultores nas áreas de governança de Tecnologia da Informação (TI) e estratégia de negócio. O livro discute as transformações atuais que impactam nos ambientes de TI e como responder as novas demandas com a adoção das melhores práticas da ITIL, conceitos de ITSM, ISO/IEC 20.000 e IT FLEX. Com o crescente aumento da dependência das organizações em relação à TI, a importância do Gerenciamento de Serviços de TI torna-se maior a cada dia. É uma excelente oportunidade para a TI demonstrar seu valor e competência no sentido de alavancar e levar inovação aos processos de negócio. Mas não é uma tarefa simples. Demanda clareza de foco e muita atenção da área de TI.

Os leitores poderão interagir por meio da comunidade do livro, a qual pode ser acessada pela URL: <http://gerenciamentodeservicosdetinapratica.com.syxt.com.br>.



Regulação no Brasil Desenho, Governança, Avaliação

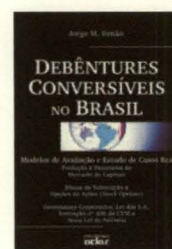
Organizadora: Alketa Peci
Pedidos:
www.editoraAtlas.com.br
Brasil

A reforma político-administrativa dos anos noventa transformou a dinâmica da gestão pública, destacando o papel regulatório do Estado e lançando desafios para sua governança.

A idéia da organização desta obra nasce do incômodo causado pela multidisciplinaridade de estudos acerca da regulação e incorpora a tentativa de superação das limitações impostas por contribuições acadêmicas dessa natureza, reunindo textos de especialistas que representam as mais diversas áreas acadêmicas que nos últimos anos têm se dedicado ao estudo e à pesquisa

do marco regulatório brasileiro: administração pública, direito, ciência política e economia.

Os autores que contribuem para esta edição são Elvia Fadul, Alexandre Santos de Aragão, Alketa Peci, Egon Bockmann Moreira, Andréia Cristina Bagatin, Ricardo Lopes Cardoso e Marcelo Barros Gomes.



Debêntures Conversíveis no Brasil Modelos de Avaliação e Estudos de Casos Reais

Autor: Jorge M. Simão
Edição: Atlas
Pedidos:
www.editoraAtlas.com.br
Brasil

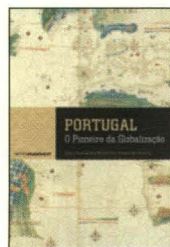
O período do mercado de capitais analisado por este livro está marcado pela implementação e pelo sucesso do Plano Real, que propiciou um novo ambiente econômico e financeiro para as empresas instaladas no Brasil e o ressurgimento das operações de captação de recursos após a redução da inflação e do razoável crescimento da economia.

O livro proporciona ao leitor uma visão abrangente da evolução do mercado de capitais brasileiro após a implementação do Plano Real.

O autor descreve nos capítulos 1 a 4 as mudanças institucionais promovidas que criaram as bases para o atual estágio de expansão que vivenciamos. Busca também examinar as teorias de finanças que explicam as melhores decisões de captação de recursos pelas empresas e a percepção dos investidores sobre o potencial de retorno de seus investimentos.

Jorge M. Simão, mestre em administração pela Escola de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV), é economista, executivo de banco de investimentos e especia-

lista na área de estruturação e distribuição de operações de mercado de capitais.



Portugal - O Pioneiro da Globalização

Autores: Jorge Nascimento Rodrigues e Tessaleno Devezas
Edição: Centro Atlântico
Sítio do livro: www.centro-atlantico.pt/globalizacao
 Portugal

No meio de um afã desmedido pela conquista de novas rotas comerciais e pelo controlo do negócio das *commodities*, o mais ocidental e periférico país europeu viu emergir um intento estratégico que lhe valeu **o lugar único de primeira potência global**.

A História não se engana: os Portugueses de Quatrocentos e Qui-

nhentos, ao longo de um processo evolutivo de mais de cem anos, foram os pioneiros na inovação tecnológica e geoestratégica numa época de transição.

Valeram-se do improviso organizacional, de uma lógica incremental e de um pensamento «out-of-the-box».

Souberam agarrar uma janela de oportunidade da História que não se repetiria.

Este livro demonstra, com base numa investigação desenvolvida pelo cientista Tessaleno Devezas e pelo editor Jorge Nascimento Rodrigues, a originalidade portuguesa, bem como aponta lições desta experiência e cenariza evoluções da geopolítica até 2050.

O livro foi lançado no Boston Portuguese Festival em Cambridge (Boston) e na Universidade de Indiana, em Bloomington, nos Estados Unidos.



Responsabilidade Social nas PME

Autores: Maria João Santos, Ana Margarida Santos, Elisabete Nobre Pereira e José Luís Silva
Edição: RH
Sítio: www.editorarh.pt
 Portugal

Como dinamizar as práticas de responsabilidade social no universo das PME, é a questão a que este livro procura dar resposta. Com esse objectivo, o livro diagnostica e difunde práticas de responsabilidade social que as PME portuguesas já desenvolvem. Identifica ainda redes e parcerias orientadas para a responsabilidade social. Contém, ainda, uma interessante análise prospectiva e de cenários para 2015/2020 que afectam as PME.

A coordenadora, Maria João Santos, é professora do ISEG e investigadora do Socius.

instituto de merchandising

É uma associação de empresas produtoras, distribuidoras de produtos e prestadoras de serviços na área da distribuição, que tem por finalidade realizar a divulgação, o desenvolvimento e o aprimoramento do merchandising em Portugal com base na maximização dos interesses convergentes das suas associadas.

formação

merchandising
 trade marketing
 ecr e category management
 crm
 gestão linear
 promoções ponto de venda
 scorecard e tecnologias de
 informações

quem somos

ABL - ARENA BELOW THE LINE . ARBORA & AUSONIA . CADBURY ADAMS .
 BACARDI - MARTINI PORTUGAL . CIMP . CLARA CUNHA . COMPAL . COMPANHIA
 DE LINHAS COATS & CLARK . COOPERATIVA AGRÍCOLA REGUENGOS DE
 MONSARAZ . CTT - CORREIOS DE PORTUGAL . DANONE PORTUGAL . DELTA CAFÉS
 . DUCROS - MARGÃO . EMIP . FEIRA NOVA HIPERMERCADOS . F LIMA .
 GESTIRETALHO . HEWLETT PACKARD . JOHNSON & JOHNSON . JOHNSON'S WAX
 DE PORTUGAL . L'OREAL PORTUGAL, LDA . LABORATÓRIOS KODAK . LACTALIS
 PORTUGAL . LEVER ELIDA . LUSOMUNDO AUDIOVISUAIS . MAIS MERCADO .
 MAKRO . MASTERFOODS . MATUDIS . MODELO CONTINENTE HIPERMERCADOS .
 NACIONAL . NESTLÉ PORTUGAL . NUTRICAFÉS - CAFÉS E RESTAURAÇÃO, S.A .
 PANRICO . PER SI - MARKETING E PUBLICIDADE . PROMOCENTRO . SCA HYGIENE
 PRODUCTS . SELECT SERVIÇOS . SEP - PORTUGAL . SHELL PORTUGUESA . SIMAB .
 SOCIPRIME . SORRISO . SOVENA . SUMA . SUMOLIS . TEMPESTADE DE IDEIAS .
 UNICER - BEBIDAS DE PORTUGAL, S.A . UNIELLERT . VASP . VILEDA IBÉRICA .

formação • seminários • eventos • estudos de mercado

av.º elias garcia, nº147- 4.º esq.
 1050-099 lisboa
 e-mail: geral.imp@imp.pt
 telef. 217801529/30/31 fax. 21780134

venha visitar-nos!... clique!...

www.imp.pt





Exposição de Tina Albes

por João Balthazar

Introdução

Ao longo de anos consegui ter a possibilidade de alimentar convivências com mentalidades e personalidades de artistas plásticos, onde me foi possível estimular «digestões» intelectuais de grande importância.

A força de querer ser artista não permite, por si só, o brilho da estrela de um artista. Quando a vida artística avança percebemos que o Talento não ajuda o artista, somente a ser Homem, mas é «aquilo» que lhe constrói o valor.

Percebi esse significado no entendimento da compreensão de uma «Princesa», quando me sentei num cais, sobre o cair duma tarde de mar e paz, na coragem que é necessário expirar talento, depois de um curtir sentido de criar, que me permitiu perceber a construção de uma exposição com obras onde utiliza somente três cores.

A sua criação não traz nada de arrebatador!...

Continuou explicando:

é necessário começar progressivamente sem qualquer procura transcendental. A pureza, a simplicidade e honestidade contribuem para o conhecimento da mais pura forma, expressa nas superfícies de um só plano.

Uma tela, uma só face, uma só cor como uma só mãe, onde a norte a noite (escuro) não existe.

Como uma mãe negra que nem um

colo tem para abanar e apenas uma história para contar.

Fazendo um brinde num jantar de «reconhecimento» e descoberta, Tina Albes mostrou-me a paz, num arrumar de prato e de alguns traços rasgados numa toalha de papel, enriquecidos a café e vinho.

Olhei a sua voz como um mistério desvendado.

Não queria mostrar que o tempo andava ao contrário ou que o sol nasce no mar...

O **Amarelo** é a Luz. O **Azul** é a cor do Céu a bater no mar. O **Magenta** é a cor do Sangue de Paixão que nos corre nas veias e nada mais há de mistério, não precisamos de ver talentos de quem estão abandonados e em fases que adiam o regresso simples de voltar a casa: a Cor.

A exposição

Tina Albes nesta exposição minimalista utiliza somente três cores primárias: o **ciano**, o **amarelo**, e o **magenta**.

O objectivo que preside ao espírito da atitude da artista nesta sua fase e demonstrada nesta exposição, é o de reduzir de um modo «fundamentalista» a exclusão da forma, do figurativo e racionalizar a uniformidade cromática e a existência de um único e verdadeiro plano: o da tela pintada.

No conjunto de obras que formam

a exposição, o ponto, a linha, e o traço que tradicionalmente utilizados como forma de expressão, são completamente ridicularizados, ao serem eliminados enquanto elementos do acto convencional de produção artística.

A dimensão purista da atitude artística, de Tina Albes, é justificada por um estado emocional e espiritual muito intenso, que lhe confere a rejeição de qualquer catalogado tipo de pintura ou expressão plástica que traduza dissonância na ligação directa entre o «ser e o fazer»: a essência do criador e a «fabricação» da obra (o acto criativo), que origina a obra plástica.

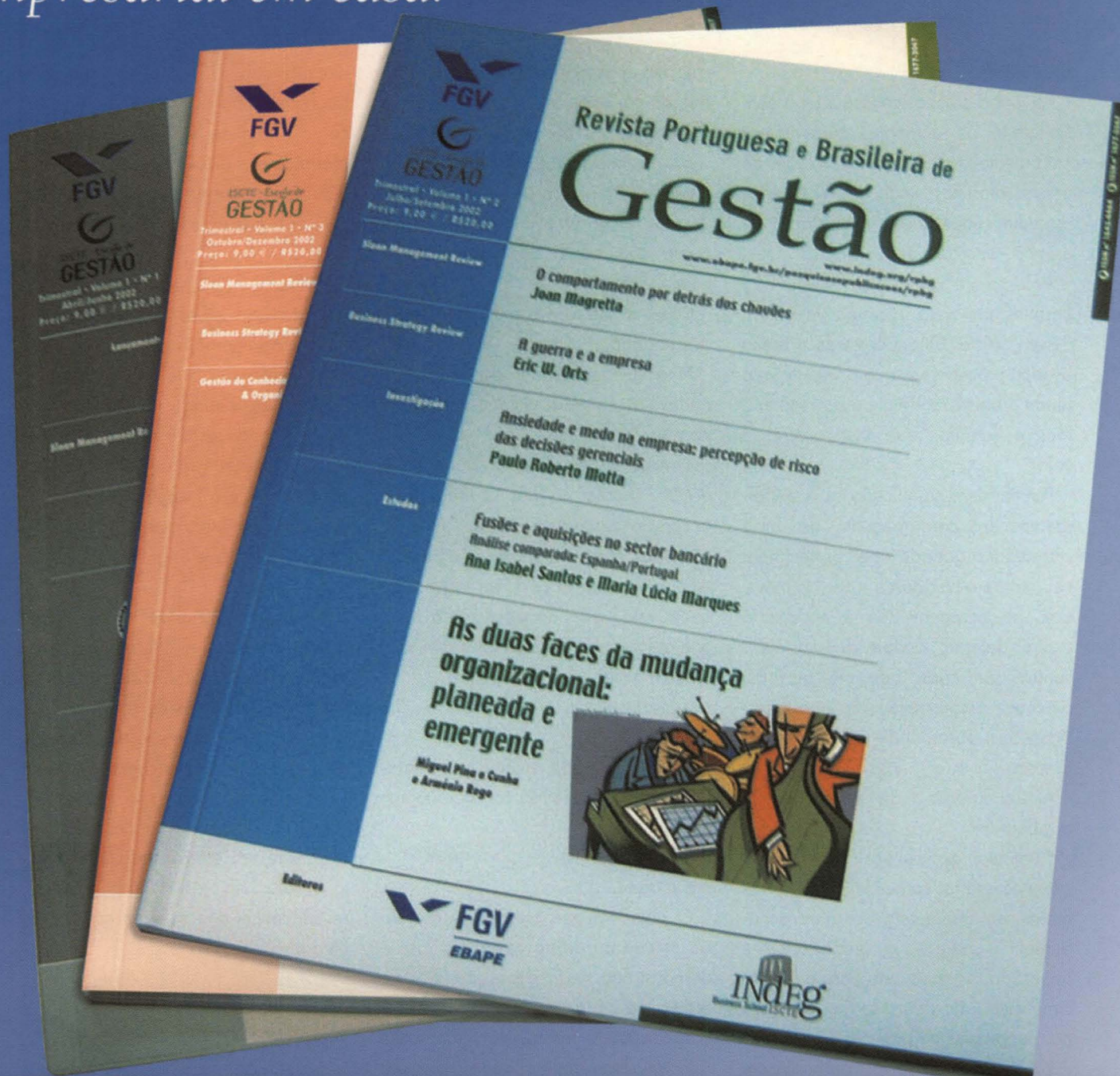
A «experimentalidade» desta fase da artista Tina Albes, é reflectida ainda, de forma direccionada e impulsiva entre a utilização de gamas de tonalidade de uma cor, neste caso o «azul», criando uma escala cromática com relações de luminosidade.

Para tal, coloca suportes de igual dimensão em escalas de cinzento, de igual valor lumínico, fazendo a sua correspondência directa, com os suportes de gama azul.

Coordenação

João Balthazar
Arquitecto e Coordenador das Galerias de Arte
Vincent e gest'Arte, Lisboa, Portugal.
E-mail: j-balthazar@hotmail.com

Brasil e Portugal
têm mais um fato em comum:
seus assinantes podem receber
a melhor revista de gestão
empresarial em casa.



Assine a **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, uma publicação acadêmica especializada em Gestão Empresarial, lançada pela EBAPE/FGV em parceria com o INDEG/ISCTE.

Pedidos de assinaturas no Brasil: assine@fgv.br

Central de Atendimento ao Assinante: 0800-217777

Informações sobre a RPGG e normas de publicação: Tel. (21) 2559-5751

Directores

Luís Antero Reto

Bianor Scelsa Cavalcanti

Conselho Editorial

A. Gomes Mota, Adriano Pimpão, Alberto Castro,
Albino Lopes, Alexandre Stamford,
António Borges, António Robalo, António Serrano,
António Francisco, Armando M. da Cunha, Borges Gouveia,
Carlos Noronha, Carlos Osório, Carlos Zorrinho,
Clóvis Machado-da-Silva, Conceição Santos,
Correia Jesuino, Crespo de Carvalho, Daniel Bessa,
Deborah Moraes Zouain, Dias de Figueiredo, Diogo Vasconcelos, Eduardo Correia,
Eduardo Marques, Elizabeth Reis, Fernando Serra, Francisco Nunes,
Gabriela Fiates, Henrique Diz, Henrique O'Neill, Ilona Kovács,
Irapoan Cavalcanti, Isabel Nicolau, J. Azevedo Rodrigues, J. Ferreira Dias, Jaime Fidalgo,
Joam Lopes Facal, João Albino, João Bilhim, João Leitão, Jorge Jordão,
Jorge N. Rodrigues, J. Manuel Rolo, J. F. Pinto dos Santos,
José António Puppim de Oliveira, José Paulo Esperança, José Tribolet,
Leandro Vieira, Leonel Neto, Luís Tadeu, Luís Todo Bom, Lincoln Campos Alves,
M. Pina e Cunha, Manoel Thompson Motta, Manuel Alberto Ferreira,
Manuela Magalhães, Marcos Vinícios Vilaça, Marcus Vinicius Rodrigues,
Mário Murteira, Mário Raposo, Mário Romão,
Minoo Farhangmehr, Mohamed Azzim, Nelson António, Nelson Ribeiro,
Norman Arruda Filho, Nuno Oliveira Pinto, Nuno Guimarães,
Paulo Rita, Paulo Roberto Motta, Pedro Dionísio, Ricardo Lopes Cardoso,
Ricardo Spinelli de Carvalho, Siew-Huat Kong, Terezinha Angeloni,
Vitor Franco, Vitor Gonçalves, Vitor Roldão e Vivaldo Mendes.